

LES SYNTHÈSES DU LAB 2024



ATELIER FLASH

EVALUATION DU DISPOSITIF ATELIERS DES TERRITOIRES « FLASH »

Projet collectif 2023-2024 Sciences Po (Ecole Urbaine) / DGALN

MASTER STRATEGIES
TERRITORIALES ET URBAINES

Edouard Calvet
Lisa Gillet-Masson
Pia Mörch
Mathilde Spriet



MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
COHÉSION DES TERRITOIRES
MER

*Liberté
Égalité
Fraternité*

SciencesPo
ÉCOLE URBAINE

PRÉFACE DU PARTENAIRE

L'Atelier Flash a pour objectif de mobiliser et de fédérer les acteurs locaux autour d'un projet commun, en favorisant la participation active de chacun des acteurs du territoire. Mis en place en amont des phases d'avant-projet, il aide les collectivités à élaborer une esquisse de plan-guide stratégique, transformée en une feuille de route opérationnelle. Cette feuille de route identifie les grands axes d'intervention et les actions prioritaires, classées par thématique. L'évaluation réalisée par les étudiants vise à mesurer l'impact et l'efficacité des ateliers, fournissant des recommandations pour leur amélioration. Les résultats enrichiront les travaux et réflexions de la DGALN, valorisant les projets et initiatives issues des territoires pour inspirer les futures politiques publiques.

LE PARTENAIRE

La **Direction Générale de l'Aménagement, le Logement et la Nature (DGALN)** est une direction du Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires (MTECT). Elle a pour mission d'élaborer, d'animer et d'évaluer les politiques de l'urbanisme, de la construction, du logement, des paysages, de la biodiversité, de l'eau et des substances minérales non énergétiques. Elle s'organise autour de deux directions :

- la **direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP)** ;
- la direction de l'eau et de la biodiversité (DEB).

Celles-ci œuvrent pour l'aménagement durable et la qualité de vie dans les territoires. La DHUP se subdivise en 6 sous-directions, dont la sous-direction de l'Aménagement Durable. Le **bureau AD1 Stratégies territoriales** de la DHUP porte le dispositif des Ateliers des territoires.

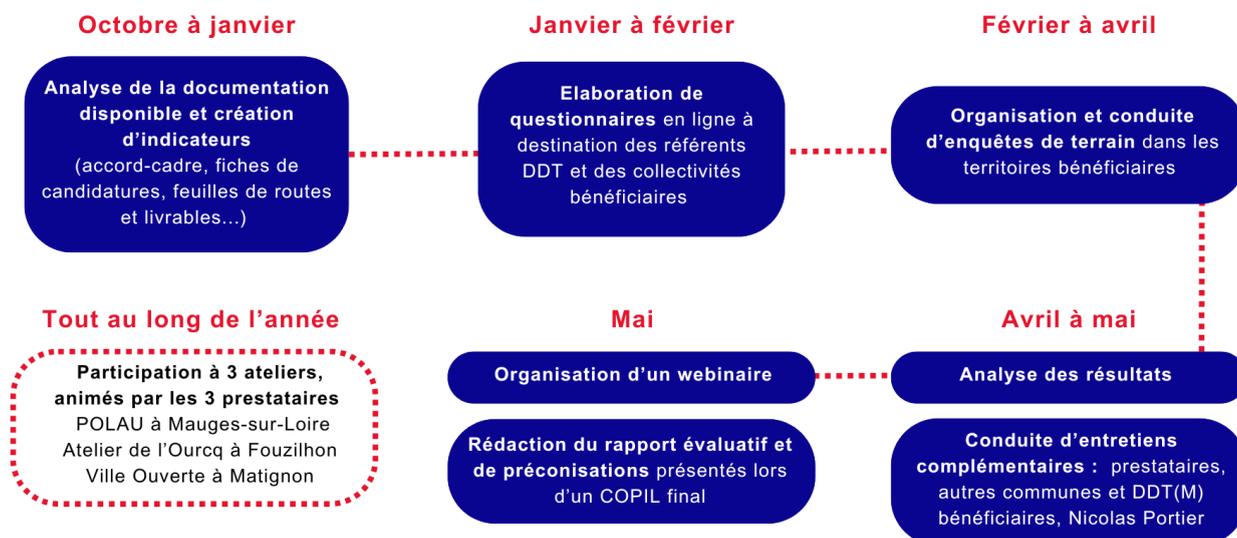
Les Ateliers des territoires constituent un programme d'ingénierie lancé en 2006. Il se décline en trois dispositifs :

- **Les Ateliers sessions thématiques** accompagnent, pendant 10 à 12 mois, des territoires sélectionnés par appel à manifestation d'intérêt pour traiter une thématique nationale. Depuis 2006, 86 ateliers se sont tenus dans le cadre de 17 sessions thématiques.
- **Les Ateliers locaux** s'attaquent à des problématiques que les territoires font directement remonter à l'administration centrale, et qui se déploient généralement à l'échelle intercommunale. Ils conduisent à l'organisation de 3 sessions d'ateliers en l'espace de 10 à 12 mois. Entre 2019 et 2023, près de 30 territoires ont bénéficié de ce dispositif.
- **Les Ateliers "flash"** visent à intervenir de manière brève et concentrée. Lancé en 2019, ce dispositif a été enrichi par un deuxième accord-cadre en 2021 qui sera renouvelé en 2025. Un peu plus de 80 ateliers ont été effectués entre 2019 et 2024.

Le dispositif des Ateliers des territoires "flash" fait l'objet d'un portage reposant sur les services déconcentrés (DDT(M)) de l'Etat. Grâce à ce dispositif, le **bureau des stratégies territoriales (AD1)** de la DGALN travaille au déploiement d'un accompagnement se voulant spécifique et capable de s'adapter aux réalités locales. Les communes bénéficiaires sont sélectionnées "au fil de l'eau", sur la base d'une candidature exposant une problématique spatialisée liée à l'aménagement et à l'urbanisme. **L'enjeu est de leur fournir l'ingénierie et les méthodes nécessaires pour y répondre et élaborer de nouvelles stratégies territoriales d'aménagements.** Pour ce faire, le dispositif mobilise des équipes pluridisciplinaires d'expert.es et de concepteur.rices qui se composent des trois titulaires de l'accord-cadre – **l'Atelier de l'Ourcq, Ville Ouverte et le POLAU** – ainsi que de leurs cotraitants. À la suite d'une phase d'appropriation et d'approfondissement, ces derniers sont chargés d'animer des Ateliers "flash" organisés dans la commune bénéficiaire **pendant 2 ou 3 jours**. Ils donnent lieu à **des échanges sollicitant les savoir-faire de chaque acteur.rice impliqué.e dans la fabrique territoriale.** À l'issue de cette rencontre, les prestataires élaborent une feuille de route détaillant des objectifs à court, moyen ou long terme auxquels l'Atelier "flash" permettrait d'aboutir. Cette feuille de route synthétise les échanges qui se sont tenus lors de la session.

MÉTHODOLOGIE

Afin de mener à bien la mission qui leur a été confiée, les étudiant.es ont construit une méthodologie en 5 phases, réparties sur l'ensemble de l'année académique.



Le projet collectif s'est ouvert par une **première phase de cadrage** ayant conduit à la rédaction d'une "Note de cadrage". Ce document a permis d'identifier des axes de réflexion prioritaires pour évaluer le dispositif des Ateliers "flash". A partir de novembre 2023, les étudiant.es se sont adonnés à une **deuxième phase de documentation et de réflexion**, avec l'appui des documents transmis par le bureau AD1 de la DGALN. Pour cela, une méthodologie d'analyse a été mise en place, sur la base d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs créés pour caractériser les Ateliers "flash". La conduite d'un travail d'analyse a permis de synthétiser cette base de données et d'obtenir une vision globale du dispositif. **L'analyse de la documentation** s'est achevée par la réalisation d'une "Note intermédiaire".

Les étudiants ont ensuite mené **une troisième phase d'enquêtes de terrain et d'entretiens**, lancée en janvier 2024. La diffusion de **deux questionnaires en ligne** avait tout d'abord vocation à récolter l'avis des collectivités bénéficiaires du dispositif et des délégué.es territoriaux.ales qui concourent à son déploiement. Au vu du faible taux de réponse des référent.es collectivités, seuls les résultats issus du questionnaire adressé aux DDT(M) ont été traités. Grâce à la réalisation d'**enquêtes de terrain** initiées en février 2024, les étudiant.es ont eu l'occasion de **se rendre dans plusieurs collectivités bénéficiaires des Ateliers "flash"** pour approfondir l'analyse du dispositif et de ses effets. 19 entretiens ont été conduits auprès de référent.es des collectivités et des DDT(M). Au cours de l'année académique, **les étudiant.es ont également assisté à 3 Ateliers "flash"**, soit un pour chaque prestataire. Il s'agissait d'observer l'intervention et les méthodes d'animation des trois bureaux d'études. De plus, certains de leurs membres ont été interrogés par entretien.

La mission s'est achevée par **deux phases, d'analyse et de rédaction, consacrées à la production du rapport final** et visant à délivrer une évaluation complète du dispositif Ateliers "flash". En parallèle, les étudiant.es ont organisé et animé un **webinaire** le 23 mai 2024, en collaboration avec le bureau AD1. Ce temps d'échange a permis de soulever et d'objectiver des pistes de recommandations qui ont été intégrées au rapport final.

LES TERRAINS ÉTUDIÉS

Les terrains d'enquêtes ont été étudiés selon deux méthodologies différentes.

D'une part, **les étudiant.es ont assisté à 3 Ateliers "flash"** pour se familiariser avec le dispositif, les prestataires et les méthodes employées par ces derniers pour le bon déroulement d'une session d'atelier. Un premier déplacement a eu lieu à **Mauges-sur-Loire (Maine-et-Loire)** du 13 au 15 décembre 2023. Il correspondait à un atelier de 3 jours animé par le POLAU. Un deuxième déplacement s'est déroulé les 15 et 16 février 2024 à **Fouzilhon (Hérault)**, dans le cadre d'un atelier de 2 jours animé par l'Atelier de l'Ourcq. Un troisième déplacement a permis d'assister à un Atelier "flash" conduit par Ville Ouverte à **Matignon (Côtes-d'Armor)**, d'une durée de 2 jours, les 4 et 5 avril 2024.



@Ecole urbaine de Sciences Po. (2023, décembre) *Diagnostic en marchant, Atelier "flash" de Mauges-sur-Loire*
@Ecole urbaine de Sciences Po. (2024, février) *Diagnostic en marchant, Atelier "flash" de Fouzilhon*

D'autre part, **l'équipe étudiante est allée à la rencontre de territoires bénéficiaires des Ateliers "flash"**. Cette phase d'enquête de terrain a été divisée en 3 sessions et réalisée par binôme. Les terrains d'enquêtes ont été identifiés comme répondant à un équilibre entre de nombreux critères. Ils constituent un panel représentatif des 83 sessions d'Ateliers "flash" analysées au cours de la phase de documentation. Ainsi, **12 collectivités territoriales bénéficiaires** ont été interrogées, dont 9 en présentiel lors des déplacements et 3 par visioconférence. Pour chacune des communes, les entretiens ont eu lieu avec différent.es acteur.rices - maire, directeur.rice général.e des services (DGS), directeur.rice général.e adjoint.e (DGA), adjoint.e, référent.e technique, chef.fe de projet Petite Ville de Demain (PVD) - ensemble ou séparément. De plus, des entretiens ont également été conduits avec **5 délégué.es territoriaux.ales** réparti.es sur 4 départements, dont 2 en visioconférence, afin de bénéficier d'une analyse complète des territoires sélectionnés. Il est à noter que les déplacements ont eu lieu dans des départements où plusieurs sessions d'Ateliers "flash" ont été organisées. Pour garantir la représentativité du panel de territoires interrogés, les étudiant.es ont ainsi souhaité s'entretenir avec des communes bénéficiaires situées dans des départements où le dispositif s'était moins déployé. Les entretiens menés au cours de cette étape ont eu lieu par visioconférence. Dans un souhait d'anonymat, les terrains d'enquêtes sont gardés confidentiels.

ENJEUX

À partir de septembre 2024, la DGALN souhaite travailler au renouvellement de l'accord-cadre des Ateliers des territoires "flash". Ce contrat a été renouvelé pour la dernière fois en 2021. Depuis, aucune oeuvre de capitalisation ou d'évaluation formelle n'a été effectuée. Pour mieux connaître les résultats et les impacts du dispositif sur le territoire français, la DGALN a répondu à "l'appel à projets" des projets collectifs de l'Ecole urbaine de Sciences Po. Quatre étudiant.es ont été chargé.es d'établir une grille d'évaluation pour mesurer selon différents critères les Ateliers "flash".

Ainsi, ce projet collectif a vocation à **évaluer le dispositif des Ateliers des territoires "flash"**. Cela suppose de mesurer l'écart entre les résultats imaginés par la DGALN lors de la création du dispositif et ses impacts réels sur les territoires. Il s'agit de déterminer la satisfaction des collectivités territoriales bénéficiaires des Ateliers "flash" mais également de démontrer sa valeur ajoutée par rapport à des dispositifs similaires proposés par d'autres institutions et opérateurs. Conformément à la méthodologie de l'évaluation des politiques publiques, **la mise en oeuvre, l'efficacité, l'efficience, et la pertinence du dispositif des Ateliers des territoires "flash"** font l'objet de cette analyse. Celle-ci met particulièrement l'accent sur l'évaluation de la mise en oeuvre et de l'efficacité du dispositif. Les axes d'évaluation ont été définis par une note de cadrage qui a établi les questions évaluatives présentées ci-dessous.

La mise en oeuvre des Ateliers des territoires "flash"

Comment les acteurs mobilisés s'impliquent-ils et se coordonnent-ils pour mettre en oeuvre le dispositif des Ateliers "flash" ?

L'efficacité des Ateliers des territoires "flash"

En quoi les Ateliers flash seraient-ils efficaces pour répondre aux besoins identifiés par les territoires ?

À quelles réalisations les Ateliers "flash", tels qu'ils ont été pensés par la DGALN puis réalisés par les prestataires, aboutissent-ils de manière directe ?

Les Ateliers "flash" influencent-ils durablement la conduite et la conception des politiques publiques dans les territoires bénéficiaires ? La proposition d'un accompagnement ponctuel et adaptable, permet-elle à l'État, notamment local, d'orienter les futures politiques publiques territoriales ?

L'efficience des Ateliers des territoires "flash"

Les moyens financiers et humains mobilisés pour et par les Ateliers "flash" sont-ils alloués de manière optimale ?

La pertinence des Ateliers des territoires "flash"

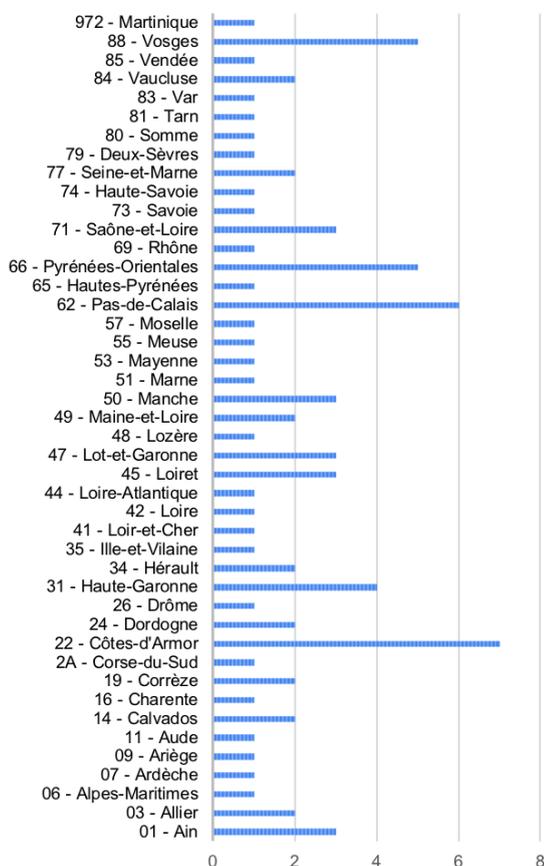
Les modalités d'intervention du dispositif des Ateliers "flash" permettent-elles de formuler des réponses adéquates aux problématiques observées dans les territoires bénéficiaires ?

Plus largement, ce projet collectif s'inscrit dans les priorités de l'École urbaine de Sciences Po qui s'attache à former les étudiant.es **aux enjeux de gouvernance territoriale** ainsi qu'aux métiers stratégiques et opérationnels de la ville et des territoires. Au cours de cette mission d'évaluation, les étudiant.es ont été amené.es à rencontrer une pluralité d'acteur.rices, intervenant à **différents échelons de l'action publique territoriale** : élu.es locaux.ales, administrateur.rices au sein de collectivités territoriales, administrateur.rices de l'Etat central et de l'Etat déconcentré, chercheur.euses ou encore membres de bureaux d'études. Les entretiens et les enquêtes de terrain réalisés par les étudiant.es leur ont permis de mieux saisir les compétences de ces différents acteur.rices tout comme les relations qui les unissent. Ce travail fut également riche d'enseignements sur la fourniture d'ingénierie territoriale.

De plus, ce projet collectif a permis aux étudiant.es d'analyser la manière dont l'État, en se saisissant des problématiques d'aménagement, **accompagne les collectivités locales dans la transition écologique**. Le dispositif Ateliers des territoires "flash" poussent en effet les bureaux d'études à croiser les enjeux de transition écologique aux problématiques d'aménagement rencontrées par les communes pour les guider vers des projets de territoires et/ou d'aménagement résilients. Ainsi, en évaluant le dispositif Atelier "flash", les étudiant.es contribuent à **la réflexion critique sur les pratiques actuelles et futures en matière de développement territorial durable**.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

1. La mise en oeuvre des Ateliers des territoires “flash”



1.1. Le déploiement du dispositif

La répartition géographique

Le dispositif a été déployé dans 14 régions et 44 départements. Près d'un tiers des Ateliers “flash” se sont tenus dans 5 d'entre eux : les Côtes-d'Armor (7), le Pas-de-Calais (6), les Vosges (5), les Pyrénées-Orientales (5) et la Haute-Garonne (4). Cette concentration des territoires bénéficiaires dans certains départements peut notamment s'expliquer par une propension variable des DDT(M) à relayer le dispositif auprès des collectivités.

Figure 1 - Répartition des territoires bénéficiaires au sein des départements dans lesquels le dispositif a été déployé

Le profil territorial des communes bénéficiaires

En croisant l'analyse des fiches de candidature avec celle des restitutions élaborées par les prestataires, nous nous sommes attachés à identifier les caractéristiques des collectivités ayant bénéficié des Ateliers “flash”. Dans la mesure où le dispositif n'est pas sélectif et s'adresse à des collectivités qui présentent une diversité de problématiques¹, ce profil territorial a pour fonction d'**objectiver le(s) type(s) de territoire au(x)quel(s) il bénéficie et de mieux saisir la logique de son déploiement**. Chaque commune comportant des spécificités propres, il ne semble pas pertinent de dégager l'idéal-type du territoire bénéficiaire d'un Atelier “flash”. Cela étant dit, il est frappant de constater que les fiches de candidature et les livrables finaux posent des éléments de diagnostic récurrents. Les territoires étudiés semblent partager plusieurs tendances de fond sur lesquelles nous avons souhaité nous arrêter.

¹ Le Cahier des clauses particulières datant de 2022 met le dispositif à disposition “de territoires peu outillés en ingénierie ou dont l'ingénierie est dispersée ; des territoires en mutation économique et sociale, ou exposés à de forts aléas ou enjeux complexes et qui souhaitent repenser leur avenir, en amont du projet opérationnel”. (p. 5)

Conformément aux objectifs initialement attribués au dispositif des Ateliers des territoires “flash”, ce dernier agit à l’échelle locale et prioritairement au bénéfice de communes voire d’intercommunalités². En effet, parmi les ateliers qui se sont tenus entre 2019 et 2023, **73 ateliers ont été portés par des communes** et **10 par des EPCI**, dont 8 communautés de communes et 2 pôles d’équilibre territorial et rural (PETR).

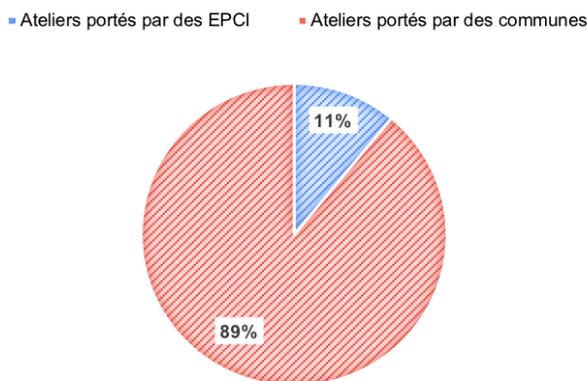


Figure 2 - Nature des territoires ayant porté les Ateliers “flash”

Le dispositif est prioritairement mobilisé par des communes peu peuplées. Sur 80 communes bénéficiaires des Ateliers “flash”³, plus de la moitié (53,75%) comportent une population inférieure à 5000 habitants et près des deux tiers d’entre elles (63,1%) correspondent à des communes rurales.

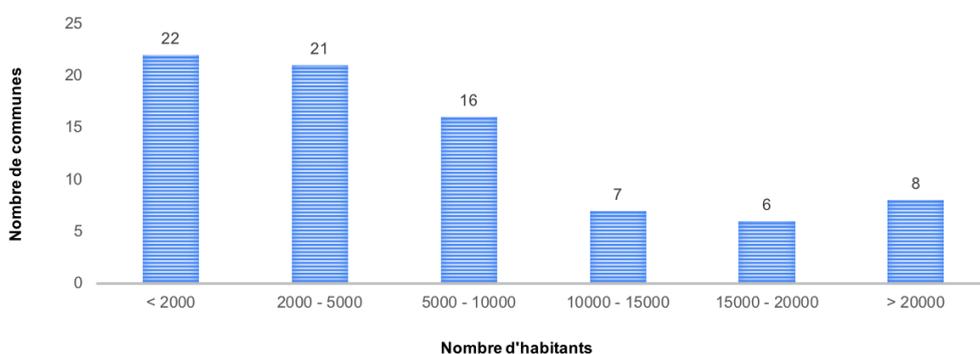


Figure 3 - Répartition des communes bénéficiaires en fonction de leur nombre d’habitants

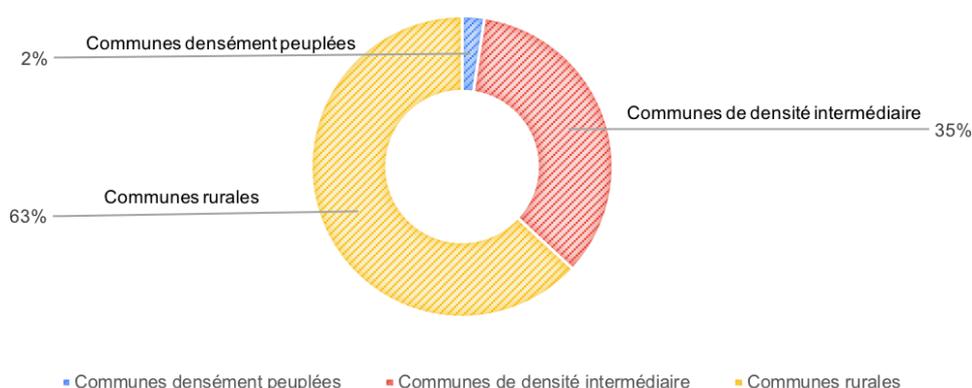


Figure 4 - Classement des territoires bénéficiaires selon la grille communale de densité à 3 niveaux de l’INSEE

² Ateliers Flash - Présentation, L’Atelier des territoires, 02 mars 2023, URL : <https://www.atelier-territoires.logement.gouv.fr/ateliers-flash-presentation-a199.html>

³ Les données relatives aux EPCI bénéficiaires des Ateliers “flash” n’ont pas été prises en compte dans les développements relatifs au nombre d’habitants et au degré de densité observés.

Nous avons enfin tenté de répertorier les **vulnérabilités et potentialités des communes bénéficiaires**, afin de visualiser les contextes territoriaux dans lesquels les Ateliers “flash” peuvent intervenir. Dans la grande majorité des collectivités territoriales ayant eu recours au dispositif s’observe des phénomènes, de natures variées, qui nuisent à leur développement territorial et tendent à les placer dans une dynamique de déprise (perte de vitalité du centre-bourg, vacance résidentielle et commerciale, espaces publics de mauvaise qualité, habitat dégradé...etc). Pourtant, certaines communes ne sont pas dépourvues d’atouts qui contribuent à renouveler leur attractivité. Elles peuvent bénéficier d’une attractivité touristique, d’un potentiel économique favorable grâce à la présence d’un tissu commercial et artisanal, de zones d’activités, ou encore d’un patrimoine architectural, culturel et/ou naturel notoire.

1.2. L’implication des parties-prenantes

Les acteurs potentiellement mobilisés lors de la session d’atelier *in situ*

Parties prenantes institutionnelles	Partenaires de l’ingénierie	Acteurs locaux divers
Commune (élus et services techniques, notamment chargé PVD si commune bénéficiaire, office de tourisme), Communes alentours, Intercommunalité (élus et services techniques), Conseil départemental, Conseil régional, PNR, services de l’Etat (DDT(M), DSDEN, Sous-Préfecture, DREAL, DRAC), etc.	Prestataires, cotraitants potentiels, CAUE, CDHAT, Agence d’Urbanisme, Banque des Territoires, CEREMA, Architecte conseil, Paysagiste conseil, Architecte des bâtiments de France, Société Publique Locale, UDAP, EPF, Experts divers, ADEME, ANAH, etc.	Habitants, Usagers du site concerné, Associations locales, Association des Commerçants, Comité d’habitants, Groupes de réflexion, Porteurs de projet, Syndicat Mixte, ONF, Représentants des activités économiques, industriels et agricoles du territoire, CCI, CMA, Aménageurs, Bailleurs sociaux, Action logements, etc.

Tableau 1 - Acteurs pouvant être conviés à la session d’atelier (Analyse de la documentation - Feuille de candidatures)

Le rôle relais des DDT(M)

Le rôle relais des délégués territoriaux est primordial pour le déploiement du dispositif dans les territoires et sont les premiers intermédiaires du bureau AD1. Les DDT(M) se saisissent et pratiquent différemment l’Atelier “flash”. **Certaines DDT(M), particulièrement actives sur leurs territoires sont de véritables relais pour la DGALN et des soutiens pour la commune et le prestataire.** Elles motivent les communes, accompagnent les prestataires, portent la session en amont, *in situ*, et en aval. Les relations de confiance qu’elles ont construites avec les acteurs du territoire sont des facteurs de participation importants. Ainsi, il est mis en avant par les différents enquêtés que, pour le bon déroulement d’un atelier, il est **préférable pour les DDT(M) d’adopter un comportement d’accompagnateur non-dirigiste.** L’importance de cette position est soulignée par les prestataires, qui considèrent comme essentiel leur accompagnement “d’Etat-outils” et capacité à renforcer les liens entre les acteurs du territoire.

1.3. Le format du dispositif

La phase de candidature

Concernant le déroulement de la candidature, les retours des DDT(M) et des communes sont concordants. Peu de problèmes ont été soulevés, **la rapidité et l'efficacité de cette phase étant soulignées à plusieurs reprises.**

Sa mise en oeuvre repose en grande partie sur les services déconcentrés de l'Etat qui recommandent le dispositif aux collectivités et les incitent à en bénéficier. Ainsi, les résultats du questionnaire adressé aux délégués territoriaux indiquent que 80% des candidatures aux Ateliers "flash" ont été impulsées par la DDT(M) et 9% par la commune directement. Très souvent, ces derniers s'adressent **à des communes préalablement engagées dans un programme d'accompagnement de l'ANCT** (ACV, PVD, Village d'avenir) et avec lesquelles elles entretiennent une **relation de confiance.**

En ce qui concerne les motivations qui poussent les collectivités à candidater au dispositif, il transparaît des entretiens que le recours aux Ateliers "flash" peut être motivé par des raisons diverses. **Le manque d'ingénierie territoriale en est la principale**, et se manifeste différemment en fonction des territoires. Dans certains cas, les collectivités ont besoin d'une étude pour obtenir un accompagnement pré-opérationnel sur un projet. Dans d'autres cas, l'Atelier "flash" permet **d'apporter une réponse à un sujet complexe** (diversité des problématiques, enjeux fonciers importants...) que la commune peine à affiner, ce qui l'empêche de lancer une étude. L'Atelier "flash" peut également intervenir dans des **contextes de divergences politiques.** Elles peuvent être internes à la commune, entre élus et/ou techniciens, ou externes à cette dernière lorsqu'elles opposent la collectivité et d'autres acteurs institutionnels, tels que l'intercommunalité.

La phase d'appropriation

Les communes interrogées se disent globalement satisfaites du déroulement de la phase d'appropriation. Elle permet de mieux cerner le périmètre du projet, de cadrer la problématique et de cibler les acteurs pertinents pour participer à l'atelier. Cette étape est généralement coordonnée par le délégué territorial qui joue un rôle d'accompagnement, de médiation entre la commune et le prestataire, tout en identifiant d'éventuels participants. Pour ce faire, la phase d'appropriation s'articule autour de deux réunions en visioconférence qui réunissent les référents de la commune bénéficiaire et de la DDT(M), ainsi que le prestataire.

Chacun des prestataires appréhende la phase d'appropriation selon **des méthodes de travail différentes et propres à leurs spécificités respectives.** Nous nous sommes interrogés sur la possibilité et capacité des prestataires à identifier, préalablement à la session *in situ* et sur la base de leur travail préparatoire, des orientations qui permettraient de répondre à la problématique. Afin de récolter des paroles d'acteurs en phase d'appropriation, ils réalisent pour certains des entretiens permettant de dresser un portrait de la commune et de **s'adapter aux différents contextes locaux.** Les prestataires s'appuient également sur leur expérience des Ateliers "flash" pour nourrir la phase d'appropriation, notamment par l'intermédiaire **de références qu'ils présentent aux communes bénéficiaires.**

Les suites des ateliers *in situ*

Le dispositif apportant une aide ponctuelle aux collectivités, il nous a paru fondamental de questionner les suites qui y sont apportées. **Les DDT(M) et les prestataires**

sont susceptibles de fournir un accompagnement supplémentaire à la collectivité dans la mise en oeuvre de son projet, sans que cela ne soit systématique. A cet égard, les DDT(M) interrogées affirment que **leur implication peut varier selon le besoin exprimé par les communes**. Quand certaines mettent en oeuvre le projet par leurs propres moyens, d'autres éprouvent davantage de difficultés à cet égard et sollicitent l'accompagnement de leur DDT(M). Or, un prestataire a souligné la propension variable des délégués territoriaux à se montrer actifs dans le suivi du projet de la collectivité. Par ailleurs, dans certains cas, une restitution du livrable final a été organisée en présentiel, pour **renouveler un temps d'échange entre la collectivité et le prestataire**. Il est à noter que cette rencontre peine généralement à réunir de nouveau l'ensemble des acteurs qui avait pris part à la session in situ. De plus, les membres des bureaux d'études interrogés ont avoué avoir été peu sollicités par les collectivités bénéficiaires à la suite de l'Atelier "flash". Ainsi, la capacité des collectivités à prendre en main les ateliers n'est pas garantie. Par ailleurs, force est de constater que le dispositif n'évalue pas son efficacité au fil de l'eau et ne mesure pas la capacité des Ateliers "flash" à aboutir à des réalisations. Pour certains ateliers, la DGALN ou les prestataires entrent en contact avec les territoires bénéficiaires mais cela s'effectue de manière informelle, le plus souvent par téléphone. Les DDT(M) ne sont pas non plus forcément au fait des concrétisations des ateliers dans les communes bénéficiaires.

2. L'efficacité des Ateliers des territoires "flash"

2.1. La satisfaction globale des communes

Globalement, les communes interrogées retirent une expérience positive du dispositif. Toutes se sont dites prêtes à y re-candidater.

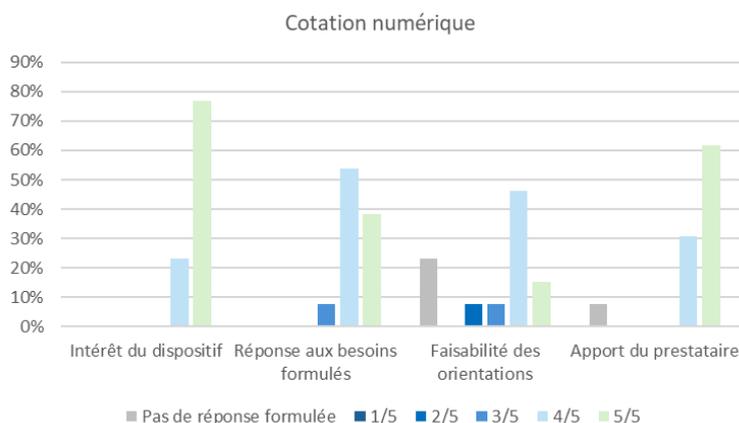


Figure 6 - Cotation numérique effectuée pendant la phase d'entretien (13 réponses)
(1/5 : insatisfaisant ; 2/5 : peu satisfaisant ; 3/5 : sans avis ; 4/5 : satisfaisant ; 5/5 : très satisfaisant)

2.2. L'efficacité de la session d'atelier in situ

L'intérêt d'un format "flash"

Le format de la session d'atelier *in situ* prend la forme d'une **intervention ponctuelle** sur deux voire quatre jours. **Cette temporalité condensée semble faire l'unanimité auprès des enquêtés**. Cela permet de mobiliser les acteurs du territoire pour qu'ils se

consacrent, de manière quasi-exclusive, à un seul et même sujet. Le format est également **loué pour son efficacité**. Plusieurs DGS l'ont trouvé particulièrement pertinent en ce qu'il **concentre l'intervention et l'attention des parties prenantes sur un temps court**. La temporalité d'une session d'atelier les force à réfléchir à des orientations.

De fait, **une évolution du format "flash" n'est pas jugée nécessaire par la grande majorité des enquêtés**. 88,6% des délégués territoriaux interrogés par questionnaire se montrent satisfaits du format actuel. De la même manière, les communes bénéficiaires, les délégués territoriaux et les membres des bureaux d'études avec lesquels nous nous sommes entretenus **souhaitent unanimement le conserver**. En effet, raccourcir la durée de la session *in situ* pourrait diminuer son efficacité, tandis que son extension ou son fractionnement en plusieurs temps de réunion risquerait de "perdre du monde en route". En effet, on peut supposer que les participants, et en particulier les élus de la commune bénéficiaire, seraient moins aptes et/ou enclins à être présents à l'ensemble des phases. Aussi, **les participants pourraient se désintéresser de la démarche. Le dispositif perdrait à la fois en capacité d'action, celle-ci étant étroitement liée à sa capacité de mobilisation, et en spécificité, car il pourrait être assimilé à la conduite d'une étude plus classique**.

L'intérêt d'une animation active et participative

La faculté du prestataire à créer des échanges dynamiques, constructifs et fluides fait consensus auprès des enquêtés et nous avons pu particulièrement la constater en assistant à plusieurs sessions *in situ*. Leur **capacité d'écoute** a été remarquée, tout comme leur souci d'assurer une **répartition équilibrée de la parole**, notamment entre les élus de la commune et les autres acteurs présents. Cela génère **une atmosphère et des échanges propices à l'élaboration d'un projet partagé**. Ainsi, la démarche Ateliers "flash" se caractérise notamment par **son approche participative et active**. Ils constituent une occasion rare et inédite de réunir des acteurs qui exercent des professions différentes et sont susceptibles d'intervenir à diverses échelles d'action territoriale. Quel que soit leur statut, **les participants sont placés sur un pied d'égalité et encouragés**, par le prestataire, à participer activement à la rencontre. **Cela évite ainsi les réflexes d'auto-censure et d'entre-soi**.

L'intérêt d'une rencontre inter-acteurs

Les référents des communes bénéficiaires, des DDT(M) et les prestataires s'accordent sur **les apports de la rencontre inter-acteurs**, notamment en ce qui concerne **le partage de points de vue et d'informations** ainsi que **le renforcement des liens entre responsables politiques, administratifs, et experts locaux**.

Les enquêtés se sont montrés satisfaits de la propension des participants à "jouer le jeu", à **prendre part au dialogue dans le respect des autres prises de parole**. Ainsi, les placer autour d'une même table permet de **croiser leurs regards sur un même site et une même problématique**, évitant ainsi de se cantonner nécessairement au point de vue propre aux acteurs communaux. Ainsi, la session *in situ* est calibrée pour atteindre un compromis et des "orientations co-construites". Grâce à cette méthode, **le dispositif des Ateliers "flash" détient la capacité de lever certains blocages**.

Le fait de réunir un ensemble de parties prenantes **encourage la création d'échanges spontanés entre acteurs institutionnels, associatifs, experts et habitants**. Les différents conseils prodigués sont déterminants pour le partage d'informations (ressources, dispositifs d'ingénierie territoriale, réglementations, etc.). **La mobilisation de ces différentes**

expertises est décisive pour garantir la conception de projets pertinents. Les Ateliers “flash” couvrent souvent des sujets présentant une complexité particulière ou une diversité d’enjeux qui justifient **le recours à une approche transversale.**

2.3. Le recours à des prestataires privés

Qu’il s’agisse de référents des communes bénéficiaires ou de délégués territoriaux, la totalité des enquêtés, par entretien ou questionnaire, se montrent **satisfaits du travail et des compétences des prestataires, à quelques exceptions près.**

L’analyse des entretiens et des sessions d’atelier auxquelles nous avons assisté met en lumière **la capacité des prestataires à encourager une prise de recul et à aborder plusieurs thématiques en adoptant une approche transversale** pour traiter les projets qui leur sont soumis. Cela leur permet de **faire émerger les enjeux prioritaires et de les mettre en dialogue.** Bien qu’ils soient extérieurs au territoire, les prestataires parviennent à se saisir de l’ensemble des sujets et à s’adapter aux spécificités des collectivités. De plus, grâce à leur **posture d’intervenants extérieurs,** ils sont généralement en meilleure capacité **de plaider une idée auprès des élus, de faire entendre un point de vue, de critiquer** (négativement ou positivement) **des projets préalablement conduits par la commune.** Leur voix peut donc avoir plus de poids que celles des référents techniques au sein des collectivités.

De plus, l’expertise technique des prestataires est également essentielle pour garantir la plus-value de l’atelier. Si elle semble amplement satisfaisante pour la globalité des projets, nous constatons néanmoins que les communes interrogées insistent peu l’apport de l’apport des prestataires en matière d’urbanisme, d’aménagement et d’architecture, mais soulignent plutôt leurs compétences d’animation.

2.4. Les réalisations des Ateliers des territoires “flash”

Les orientations des feuilles de route

Il ressort de l’analyse documentaire que les prestataires proposent des orientations en lien avec des projets de transitions culturelles, économiques ainsi qu’environnementales. S’il est difficile de dresser une typologie des orientations en raison de la pluralité des problématiques traités par les ateliers, les feuilles de route proposent généralement:

- Des usages potentiels d’un site ;
- Des actions pour mettre en valeur le patrimoine local ;
- Des stratégies d’aménagement pour reconnecter des espaces entre eux ;
- Des transformations architecturales et paysagères (réhabilitation, démolition, extension) ;
- Des recommandations quant à l’aménagement de la voirie ;
- De végétaliser, renaturer les espaces publics ;
- D’animer des sites ;
- De créer des groupes de travail ;
- Des orientations pour des documents de planification ;
- De réaliser des études complémentaires.

Les réalisations des orientations

Parmi les entretiens réalisés, **peu de communes bénéficiaires ont engagé la réalisation d'orientations de leur feuille de route**. Certains enquêtés soulignent que plusieurs freins ralentissent leur mise en oeuvre. Ils sont le plus souvent de nature financière ou d'ordre politique. La mise en oeuvre des projets se heurte également à une contrainte temporelle. Nos déplacements nous ont permis de rencontrer des communes qui avaient participé à l'atelier seulement depuis 3 ans. Or, la réunion de financements et des accords des parties prenantes nécessite parfois plus de temps que prévu.

Toutefois, **quelques communes ont exprimé avoir mis en place des petites actions d'aménagement proposées par les feuilles de route**. Parfois, des stratégies de gouvernance sont également mises en oeuvre.

Par ailleurs, dans la majorité des cas, **la qualité des livrables est très appréciée par les référents des communes bénéficiaires interrogés**. En plus de guider la concrétisation du projet, **les feuilles de routes peuvent aussi être utilisées à d'autres fins**. Elles constituent, pour les communes, un support de communication qui leur permet d'expliquer le projet dans des réunions en interne ou d'appuyer leur candidature à des appels à projet et à des demandes de subventions (Fonds Vert, aides de la chambre d'agriculture...). Les orientations du livrable ont également été reprises lors de l'élaboration de documents d'urbanisme (PLU, PLUI, PCAET, PLH...etc.).

2.5. Les impacts sur la conception et la conduite des politiques publiques dans les territoires bénéficiaires

L'impact de l'Atelier "flash" sur le regard porté sur l'État

Aux yeux des communes bénéficiaires, le dispositif des Ateliers "flash" s'apparente, quasi-exclusivement, à une intervention de l'État décentralisé. Peu identifient le rôle de la DGALN dans son déploiement. En effet, lorsque nous avons interrogé les élus et les référents des collectivités sur l'impact de la session d'atelier sur le regard qu'ils portent sur l'État, ces derniers ont uniquement abordé **leurs liens avec les DDT(M)**. Dans certains cas, l'atelier a permis de fluidifier leurs relations. Pour la majorité, **il a eu pour effet de conforter et de renforcer les liens entre collectivités et DDT(M)** lorsqu'ils étaient déjà solides. Ainsi, de nombreuses communes bénéficiaires et délégués territoriaux ont souligné que **le succès du dispositif repose sur le volontarisme et l'implication des DDT(M)**. Si tel est le cas, ces dernières sont amenées à percevoir l'État non plus comme dirigiste mais comme un accompagnateur. De la même manière, pour certains délégués territoriaux, le dispositif Atelier "flash" est un bon moyen de porter les politiques publiques au-delà de l'instruction d'un dossier et de **concrétiser la présence de l'État dans les territoires**. Toutefois, si certains élus se montrent satisfaits du dispositif, ils n'oublient pas qu'il ne permet pas de pallier au manque de moyens qui sont dévolus aux communes pour développer une expertise et des compétences nécessaires à la mise en oeuvre de leurs projets.

L'impact sur la manière de conduire les politiques publiques et capacité des Ateliers "flash" à inspirer la mise en oeuvre d'autres projets

La majorité des communes relève que **l'Atelier "flash" donne une impulsion, un nouveau souffle à leur projet**. Certaines le décrivent comme un "élément déclencheur", un moyen "d'ouvrir de nouvelles perspectives" et de créer un "véritable engouement". Plusieurs communes ont relevé **la capacité de l'atelier à encourager la prise de recul**. Il permet de

“dézoomer” des problématiques initialement identifiées par les acteurs territoriaux et d’ouvrir les yeux de ces derniers sur de nouveaux enjeux. Certaines communes ont relevé que **l’atelier influence leurs manières de conduire leurs politiques publiques**. Une commune a notamment souligné que le prestataire lui a apporté **une nouvelle méthodologie** en la poussant à systématiquement prendre du recul sur les projets, pour les mettre en lien avec des politiques plus larges.

3. L’efficacité des Ateliers des territoires

L’efficacité du dispositif correspond à **l’adéquation entre son apport et les moyens mobilisés** (financiers, humains, matériels). Néanmoins, les impacts des ateliers n’étant pas toujours tangibles, il est difficile de la mesurer en pratique. De plus, l’analyse de l’efficacité du dispositif serait d’autant plus pertinente si elle était comparée à celles d’autres dispositifs, ce qui s’avère complexe au vu du caractère spécifique de l’accompagnement “flash”.

Le dispositif semble intéressant en termes de rapport moyen/efficacité, notamment grâce à un format condensé très efficace, comme souligné par les enquêtés. Par ailleurs, l’analyse des crédits de financement attribués aux prestataires n’a pas pu être intégrée à notre évaluation par manque de données.

4. La pertinence des Ateliers des territoires “flash”

Dans un quatrième temps, nous avons interrogé **la capacité du dispositif à répondre aux besoins des collectivités bénéficiaires**. Cette réflexion a évolué autour de quatre grands thèmes :

Les objectifs : Un dispositif dont l’ambition doit être précisée ?

Si la méthode d’intervention du dispositif est très réfléchie et bien définie par les accords-cadres, force est de constater que les objectifs en matière d’impacts et de réalisations sur les territoires bénéficiaires restent flous. Les étudiants ont donc questionner l’intérêt de définir des objectifs de résultats pour favoriser la réalisation des feuilles de route des prestataires. Il est important de nuancer cette proposition, en effet, définir précisément des objectifs de réalisation pourrait faire perdre de la souplesse au dispositif.

Le déploiement : Un dispositif à massifier ?

Une réflexion a également été menée quant à la massification du dispositif. Le dispositif semble avoir été pensé initialement pour être restreint dans son déploiement, contrairement à d’autres programmes d’ingénierie portés par des structures comme l’ANCT.

Le cadrage : Un dispositif à spécifier ?

La question a été posée d’encourager le dispositif à se spécialiser sur des thématiques ou territoires dits prioritaires ainsi qu’à mobiliser des expertises en lien avec la transition écologique.

L’articulation de l’Atelier “flash” avec d’autres dispositifs : Un dispositif complémentaire ?

Nous avons pu constater que le dispositif Atelier “flash” était apparu dans un écosystème d’ingénierie déjà dense. Toutefois, ses spécificités se complètent avec d’autres programmes d’ingénierie notamment avec les programmes de l’ANCT (ACV, PVD).

ENSEIGNEMENTS

L'Atelier "flash", une intervention pensée et calibrée avec succès

L'efficacité de la session d'atelier *in situ* constitue l'une des principales conclusions de ce travail d'évaluation. Elle concourt à la réussite du dispositif et à la satisfaction des collectivités bénéficiaires. De par son format et sa méthode participative, l'intervention des prestataires semble parvenir à la préfiguration d'un projet d'aménagement co-construit. Restreint à 2 ou 3 jours, l'atelier *in situ* permet à une diversité d'acteurs de se mobiliser afin de partager leurs points de vue sur le projet envisagé. Les orientations de la feuille de route, qui sont ainsi élaborées à la grâce de différentes expertises, peuvent plus facilement prendre en compte des enjeux multiples. De plus, la temporalité de la session condense la phase de diagnostic pour se concentrer sur une prise de décision commune. Ces différents éléments génèrent un engouement collectif qui favorise le lancement du projet.

Transformer la méthode Atelier "flash" en un outil d'urbanisme à employer dans d'autres pans de l'ingénierie territoriale

Le recours à un Atelier "flash" facilite les premières phases d'élaboration d'un projet d'aménagement. D'un point de vue opérationnel, il permet tout d'abord de répondre aux interrogations de communes bénéficiaires sur l'avenir d'un site. En matière de gouvernance, cette intervention a également contribué, dans certains cas étudiés, au renforcement des relations entre les acteurs du territoire. De ce fait, il nous semble pertinent que cette méthode d'intervention puisse se diffuser et soit mobilisée par d'autres pourvoyeurs d'ingénierie territoriale au sein de leurs propres dispositifs ou programmes d'accompagnement (régions, départements, autres bureaux d'études, CAUE, agences d'urbanisme...etc.)

Encourager les services déconcentrés de l'Etat à maintenir ou à renforcer leur implication dans le déploiement du dispositif et le suivi des projets qui en émergent

Si les délégués territoriaux relaient le dispositif auprès des collectivités, de la phase de candidature à l'organisation de la session *in situ* voire parfois au suivi du projet, tous ne s'en saisissent pas de manière homogène. A l'échelle du territoire national, le déploiement du dispositif s'avère donc relativement inégal en fonction des départements. Il pourrait ainsi être envisagé de renforcer la formation et la communication à l'égard des DDT(M) pour mieux les accompagner dans la mise en oeuvre des Ateliers "flash", et plus particulièrement celles qui les ont peu sollicités. De plus, afin d'aider la collectivité dans l'opérationnalisation de sa feuille de route, le dispositif devrait proposer un suivi à la carte, coordonné par la DDT(M) une fois la session *in situ* réalisée. Ce dernier pourrait prendre la forme d'une prestation complémentaire, proposée par le délégué territorial en aval de l'Atelier "flash" et aux collectivités qui en éprouvent le besoin.

Systematiser une aide à l'opérationnalisation des projets

Malgré l'engouement généré par la session d'Atelier "flash", certaines communes peinent à mettre en oeuvre les orientations définies par la feuille de route, et ce en raison de blocages politiques et/ou financiers. Pour faciliter un passage à l'opérationnel et prévenir un temps de flottement à l'achèvement de l'atelier, la gouvernance du projet envisagé mériterait d'être systématiquement définie à la fin de la session pour clarifier le rôle de chacune des parties prenantes dans la mise en oeuvre des orientations. De plus, la totalité des feuilles de route se devrait d'inclure une "boîte à outil" comprenant les types d'acteurs à mobiliser, le niveau de priorité des orientations, le coût approximatif de l'opération, et des sources de financements potentiels pour chaque action.

L'exercice du projet collectif : un dispositif pédagogique original

Grâce à ce module original, les étudiants sont mis en situation de travail sur une problématique réelle posée par une organisation publique, privée ou associative. Pour tous les Masters de l'École urbaine, l'organisation et le pilotage sont identiques : le projet est suivi conjointement par la direction de l'École urbaine et les partenaires, à toutes les phases du projet ; un encadrement méthodologique régulier est assuré par un tuteur professionnel ou académique spécialiste de la question. Les projets collectifs permettent aux partenaires de mettre à profit les acquis de recherche et de formation développés au sein de l'École urbaine, de bénéficier d'une production d'études et de travaux de qualité, et de disposer d'une capacité d'innovation.

Les projets collectifs se prêtent particulièrement à des démarches d'étude, de diagnostic, de prospective, d'analyse comparée, voire de préparation à l'évaluation, et plus généralement à toute problématique pouvant éclairer l'organisation concernée dans une logique de « R&D ». Chaque projet mobilise un groupe d'étudiants de première année d'un des Masters de l'École urbaine. Les étudiants travaillent entre 1,5 jours et 2 jours par semaine sur des plages horaires exclusivement dédiées, pendant une durée de 6 à 9 mois (selon les Masters concernés). En formation continue, les projets collectifs concernent l'Executive master « Gouvernance territoriale et développement urbain » et mobilisent des professionnels pendant une durée de 4 mois.