



HAL
open science

L'accompagnement au changement des autorités publiques locales françaises vers la transition socio-écologique

Marguerite Darrasse

► **To cite this version:**

Marguerite Darrasse. L'accompagnement au changement des autorités publiques locales françaises vers la transition socio-écologique. Sciences du Vivant [q-bio]. 2018. dumas-01957573

HAL Id: dumas-01957573

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01957573v1>

Submitted on 17 Dec 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Année universitaire : 2017 - 2018

Spécialité :

Génie de l'environnement

Spécialisation (et option éventuelle) :

Agricultures Durables et Développement
Territorial

Mémoire de fin d'études

d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques,
agroalimentaires, horticoles et du paysage

de Master de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques,
agroalimentaires, horticoles et du paysage

d'un autre établissement (étudiant arrivé en M2)

L'accompagnement au changement des autorités publiques locales françaises vers la transition socio-écologique

Par : Marguerite DARRASSE



Soutenu à Rennes le 20 septembre 2018

Devant le jury composé de :

Président : Jean-Eudes Beuret

Maître de stage : Elodie Randrema

Enseignant référent : Catherine Laidin

Autres membres du jury :

*Jean-Eudes Beuret, enseignant-chercheur à
Agrocampus Ouest*

Jérôme Guesdon, chargé de mission à l'ARIC

Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST

Ce document est soumis aux conditions d'utilisation
«Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France»
disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr>



Remerciements

Ce mémoire a été rédigé dans le cadre d'un stage de fin d'études d'ingénieure agronome option « Agriculture Durable et Développement des Territoires » sur six mois de Février à Août 2018. Ce travail n'aurait pas été possible sans l'appui de plusieurs personnes, que je tiens à remercier.

Un grand merci tout d'abord à ma maîtresse de stage Elodie Randrema, qui a su m'accompagner tout au long de mon stage et de l'élaboration de ce mémoire. Elle a eu à cœur de me faire progresser et monter en compétences sur les différents aspects du métier de conseil, de me faire travailler sur une diversité de missions intéressantes pour moi, et n'a jamais lésiné sur le temps qu'elle m'accordait, se rendant toujours disponible pour répondre à mes questions, faire des retours détaillés sur mon travail, me donner des éléments de compréhension sur Auxilia, les projets accompagnés etc. Elodie ne s'est pas contentée d'un rôle minimum de maître de stage, s'attachant au contraire à assurer mon suivi jusqu'au bout, et se révélant être une précieuse aide pour me guider dans la construction de mon mémoire, m'orienter vers les bonnes personnes et me conseiller à la relecture. Je la remercie sincèrement aussi pour son aide dans mes démarches de projet professionnel : son implication et ses conseils ont été un vrai moteur pour moi.

Un grand merci également à ma tutrice de stage Catherine Laidin, pour la grande disponibilité dont elle a fait preuve pour m'accompagner avant, pendant et après mon stage. Sa réactivité de réponse à mes questions, ses conseils avisés et les éléments de réflexion toujours intéressants qu'elle m'apportait m'ont beaucoup aidée pour structurer mon travail et mes recherches.

Je remercie et salue chaleureusement les membres de l'équipe Lyonnaise d'Auxilia, Bérengère, Quentin, Caroline... J'ai été ravie de faire partie de votre agence durant ces 6 mois, et de partager tous ces bons moments avec vous ! Je garderai longtemps le souvenir de cet appartement de la Place Guichard, dont j'ai la chance d'hériter de quelques restes suite à ce fameux déménagement... Et je vous souhaite le meilleur avec vos nouveaux amis du Now-coworking !

Merci enfin à tous les Auxiliens avec lesquels j'ai eu l'occasion de travailler sur différents sujets et de discuter. Votre disponibilité pour m'accorder des entretiens, votre bonne humeur, votre dynamisme et vos convictions resteront pour moi une source d'inspiration importante et marqueront le souvenir de mon passage chez Auxilia. J'ai eu plaisir à faire partie de cette aventure collective, à partager ces réflexions avec vous lors des temps de séminaires, et vous souhaite de parvenir à amener toujours davantage la transition socio-écologique dans les territoires, pour plus d'impact ! J'espère que nous aurons l'occasion de continuer à échanger par la suite, dans le cadre professionnel ou personnel.

Table des matières

GLOSSAIRE	1
Liste des figures et tableaux	2
Liste des annexes.....	3
Introduction	4
PARTIE I : Mise en contexte et problématisation.....	5
I- Crises et nécessité de la transition socio écologique	5
II- Les autorités publiques locales face aux enjeux de transition	6
1) Les collectivités territoriales et les EPCI au regard de la TSE.....	6
2) Le rôle clé des territoires dans la transition socio-écologique : intérêt de l'échelon local et déclinaison territoriale des enjeux stratégiques nationaux et européens	9
III- Des autorités publiques locales contraintes dans leur gestion de projets : le besoin et la volonté d'un accompagnement au changement	13
1) Difficultés et ressources des collectivités territoriales pour mener des projets de TSE.....	13
2) La gestion de projets en contexte public, limitée par des spécificités organisationnelles et sectorielles publiques	14
3) La nécessité d'un accompagnement des autorités publiques locales pour la gestion de projets de TSE territoriaux.....	15
IV- Problématisation	17
V - Méthodologie de l'enquête	18
1) Méthodologie générale.....	18
2) Méthodologie d'étude de l'accompagnement au changement.....	19
3) Méthodologie d'étude de l'impact d'Auxilia dans ses missions.....	20
PARTIE II : L'accompagnement au changement dans les projets de TSE suivis par Auxilia	25
I- L'accompagnement au changement et sa conduite : apports théoriques.....	25
1) Evolution de la conception de l'accompagnement : des fonds traditionnels anthropologiques à la vision contemporaine de l'accompagnement.....	25
2) Les enjeux de l'accompagnement : importance de la relation et du processus	27
3) La complexité de la posture professionnelle : équilibres, paradoxes et risques	28
4) Les procédés intervenant dans la conduite du changement.....	29
II- Les projets de transition socio-écologique accompagnés par Auxilia.....	33
III- L'accompagnement au changement pratiqué par Auxilia : caractérisation du point de vue interne	36
PARTIE III : Quels impacts des activités d'accompagnement d'Auxilia dans la TSE auprès des autorités publiques locales ?.....	46
I - L'accompagnement au changement pratiqué par Auxilia : évaluation de son impact par les bénéficiaires.....	46

1) Présentation de l'échantillon	46
2) Évaluation du processus d'accompagnement et du chemin parcouru avec Auxilia	47
3) Evaluation des projets en matière d'atteinte des objectifs et de réalisations	50
4) Evaluation de la mission et du projet en matière d'impacts	53
II- Les pistes d'amélioration envisageables pour augmenter l'impact d'Auxilia dans la TSE via l'accompagnement des autorités publiques locales.....	59
1) Ce qui satisfait les Auxiliens.....	59
2) Ce qui incommode les Auxiliens	60
3) Ce que les Auxiliens ont envie de faire pour renforcer leur impact.....	61
4) Perspectives pour poursuivre la démarche d'évaluation de l'impact d'Auxilia.....	63
Conclusion.....	66
Bibliographie	658

GLOSSAIRE

EIT = Ecologie Industrielle et Territoriale

EnR = Energies renouvelables

EPCI = Etablissement Public de Coopération Intercommunale

GP = Gestion de Projet

MAAF = Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt

PAT = Projet Alimentaire de Territoire

PCAET = Plan Climat Air Energie Territorial

SCoT = Schéma de Cohérence Territoriale

TECV = Transition Energétique pour la Croissance Verte

TEPOS = Territoire à Energie Positive

TSE = Transition Socio Ecologique

Liste des figures et tableaux

- Figure 1 :** Evolution de la réglementation favorable à la montée en compétence des collectivités (source Auxilia)
- Figure 2 :** Schéma des dimensions en tension dans l'accompagnement (Paul, 2007)
- Figure 3 :** Modèle opérationnel de la conduite du changement (Autissier et Moutot, 2016).
- Figure 4 :** La courbe du changement, de Kubler-Ross (Lastennet, 2010).
- Figure 5 :** Etapes du changement de Kotter, et leviers d'action pour les mettre en œuvre (Lastennet, 2010)
- Figure 6 :** Domaines d'expertises d'Auxilia (source Auxilia)
- Figure 7 :** Exemples d'interventions d'Auxilia auprès des territoires (source Auxilia)
- Figure 8 :** Répartition des thématiques dans l'échantillon de l'enquête
- Figure 9 :** Répartition des réponses à la question 7 de l'enquête
- Figure 10 :** Nuage de mots issu des réponses à la question 18 de l'enquête
- Figure 11 :** Répartition des notes de satisfaction attribuées par les répondants
- Figure 12 :** Pourcentages des réponses obtenues à la question 16 de l'enquête
- Figure 13 :** Ventilation des réponses à la question 10 de l'enquête (réponses ajustées à un total de 100%)
- Tableau 1 :** Les stades et procédés du modèle transthéorique de changement (source Auxilia)
- Tableau 2 :** Typologie des répondants au questionnaire
- Tableau 3 :** Pourcentage et nombre de répondants ayant voté pour un effet négatif, neutre, positif ou très positif sur les différents éléments présentés
- Tableau 4 :** Nombre de réponses obtenues pour les impacts du projet sur différents domaines
- Tableau 5 :** Les points forts et faibles de la démarche cités par les répondants
- Tableau 6 :** Tableau des propositions des Auxiliens pour accentuer l'impact de leurs missions.

Liste des annexes

Annexe I : Présentation de l'organisation et des compétences des autorités publiques locales françaises

Annexe II : Les grands objectifs de la loi TECV (2015). Source : Auxilia

Annexe III : La dépendance au sentier, un atout et une contrainte pour les collectivités territoriales

Annexe IV : Contraintes et leviers potentiels liés au contexte d'organisations publiques pour le pilotage des projets

Annexe V : Liste des Auxiliens interviewés

Annexe VI : Questionnaire d'évaluation à destination des anciens clients d'Auxilia (2 à 4 ans après le début de la mission)

Annexe VII : Les principes de la démarche d'accompagnement selon Maela Paul

Annexe VIII : Les types de réponses apportées par Auxilia en fonction des besoins des autorités publiques locales accompagnées

Annexe IX : Présentation des expertises Energie-Climat et Agriculture-Alimentation chez Auxilia

Annexe X : La facture énergétique territoriale d'Auxilia

Annexe XI : Cartographie des missions représentées dans les réponses à l'enquête de satisfaction

Annexe XII : Tableau rempli par les Auxiliens sur les réponses à apporter aux sujets d'amélioration lors de l'atelier "Impact" du séminaire d'été

Introduction

Face aux crises contemporaines à la fois écologiques, économiques et sociales que nous traversons, la transition vers des modèles de sociétés humaines plus durables apparaît comme une nécessité. Dans cette situation d'urgence, une véritable conduite du changement est indispensable pour réussir la transition vers la durabilité de nos sociétés. Plusieurs façons de conduire le changement existent, employant des moyens plus ou moins coercitifs ou collaboratifs. La réussite d'un changement est cependant conditionnée à une conduite judicieuse de celui-ci, et sa persistance dans le temps nécessite une adhésion de tous les acteurs aux objectifs du projet.

A l'échelle d'un territoire, la conduite du changement s'avère complexe, transversale et présente des implications ramifiées. Les politiques publiques de ces dernières années poussent à mener une transition socio-écologique territoriale. La question se pose donc de comment mettre en mouvement tous les acteurs d'un territoire dans cette dynamique de transition, et comment conduire ce changement nécessaire pour qu'il soit fédérateur et durable ?

Un certain nombre d'enjeux de la conduite du changement vers la TSE existe pour les autorités publiques locales, que nous chercherons à repérer et comprendre dans ce rapport. Il s'agira également de caractériser les différents types de conduites du changement à partir de retours d'expériences et d'éclairages bibliographiques, afin d'appréhender leur pertinence et leur efficacité au regard de la TSE dans les territoires.

Des structures de conseil comme Auxilia accompagnent les autorités publiques locales dans la conduite du changement sur leur territoire, et y contribuent d'une certaine façon par leurs activités de conseil et d'accompagnement. Pour Auxilia, la question de l'impact de ses missions est cruciale, et fait l'objet d'un chantier de réflexion et d'évaluation en interne depuis quelques mois, pour parvenir à estimer dans quelle mesure le cabinet contribue à mettre en mouvement les territoires vers la TSE.

Ce mémoire permet tout d'abord de resituer le contexte d'émergence de la notion de transition socio-écologique territoriale, et les enjeux auxquels font face les autorités publiques locales pour s'approprier cette démarche de transition sur leur territoire, avant de s'intéresser de plus près à la notion d'accompagnement au changement comme posture professionnelle complexe et besoin des collectivités pour s'engager dans la TSE. Nous étudierons quelques projets de transition territoriaux emblématiques et caractériserons l'accompagnement réalisé par Auxilia auprès des autorités publiques locales et son impact.

PARTIE I : Mise en contexte et problématisation

I- Crises et nécessité de la transition socio écologique

Le contexte actuel de multiples crises que traversent nos sociétés modernes sur les plans économiques, sociaux et environnementaux appelle à une remise en cause de nos modèles de développement pour envisager celui-ci de manière plus vertueuse et durable.

Chômage endémique, contraction du pouvoir d'achat, « décrochage » économique et social des espaces ruraux et des villes moyennes, perte de biodiversité, épuisement des sols, perturbations des écosystèmes, endettement des exploitations, croissance des maladies chroniques, renforcement des inégalités, raréfaction des ressources, dépendance aux énergies fossiles dans tous les secteurs, réchauffement mondial... Ces problèmes saillant dans les crises auxquelles nos sociétés sont confrontées actuellement, révèlent l'incapacité de nos modèles à assurer une prospérité pérenne, juste et équitable, sur les plans économiques, sociaux et environnementaux. Nous butons face à l'incohérence de nos systèmes socio-économiques, qui arrivent à la fin d'un cycle et ne permettent pas d'envisager notre avenir et celui des générations futures si nous cherchons à poursuivre le business-as-usual sans tenir compte des alarmes tirées de toutes parts, qui nous enjoignent de changer de modèle.

La prise de conscience générale de cette urgence du besoin de changer, de réinventer de nouveaux modèles de développement vertueux et durables, presse les acteurs politiques, économiques, citoyens, à s'engager dans une transition systémique afin de faire face aux enjeux environnementaux, sociétaux et économiques qui s'imposent désormais à tous.

Le concept de transition écologique s'est officialisé en France lors de la Conférence environnementale sur le développement durable de 2012. Cette notion tend à se substituer à celle de développement durable dans le lexique des politiques publiques, et traduit une volonté de moyens d'action et un cheminement progressif (CESE, 2013). Le concept de transition socio-écologique apparaît nécessaire pour faire converger toutes les politiques isolées pour construire des sociétés plus durables grâce à un changement systémique global et intégré (Dimitrova et al., 2013). La transition socio-écologique correspond à un changement de société en ce sens où elle s'appuie sur un changement des habitudes et comportements de tous les citoyens et acteurs, et demande leur adhésion et leur coopération (Duchemin, 2017).

La TSE cherche à répondre aux grands enjeux environnementaux actuels par une évolution des activités humaines dans des domaines aussi divers que variés, appréhendés de manière transversale, tels que l'énergie, l'économie, l'agriculture et l'alimentation, la mobilité...

La transition énergétique est un volet important de cette transition, compte-tenu de la place omniprésente de l'énergie dans nos activités. Elle "traduit le passage d'une société fondée sur la consommation abondante d'énergies fossiles peu coûteuses à une société plus sobre en énergie et en émissions de gaz à effet de serre." (CESE, 2013).

II- Les autorités publiques locales face aux enjeux de transition

Dans la suite de ce mémoire, nous utiliserons le terme "autorités publiques locales" pour désigner les collectivités territoriales, les intercommunalités et les territoires de projet, qui sont autant d'entités mettant en œuvre des projets de transition socio-écologique à l'échelle de territoires. Le territoire est entendu ici comme espace géographique socialement construit et institutionnalisé, structurant pour la/les politique(s).

1) Les collectivités territoriales et les EPCI au regard de la TSE

A / Les collectivités territoriales

L'organisation de l'Etat français déconcentré et décentralisé est présentée en annexe 1. Les collectivités territoriales disposent de compétences administratives transférées par l'Etat et dépendant de leur échelle : régions, départements et communes. L'Etat français compte aujourd'hui en métropole 13 régions, 96 départements et 35 411 communes.

La répartition de l'exercice des compétences entre les collectivités locales a fait l'objet d'évolutions législatives depuis les lois de 1983 organisant le transfert de compétences. Chaque collectivité se voit attribuer des blocs de compétences pour lesquelles elle a un pouvoir de décision particulier, et a la possibilité de déléguer une partie de ses compétences, exclusives ou partagées, à une collectivité territoriale d'un autre type ou à un EPCI.

La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPAM) du 27 janvier 2014 définit des rôles de "chef de file" des collectivités territoriales pour chaque grand type de compétence. Les chefs de file d'une compétence ont ainsi en charge la coordination de l'action publique sur leur territoire.

Les **régions** ont ainsi un rôle accru dans la TSE en tant que chefs de file sur certains domaines présentant un intérêt particulier du point de vue de la transition socio-écologique, à savoir notamment le développement économique, l'aménagement et le développement durable du territoire, et la protection de l'environnement. Depuis la loi **NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République, 7 août 2015)**, à l'origine de la mise en place des nouvelles régions, celles-ci ont l'obligation d'élaborer un Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires (SRADDET). Ce document est un outil intéressant pour mettre en cohérence un ensemble de politiques publiques à l'échelle régionale dans une démarche de transversalité et de durabilité, notamment via la promotion de l'économie circulaire par exemple.

Les **départements** peuvent jouer un rôle vis-à-vis de la TSE notamment à travers le développement social et la résorption de la précarité énergétique, l'autonomie des personnes et la solidarité des territoires, domaines sur lesquels ils sont chefs de file. Leur rôle dans la promotion de l'économie circulaire et la gestion de l'eau sur les territoires s'exerce surtout via leur élaboration de plans départementaux de gestion des déchets et de schémas départementaux d'aménagement et de gestion de l'eau.

Les **communes** ont un rôle important à jouer dans la TSE à travers leurs compétences en planification urbaine : elles élaborent notamment des plans de déplacements urbains, des programmes locaux de l'habitat et des plans locaux d'urbanisme, autant de documents sur lesquels s'appuyer dans des démarches de TSE. Par ailleurs, elles sont chefs de file dans le domaine des mobilités durables, l'organisation des services publics de proximité, l'aménagement de l'espace et le développement local, ce qui fait d'elles des acteurs incontournables dans la mise en œuvre de projets locaux de transition.

B / Les intercommunalités

Les intercommunalités viennent d'une nécessité et d'une volonté des communes de coopérer, afin de rentabiliser les équipements, faire des économies d'échelle, et assurer une meilleure qualité des services. Parmi elles, les EPCI sont des groupements à fiscalité propre, correspondant aux communautés de communes, communautés d'agglomération, communautés urbaines et métropoles. Les EPCI exercent certaines compétences à titre obligatoire, d'autres à titre optionnel ou facultatif. L'ensemble des compétences exercées par les collectivités territoriales et EPCI est décrit en annexe 1.

La création d'EPCI résultant d'une volonté propre partagée par plusieurs communes de s'assembler pour mener un projet de territoire commun, **les EPCI présentent un réel intérêt vis-à-vis de la TSE dans les territoires**. En effet, celle-ci peut plus facilement se mettre en œuvre sur un territoire dont la cohérence est assurée par un projet commun et une volonté politique partagée. De plus, la taille des EPCI leur donne plus de pouvoir et de moyens que les communes seules pour mettre en œuvre des projets de transition transversaux, à travers les compétences qu'ils exercent et leur périmètre d'action. Les EPCI sont par ailleurs responsables de l'élaboration du SCoT, document d'urbanisme visant à concevoir et mettre en œuvre une planification stratégique intercommunale, à l'échelle d'un large bassin de vie ou d'une aire urbaine. Le SCoT met en cohérence sur son périmètre les politiques sectorielles des communes et groupements, en matière d'habitat, de logement, d'urbanisme, de développement économique, de protection de l'environnement, de mobilité etc (CNFPT). Cela en fait un outil intéressant dans les démarches de transition socio-écologique à l'échelle d'un territoire.

La **Loi MAPAM de 2014**, en affirmant le rôle et le pouvoir des métropoles à travers d'importants transferts de compétences, fait d'elles des acteurs incontournables pour la TSE dans les territoires.

La **loi NOTRe de 2015**, qui constitue le dernier volet de la réforme territoriale engagée par le gouvernement depuis 2012, renforce le rôle et le pouvoir des EPCI, en visant l'agrandissement des intercommunalités dans une logique de "bassin de vie", la réduction de leur nombre, et l'augmentation de leurs compétences. La simplification de l'organisation territoriale visée dans cette réforme, pour plus d'efficacité, de lisibilité et des coûts de fonctionnement réduits des autorités publiques locales, est favorable à leur prise en main des enjeux complexes de TSE.

C / Les territoires de projet

La TSE peut également être portée dans les territoires par certains acteurs dont le rôle est de porter des projets de territoire, avec une approche transversale des enjeux, et une démarche volontaire faisant appel à une multiplicité d'acteurs, de secteurs et de partenariats. Ces territoires de projets correspondent par exemple aux parcs naturels régionaux (PNR), aux pays et aux pôles d'équilibre territorial et rural (PETR). Les caractéristiques de chacun de ces territoires de projet sont décrites en annexe 1.

2) Le rôle clé des territoires dans la transition socio-écologique : intérêt de l'échelon local et déclinaison territoriale des enjeux stratégiques nationaux et européens

Les collectivités territoriales jouent un rôle moteur clairement reconnu aujourd'hui dans les politiques de développement durable et dans l'accélération de la TSE. En effet, l'échelon local s'avère pertinent pour répondre à bon nombre d'enjeux de transition dans les territoires.

Une des raisons pour lesquelles l'échelle d'action des autorités publiques locales semble intéressante pour impulser un changement socio-écologique, est le **lien éprouvé entre territoires et innovation**. Les territoires occupent un rôle en matière d'innovation : la construction des territoires et l'agglomération des activités favorisent en effet les interactions entre acteurs, et ces interactions occupent justement une place essentielle dans les processus d'innovation (Laperche et Uzunidis, 2011).

Le territoire peut être considéré comme un **système local d'innovation**, dans la mesure où il favorise les relations de proximité (géographique, organisationnelle, cognitive) entre acteurs économiques, et où il constitue un "réservoir de ressources" à la fois financières, matérielles et de compétences. Le potentiel d'innovation du territoire est enrichi par la capacité d'innovation des entreprises, elle-même boostée par la compétitivité du milieu innovateur que constitue le territoire. L'innovation ne relève ainsi pas du seul fait d'une entreprise, mais du système de relations économiques, sociales et politiques qui l'entoure.

Les actifs spécifiques constitués par un territoire au cours du temps, qu'ils soient immatériels (compétences et routines organisationnelles), infrastructurels ou issus des économies de proximité, peuvent ainsi expliquer l'évolution d'un territoire, ses trajectoires et blocages.

Les modes d'interaction et d'apprentissage qui se mettent en place sur un territoire déterminent les dynamiques d'ouverture et d'intégration, liées aux degrés de coopération des acteurs en interne et avec l'extérieur, et à leur capacité d'apprentissage pour s'adapter aux évolutions de leur environnement. Ils déterminent la capacité du territoire à être un milieu propice à l'innovation. Le milieu local est alors vu comme un "catalyseur d'initiatives", en lien avec les relations d'interdépendances multiples entre acteurs créant une dynamique de territoire.

Cependant, d'autres facteurs entrent en compte pour faire d'un territoire un milieu innovant et apte au changement, notamment l'existence de ressources spécifiques et la capacité du territoire à les produire durablement. L'innovation résulte ainsi à la fois de la capacité des acteurs à saisir les mutations et transformations qui s'opèrent dans leur environnement, et de

la dynamique d'interactions et de coopérations diverses entre acteurs de proximité afin de mettre en place des solutions de changement innovantes. C'est ainsi la mise en commun des ressources et la capacité à développer et maintenir des relations d'interdépendances qui permettent la création d'une dynamique d'innovation et de spécificités territoriales.

Le processus d'innovation résulte également d'un contexte économique et social marqué par l'histoire, les institutions et les politiques publiques qui encadrent les décisions des agents économiques et organisations, conditionnent en partie leur comportement, et contribuent fortement à l'organisation des systèmes productifs locaux (Laperche et Uzunidis, 2011).

Cet éclairage sur les processus d'innovation dans les territoires permet de mieux comprendre le rôle que les territoires peuvent jouer dans les processus de TSE. Ceux-ci, par leur nature transversale, requièrent d'une part de transcender les démarches sectorielles par la coopération et la co-construction entre de multiples acteurs du territoire. D'autre part, leur but étant d'opérer une transition vers de nouveaux modes de vie et de faire plus adaptés aux enjeux contemporains, ils requièrent une agilité et une capacité d'innovation des acteurs pour se saisir des mutations en cours, comprendre les enjeux de nos sociétés modernes, et apporter des réponses innovantes, qui rompent avec les modèles existants peu durables ni résilients. Les territoires de projet, ou les territoires de collectivités et intercommunalités, si l'on peut les considérer comme systèmes locaux d'innovation avec toutes les caractéristiques que cela implique, remplissent donc les conditions favorables à l'émergence de projets de TSE et à leur réussite. C'est pourquoi les autorités publiques locales en France semblent particulièrement adaptées au portage de projets de TSE avec leur échelle d'action territoriale.

Par ailleurs, les territoires constituent un périmètre intéressant pour identifier et observer certains enjeux, qui ne sont pas révélés à une échelle plus grande où les moyennes masquent les disparités (Djezzar et Gateau-Leblanc, 2008). Ils permettent en outre de suivre et comparer les impacts des politiques publiques conduites au niveau national et européen, afin de comprendre les paramètres intervenant dans la variation de ces impacts entre territoires et de pouvoir adapter les politiques publiques en conséquence.

La question de la **pertinence des périmètres définis par les découpages institutionnels** pour l'observation et la prise en main des enjeux de développement durable n'en fait pas moins toujours débat (Djezzar et Gateau-Leblanc, 2008).

Evolution du contexte réglementaire et législatif en faveur d'un renforcement du rôle des collectivités territoriales dans la TSE (Auxilia, documents internes)

La France est partie prenante de nombreux engagements internationaux et européens ayant trait aux questions du climat, de l'énergie et de la qualité de l'air, dans le cadre de la lutte contre le changement climatique. Elle s'est donné l'objectif du "Facteur 4" par la loi de **programme fixant les orientations de la politique énergétique (POPE)** du 13 juillet 2005 : diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre entre le niveau de 1990 et celui de 2050. Le Grenelle de l'environnement de 2007 a confirmé cet engagement (Brunetière et al, 2013). Le "**paquet climat-énergie**" adopté en 2008 par l'Union Européenne donne des obligations aux pays de l'Union pour répondre à l'objectif des 3x20 : réduire de 20% les émissions de GES entre 1990 et 2020, faire passer la part des EnR dans le mix énergétique européen à 20%, et accroître l'efficacité énergétique des pays de l'Union de 20%.

Toutefois, si les objectifs internationaux et nationaux sont indispensables pour cadrer l'action des États dans ce domaine, il est **aujourd'hui clairement reconnu que les échelles locales apparaissent les plus pertinentes pour agir**. C'est pourquoi les engagements et objectifs stratégiques se sont déclinés à l'échelle territoriale, se traduisant par un certain nombre d'obligations pour les collectivités françaises. Le 17 août 2015 a été promulguée la loi relative à la **transition énergétique pour la croissance verte (TECV)**, qui confirme les différents engagements pris par la France auparavant et reconnaît le triptyque porté par l'institut Négawatt : sobriété, efficacité, renouvelables. Cette loi aligne les objectifs français sur les objectifs européens ambitieux issus du second Paquet énergie climat à horizon 2030 et 2050, et place les territoires au cœur du projet gouvernemental.

En effet, l'article 8 de la loi TECV s'intitule « La transition énergétique dans les territoires ». *Le territoire est considéré à la fois comme lieu d'action, et comme lieu de rassemblement des forces vives que constituent tous les acteurs, élus, citoyens, entreprises, associations, pour mettre en œuvre les changements nécessaires à l'atteinte des objectifs nationaux de lutte contre le réchauffement climatique.* Le texte de loi a renforcé l'action des **autorités publiques locales comme animatrices des politiques locales énergétiques et climatiques**, avec notamment la (re)distribution de compétences clés : gestion des réseaux d'énergie, planification et aménagement du territoire, etc. Les différents échelons territoriaux peuvent ainsi se saisir de la question énergétique d'une façon nouvelle pour contribuer à la mise en place d'un modèle énergétique moins impactant pour le climat. L'Etat a reconnu aux autorités

publiques locales un rôle de **planification énergétique locale**. Elles sont donc encouragées à mener des politiques volontaristes d'efficacité énergétique, qui créent des emplois locaux non délocalisables tout en préservant le pouvoir d'achat et la compétitivité des entreprises, et permettent in fine de conserver la richesse locale sur le territoire en investissant dans l'économie locale plutôt que dans l'importation d'énergie. La Loi TECV généralise l'obligation de réaliser un **Plan Climat-Air-Energie Territorial (PCAET)** à l'ensemble des collectivités et intercommunalités de plus de 20.000 habitants, faisant d'elles des acteurs incontournables pour traduire concrètement les objectifs de la transition énergétique dans les territoires. Le schéma présenté en annexe 2 montre les grands objectifs de la loi TECV.

Par ailleurs, la même année l'accord de Paris signé lors de la Conférence des Parties (**COP21, 12 décembre 2015**) représentait une opportunité pour les territoires de dynamiser leurs politiques énergétiques et climatiques.

Dans les démarches de TSE actuelles, les autorités publiques locales sont encouragées à **adopter une approche transversale** pour mener des projets qui articulent l'ensemble des politiques publiques menées sur un territoire (environnement, énergie, logement, transports, urbanisme, santé, emplois, agriculture, alimentation, économie etc). L'entrée énergétique est très intéressante pour engager la transition, compte-tenu de sa transversalité.

Le schéma ci-dessous présente l'évolution de la réglementation depuis 2005 qui a favorisé la montée en compétence et légitimité des collectivités pour se saisir des questions énergétiques.

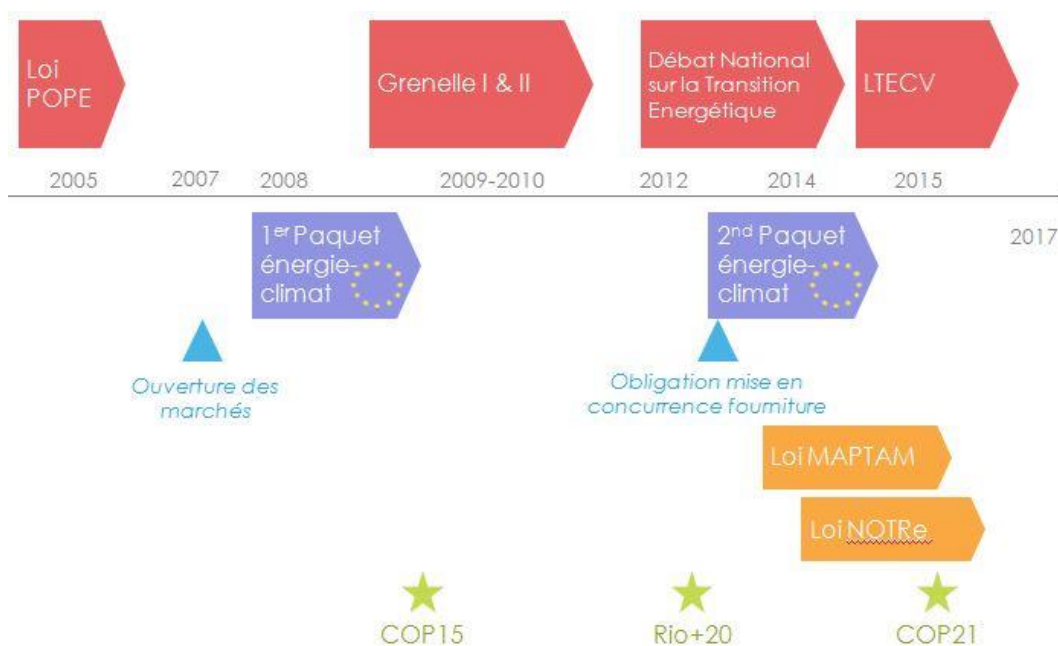


Figure 1 : Evolution de la réglementation favorable à la montée en compétence des collectivités. Source : Auxilia

Certains dispositifs sont précurseurs pour permettre un ancrage territorial de la TSE, comme la démarche des TEPOS, les Plateformes Locales de Rénovation Énergétique, les PAT, les démarches d'EIT etc. Les territoires jouent un rôle clé pour tester ces démarches.

Les récentes lois de la réforme territoriale française permettent de décliner localement les objectifs fixés pour la France en matière de transition écologique et énergétique, en précisant les compétences des différentes collectivités territoriales et en renforçant leur rôle dans la prise en main des enjeux à travers certains documents cadres de l'action publique.

III- Des autorités publiques locales contraintes dans leur gestion de projets : le besoin et la volonté d'un accompagnement au changement

1) Difficultés et ressources des collectivités territoriales pour mener des projets de TSE

L'objet de la conduite du changement vers la TSE est **la mise en mouvement de l'ensemble des acteurs d'un territoire "pour opérer la transition écologique et sociale vers un modèle de développement plus durable"** (Quadrant conseil, 2016). Celle-ci représente à la fois une nécessité pour les autorités publiques locales, et une opportunité d'opérer des transformations durables sur leur territoire favorisant l'amélioration de leur cadre de vie.

Malgré les incitations voire les injonctions à la transition régulièrement adressées aux autorités publiques locales, par le biais des récentes lois et réglementations et de l'évolution des mentalités des citoyens, demandeurs de davantage d'engagement concret des politiques publiques, celles-ci se retrouvent parfois relativement démunies face aux enjeux de TSE. Un certain nombre de caractéristiques des autorités publiques locales constituent un frein à leur engagement dans la TSE et les empêchent de traiter efficacement ces enjeux.

Les récentes évolutions de périmètres géographiques et de compétences des collectivités territoriales suite à la loi NOTRe ont entraîné des changements organisationnels et fonctionnels importants pour elles. Les régions et les EPCI se voient attribuer plus de compétences et de ressources pour mener des projets de territoire notamment, ce qui en fait des leviers pour mener la TSE, mais les bouleversements organisationnels génèrent parfois de la confusion et de l'incertitude qui nuit à l'efficacité de la prise en main des enjeux de TSE.

Outre ces changements conjoncturels, les collectivités territoriales possèdent des **caractéristiques en interne au niveau organisationnel et structurel**, peu favorables à la culture d'innovation et d'agilité nécessaire à la gestion de projets de transition transversaux.

En effet, elles présentent des difficultés à traiter les sujets de façon transversale car elles sont organisées par fonctions et non par projets, ce qui les aiderait à se saisir des problématiques transverses de la TSE (Institut des Territoires Coopératifs, 2015). D'autant plus que les projets territoriaux impliquent souvent un grand nombre de parties prenantes dans leur gouvernance (élus, fonctionnaires, associations, citoyens, sous-traitants...), rendant celle-ci compliquée, et augmentant les résistances au changement qui peuvent s'exprimer de manière assez virulente. Or, malgré les discours d'intentions des élus et décideurs, les collectivités et la sphère publique en France ont accumulé un retard important en matière de conduite de projet, conduite du changement et évaluation. La pratique de l'évaluation des politiques publiques n'est pas généralisée et encore peu aboutie. La dérive observée dans les projets publics consistant à se focaliser sur les dispositifs et les actions plutôt que les finalités, entraîne une définition souvent peu claire des finalités des projets, ce qui nuit à la pertinence, la cohérence et l'efficacité des projets.

Concept de la dépendance au sentier : un atout et une contrainte à la fois ; cf Annexe 3

Des éléments de contexte se transformant en atouts pour les collectivités

Le **contexte de tensions budgétaires** contraint inévitablement les collectivités, les amenant à trouver des leviers pour une meilleure efficacité : ce contexte peut être favorable au développement de nouveaux savoir-être et savoir-faire dans les collectivités territoriales, sur la manière de conduire les changements, l'organisation des concertations, la médiation ou la prise de décision collective par exemple. Ceci afin de mieux discerner le sens et le "pourquoi" des politiques, et de gagner en efficacité dans la mise en œuvre des projets.

En outre, les attentes démocratiques des citoyens sont fortes en matière d'action publique, comme en témoignent la défiance croissante vis-à-vis des élites et le foisonnement de projets menés par des citoyens. **Dans cette situation contrastée d'attentes citoyennes, de réductions budgétaires et de besoin des collectivités de progresser en matière de conduite du changement et de gestion de projets, le développement d'une offre d'accompagnement des collectivités représente à la fois une nécessité et une opportunité à saisir** (Institut des Territoires Coopératifs, 2015).

2) La gestion de projets en contexte public, limitée par des spécificités organisationnelles et sectorielles publiques

Les projets publics sont soumis à de nombreuses contraintes cumulatives : l'obligation de performance en contexte de restrictions budgétaires, l'exigence de transparence, les

contraintes réglementaires sévères, les changements organisationnels, les attentes et exigences multiples et souvent contradictoires de la population, l'instabilité et les turbulences d'un environnement dont l'évolution s'accélère et est difficilement prédictible... Tout ceci rend l'exercice des missions de service public de plus en plus complexe et incertain. La réponse par la gestion de projets nécessite de sélectionner un portefeuille de projets pour assurer une cohérence globale aux politiques publiques. Cependant l'application des méthodes de gestion de projet (GP) dans le domaine public est gênée par certaines caractéristiques organisationnelles et sectorielles publiques telles que le poids des valeurs et de la culture bureaucratique dans les administrations publiques (Mazouz, 2017). Les contraintes et leviers potentiels liés au contexte d'organisations publiques pour le pilotage des projets sont présentées en annexe 4.

La difficulté des modèles traditionnels de GP à s'adapter à la particularité des projets publics, marqués par des valeurs, processus et structures bureaucratiques, explique l'insatisfaction des décideurs publics et gestionnaires de projets publics. C'est pourquoi il est essentiel de prendre en compte dans la gestion de projets en contexte public la complexité de l'action publique et sa dépendance au sentier, qui est le produit de l'imbrication des dimensions politiques, administratives, juridiques, budgétaires, territoriales, historiques, citoyennes, médiatiques, etc (Mazouz, 2017). Ceci est une condition pour réussir les projets de transition territoriaux.

3) La nécessité d'un accompagnement des autorités publiques locales pour la gestion de projets de TSE territoriaux

Le gestionnaire d'un projet de TSE sur un territoire doit donc apprendre à composer avec toutes les caractéristiques des projets publics évoquées ci-dessus, pour relever les défis de la planification et du contrôle des projets publics. La forte centralisation des décisions et la hiérarchisation des rôles, la pluralité des logiques d'actions et la nature protocolaire des relations inter et intra organisationnelles publiques, rendent complexe la sélection des projets pour la constitution du portefeuille projets. Face à la politisation des décisions, résultant du processus démocratique, le gestionnaire doit être à la fois capable de résister à la pression des supérieurs hiérarchiques et des influences politiques, et de "jouer le jeu" de la politique pour obtenir les soutiens politiques et financiers dont il a besoin. Il s'agit également pour lui de réussir à définir des cibles claires, au regard de la multiplicité des objectifs, et de mettre l'accent moins sur l'imputabilité que sur l'efficacité (optimisation de l'utilisation des ressources) et l'efficacité (atteinte des objectifs).

La complexité des enjeux de TSE à l'échelle du territoire d'une collectivité quelle qu'elle soit, ajoute encore à la difficulté de mener un projet de territoire en contexte public. En effet, les projets de TSE touchent généralement à des questions faisant intervenir des convictions à la fois politiques, économiques et sociales, et font appel à des systèmes de valeurs, renvoyant les parties prenantes à leurs propres valeurs et convictions. Ils visent de plus des changements de comportements, touchant alors à des habitudes contractées par les individus, dont ils ne sont pas forcément enclins à se défaire. La transversalité de ce type de projets entraîne une complexité accrue liée à la multiplicité d'acteurs impliqués, ayant tous des intérêts et objectifs divergents, des échelles d'action et d'influence différentes, des sensibilités variées etc.

Dans ce contexte, l'accompagnement des collectivités porteuses de projets de TSE paraît nécessaire, afin de les aider à engager une vraie démarche de transition sur leur territoire. Il s'agit de pallier le manque de temps et de compétences disponibles dans les collectivités pour mener à bien des projets de transition territoriaux, dans la culture organisationnelle des collectivités et l'environnement politique des projets publics. Il s'agit également d'aider les autorités publiques locales à consolider et pérenniser les dispositifs d'amorçage de transition sur leur territoire, dans le contexte d'instabilité généré par la Loi NOTRe : restructurations, nouveaux schémas de coopération, bouleversements des agendas politiques...

Pour éviter un échec des projets lié aux multiples causes évoquées précédemment, l'accompagnement des collectivités doit se concentrer sur la définition d'une stratégie de transition solide. Celle-ci doit être à la fois fédératrice de toutes les parties prenantes du territoire, transversale, claire dans ses objectifs, et ambitieuse tout en étant réaliste. Il s'agit de construire des projets collaboratifs et mobilisateurs, qui innent en s'appuyant sur les ressources du territoire, et remportent l'adhésion des décideurs politiques comme des entreprises et des citoyens, afin d'éviter l'échec de mise en œuvre des projets lié à : un manque de budget alloué, faute d'adhésion des élus à l'intérêt de la démarche ; une forte opposition de certains acteurs influents, faute d'un travail de concertation suffisant; une déconnexion du projet des attentes et ambitions des autres acteurs du territoire, qui ne s'y impliquent donc pas ; un manque de portage politique assurant un cadre commun aux actions et un soutien (technique, financier, animation...), entraînant une démobilité des porteurs de projet et un essoufflement des initiatives.

IV- Problématisation

Face aux crises contemporaines que nos sociétés traversent sur les plans écologiques, sociaux et économiques, les collectivités territoriales sont encouragées à s'engager dans la TSE et à en être les moteurs sur leur territoire, leur échelle d'action semblant adaptée à la conduite de projets de transition.

Cependant, les collectivités sont aujourd'hui contraintes par des gestions de compétences parfois en contradiction avec des actions et politiques durables, et la culture bureaucratique et hiérarchique qui caractérise les organisations publiques peut nuire à l'aboutissement de projets de TSE dans les territoires. En effet, elles sont marquées par une structure davantage fonctionnelle, une attention importante accordée au contrôle, au conformisme et aux règles notamment dans la gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, récompenses...). La gestion de projet en collectivités est généralement moins mature et performante, et l'environnement politique exerce une influence importante, notamment à travers les agendas politiques des diverses parties prenantes, et toutes sortes de raisons plus ou moins légitimes comme les changements législatifs, les affinités politiques entre acteurs, les conflits de juridiction, les évolutions des réglementations tarifaires etc, qui affectent l'existence même des projets, leur pérennité, leur gestion et leur financement (Mazouz, 2017).

Afin de permettre un réel avènement de cette transition socio-écologique, on observe aujourd'hui une volonté forte d'accompagner le changement pour aider les autorités publiques locales à faire face à la complexité des projets de TSE accrue par les contraintes de la gestion de projet en contexte public, et favoriser l'adhésion des acteurs et institutions. Les bénéfices attendus de cet accompagnement des autorités publiques locales dans leurs projets de transition territoriale peuvent être multiples. Au niveau de la gestion de projet en tant que telle, celle-ci peut être améliorée par l'utilisation de certains outils de gestion de projet tels que le recours à des bases de données (sur les risques, estimations de coûts, leçons apprises...) ou les outils de clôture d'un projet (enquête de satisfaction de la clientèle, leçons apprises etc). L'accompagnement peut aider à insuffler une culture de l'évaluation et de la transversalité à la place de la culture plutôt bureaucratique des organisations publiques. La position extérieure au territoire de la structure d'accompagnement assure en outre un regard neuf et neutre sur le territoire et les acteurs, et peut aider les gestionnaires de projets à gérer au mieux les interférences politiques et administratives.

Ainsi, la question se pose pour les structures d'accompagnement de comment accompagner au mieux les autorités publiques locales dans la prise en charge des questions de transition socio-écologique sur leur territoire, et dans le processus de conduite du changement qui s'ensuit.

Ce qui nous amène à formuler la problématique suivante : **Comment accompagner les autorités publiques locales à la conduite du changement vers la transition socio-écologique sur leur territoire ?**

Des structures comme Auxilia existent, qui proposent cet accompagnement des autorités publiques locales dans leurs projets de TSE.

On peut se demander en quoi consiste l'accompagnement pratiqué, quelles sont les pratiques qui en relèvent, les modalités d'intervention, et comment il s'applique dans le domaine de la TSE et des collectivités, en particulier chez Auxilia. Il s'agit également de comprendre quels sont ces projets de transition accompagnés et leurs caractéristiques.

De plus, la question de l'impact de l'accompagnement dans la conduite du changement se pose de manière cruciale pour les structures comme Auxilia, qui cherchent à connaître et évaluer l'impact de leurs missions par rapport à la TSE dans un souci de le renforcer.

D'où la question de travail suivante :

Dans quelle mesure le cabinet de conseil Auxilia accompagne-t-il les autorités publiques locales à la conduite du changement vers la transition socio-écologique, et y contribue ?

Nous étudierons dans un premier temps l'accompagnement au changement dans les projets de TSE suivis par Auxilia, en nous appuyant sur un état de l'art de l'accompagnement au changement comme posture professionnelle, une présentation générale des projets de TSE suivis par Auxilia et une caractérisation de l'accompagnement pratiqué par les Auxiliens. Puis nous nous intéresserons à l'impact des missions d'Auxilia, caractérisé par leurs bénéficiaires, pour estimer en quoi Auxilia contribue au changement vers la TSE dans les territoires.

V - Méthodologie de l'enquête

1) Méthodologie générale

Afin de répondre à la question de travail, nous avons adopté la démarche suivante :

- 1/ Comprendre ce que recouvre le terme d'accompagnement, et plus particulièrement d'accompagnement au changement, et la posture professionnelle qu'il implique.

2/ S'intéresser aux projets de TSE accompagnés par Auxilia et à la vision de leur métier d'accompagnement par les « Auxiliens » (consultants d'Auxilia).

3/ Chercher à qualifier l'accompagnement réalisé par Auxilia et estimer son impact dans ses missions.

Les sources utilisées pour collecter les données sont les suivantes :

- dossiers de missions internes à Auxilia
- entretiens semi-directifs avec des Auxiliens
- questionnaire envoyé aux anciens clients d'Auxilia
- observations au quotidien pendant le stage

2) Méthodologie d'étude de l'accompagnement au changement

Afin de comprendre en quoi consiste l'accompagnement au changement et comment il s'applique dans le domaine de la TSE et des autorités publiques locales, nous avons procédé en 2 parties :

→ Une **première partie** dressant un **état de l'art** de ce qu'on entend par "accompagnement" et plus particulièrement "accompagnement au changement", et de ce que cela implique en termes de posture professionnelle, de modalités d'intervention, de pratiques et méthodes etc. Nous nous sommes appuyés pour cela sur une analyse des éléments issus de la littérature des sciences humaines et sociales, principalement de Maela Paul.

→ Une **seconde partie** s'intéressant à **l'accompagnement pratiqué par les Auxiliens**, afin de caractériser les types de projets accompagnés, la typologie des personnes pratiquant l'accompagnement, leur vision de leur métier, leurs savoirs-faire relatifs à l'accompagnement au changement vers la TSE, leur niveau d'intervention dans la conduite du changement vers la TSE, et les difficultés rencontrées.

➤ **Collecte des données sur l'accompagnement pratiqué par les Auxiliens**

La collecte de données s'est effectuée via des entretiens semi-directifs réalisés avec 7 Auxiliens, que nous avons choisis selon les critères suivants : uniquement des directeurs ou chefs de projet, avec une certaine ancienneté chez Auxilia, et des domaines d'expertises divers, représentatifs des interventions d'Auxilia. Le choix de ne pas interroger de consultants mais plutôt des chefs de projet était motivé par le fait que chez Auxilia, les consultants ont

peu d'ancienneté dans la structure, et travaillent sous la direction des chefs de projet, qui suivent les missions du début à la fin, et sont en lien direct avec les clients.

Les entretiens ont été réalisés par téléphone selon une grille d'interview semi-directive découpée en cinq grands axes :

- 1/ La motivation de la personne dans son choix de travailler chez Auxilia.
- 2/ Sa vision de la conduite du changement, de l'accompagnement au changement et du rôle d'Auxilia (niveau d'intervention et public ciblé).
- 3/ Sa vision de la visée des actions d'Auxilia et des stratégies employées pour atteindre les objectifs.
- 4/ Les freins rencontrés dans l'accompagnement des autorités publiques à la TSE.
- 5/ Les facteurs de réussite et leviers potentiels

L'annexe 5 présente les informations relatives aux Auxiliens interviewés. Les entretiens n'étaient pas enregistrés et duraient entre 30 minutes et 1 heure : la prise de notes ne s'est donc pas effectuée mot à mot. Le contenu a été repris pour compléter et reformuler si besoin.

➤ **Analyse des données**

L'analyse des entretiens s'est faite sous plusieurs formes :

- un **tableau synthétique** des réponses obtenues par question
- un **résumé qualitatif** des réponses obtenues, organisées par parties thématiques, afin de mettre en lumière les points de convergence et de divergence entre les réponses des Auxiliens, et de comparaison avec l'état de l'art sur l'accompagnement au changement. Nous nous sommes appuyés là-dessus pour présenter les résultats en partie II.

3) Méthodologie d'étude de l'impact d'Auxilia dans ses missions

L'objectif de cette partie est de qualifier l'impact d'Auxilia dans la TSE à travers ses missions d'accompagnement d'autorités publiques locales au changement vers la TSE.

Il s'agit de chercher à connaître leur satisfaction et à comprendre leur perception de ce qu'Auxilia leur a apporté, et des points forts et faibles de la démarche.

Ceci doit aider à estimer en quoi les activités d'accompagnement pratiquées par Auxilia auprès des autorités publiques locales ont un impact dans la conduite du changement vers la TSE, et à dégager des pistes d'amélioration possibles pour permettre à Auxilia de davantage contribuer à cette tâche.

Afin de collecter les données nécessaires à cette étude, nous avons réalisé une **enquête par questionnaire auprès des anciens clients d'Auxilia**.

➤ **Constitution de l'équipe en charge de l'enquête**

Ce travail d'enquête auprès des anciens clients d'Auxilia s'intégrait dans un chantier plus large d'étude des impacts des missions d'Auxilia, en cours depuis 2012. Depuis 2017, les Auxiliens aimeraient aller plus loin que l'évaluation de la satisfaction des clients, pour chercher à évaluer également les impacts d'Auxilia vis-à-vis de la TSE. L'équipe en charge de ce chantier a donc travaillé début 2018 à l'identification de ce qu'elle cherchait à mesurer, tout en cherchant à recenser, analyser et synthétiser des évaluations déjà existantes sur des missions équivalentes aux leurs. Rien de très inspirant ne se dégageant de ces recherches, l'équipe projet a donc décidé de réaliser en avril un questionnaire d'évaluation de leurs missions auprès des anciens clients d'Auxilia.

➤ **Sélection de l'échantillon d'enquête**

Nous avons choisi de réaliser une enquête sur des missions d'Auxilia passées, afin de permettre aux clients accompagnés d'avoir un certain recul pour évaluer leur impact. Les missions sélectionnées ne devaient pas être trop anciennes, pour garantir l'intérêt de leur évaluation pour les personnes interrogées et pour Auxilia, dont le positionnement a évolué au cours des dix dernières années.

D'autre part, il s'agissait d'évaluer des missions ayant un certain intérêt pour Auxilia, par leur ambition et la nature du travail demandé : le budget des missions a été un critère de choix.

Les critères retenus pour sélectionner les missions dans le tableau des références d'Auxilia étaient donc les suivants :

- **missions dont les dates de début et de fin étaient comprises entre 2014 et 2016 :**

évaluation des missions 2 à 4 ans après leur début

- **missions dont le budget dépassait 5k€ :** évaluation des missions intéressantes pour Auxilia, ayant abouti à des préconisations

Sur la base de cette première sélection, nous avons abouti à **56 clients potentiels** à interroger dans notre enquête. Nous avons demandé ensuite aux chefs de projets concernés par ces missions d'effectuer un second tri, afin de sélectionner les missions valant la peine d'être évaluées pour leurs impacts, en fonction de leur connaissance des projets en question.

Nous avons ainsi abouti à un **échantillon de 34 clients à interroger**, correspondant aux critères de dates, budget et intérêt de la mission.

22 missions sur les 56 potentiellement évaluables n'ont donc finalement pas été sollicitées pour l'enquête. Les raisons à cela sont multiples :

- Dans certains cas, les missions ne représentaient pas l'activité d'Auxilia, soit pour leur caractère exceptionnel (exemple : mission pour La Ruche qui dit Oui), soit daté et ne correspondant plus à l'activité d'Auxilia aujourd'hui (exemple : missions Agendas 21).
- Dans d'autres cas, des évolutions au sein de la structure du client rendaient peu favorable l'évaluation de la mission : le contact de l'époque a quitté la structure, l'équipe technique en charge du projet est partie, ou encore le client a été racheté.
- Les évolutions au sein d'Auxilia ont parfois gêné pour la sélection des missions à évaluer : plusieurs chefs de projet du fichier de références ont quitté Auxilia, et certaines missions sont restées en suspens faute d'interlocuteur en interne qui connaissait la mission ou le client.
- Certains défauts du fichier de références des clients ont été en cause : des erreurs de référencement du chef de projet, ou pas de chef de projet identifié sur certaines missions.
- Enfin, d'autres critères ont joué dans la sélection des missions : un des clients est un concurrent aujourd'hui, et certaines missions de type coaching ou formation se prêtaient peu à une évaluation de ce type sur les impacts.

➤ **Co-construction du questionnaire**

Nous avons soumis le questionnaire à l'ensemble des Auxiliens en mai 2018, afin qu'ils y apportent leurs commentaires et suggestions. Au total, 8 chefs de projet ont contribué à l'élaboration du questionnaire, que nous avons modifié au fur et à mesure des remarques.

Nos échanges se sont réalisés essentiellement par mails, et lors d'une réunion début juin avec l'équipe projet et les directeurs d'Auxilia pour reprendre ensemble le questionnaire et discuter de certains points : cette réunion a permis de donner au questionnaire une orientation davantage ciblée sur les aspects qualitatifs de l'évaluation. La discussion a porté notamment sur la manière d'évaluer le chemin parcouru ensemble pendant la mission, le reste du questionnaire étant très centré sur des résultats du projet. Il s'agissait en effet de parvenir à mesurer les effets du processus d'accompagnement au changement, d'évaluer la démarche, qui est aussi importante pour Auxilia que le résultat final. Cette évaluation ressortait peu dans le

questionnaire, et il a fallu intégrer certaines questions pour donner une place plus grande au chemin dans l'évaluation, essentiel dans les métiers du développement durable et de l'accompagnement au changement.

Suite à cette réunion, nous avons abouti à une version finale du questionnaire, que nous avons pu mettre en ligne le 6 juin grâce à notre outil de sondage en ligne "SurveyMonkey".

Ce questionnaire, présenté en annexe 6, comporte 28 questions réparties en 5 blocs sur :

- le profil du répondant
- la mise en œuvre et le chemin parcouru
- l'évaluation et la satisfaction du client
- les impacts
- l'amélioration continue

En dehors des questions portant sur le profil du répondant, le questionnaire comprend 11 questions fermées et 12 questions ouvertes. **La grande part de questions ouvertes montre l'importance accordée aux aspects qualitatifs de l'évaluation de l'impact d'Auxilia** : la valeur ajoutée attendue de ces réponses étant supérieure à celle des questions fermées, nous avons décidé de les conserver, au risque de perdre en route certains répondants.

➤ **Collecte des données**

Nous avons collecté les données en envoyant le lien du questionnaire en ligne à l'échantillon d'enquête sélectionné. Chaque chef de projet a contacté lui-même ses anciens interlocuteurs concernés pour leur expliquer la démarche d'Auxilia et leur demander de répondre au questionnaire d'évaluation de fin de mission, avec le choix entre :

- Répondre en ligne, le questionnaire ayant une durée moyenne de 16 minutes, et pouvant se remplir en plusieurs fois ;
- Répondre par le biais d'un entretien téléphonique avec nous, ce qui pouvait nous permettre de recueillir plus de données plus qualitatives.

La collecte s'est finalement faite entièrement **via le questionnaire en ligne, entre le 6 juin et le 2 juillet**. Les résultats devant être présentés au séminaire d'Auxilia le 12 juillet, nous n'avons pas collecté d'autres réponses après cette date.

➤ **Analyse des résultats de l'enquête par questionnaire**

L'analyse des réponses obtenues au questionnaire s'est faite sur deux jours avant le séminaire annuel d'Auxilia en juillet. Nous avons présenté une partie des résultats aux Auxiliens lors d'un atelier au séminaire, durant lequel nous leur avons proposé de réagir par rapport à ces résultats, et de proposer des pistes pour améliorer l'impact d'Auxilia.

L'analyse des résultats de l'enquête s'est donc faite en deux temps :

1- Une analyse des résultats question par question, à deux niveaux

- Un premier niveau d'analyse, en traitant les réponses de manière anonyme pour dégager de grands axes ressortant des réponses obtenues et représenter les résultats de manière visuelle par des tableaux ou des graphes lorsque cela s'y prêtait ;
- Un second niveau d'analyse en essayant d'apporter des éléments d'explication aux réponses sortant du lot à partir de la connaissance des missions concernées et des réponses faites aux autres questions par les clients.

2- Une analyse des résultats via le regard que portent les Auxiliens dessus

Suite à la présentation des résultats du questionnaire en séminaire, nous avons proposé aux 22 Auxiliens présents de participer à un atelier de réflexion selon le protocole suivant :

- Prise de connaissance des points forts et points faibles cités par les anciens clients
- Ecriture de 4 post-it par personne, à placer dans les catégories suivantes :
 - a) Ce qui me satisfait
 - b) Ce qui m'incommode
 - c) Ce qui me surprend
 - d) Ce que j'ai envie de faire pour accentuer notre impact
- Restitution à l'oral devant le groupe de l'ensemble des réponses obtenues dans chaque catégorie de post-it.
- Répartition en 4 groupes d'Auxiliens choisissant chacun 2 enjeux identifiés dans la dernière catégorie, et approfondissement de ces sujets d'amélioration en groupes à l'aide d'un tableau à remplir sur les réponses pratiques à apporter.

Nous avons ensuite restitué et analysé l'ensemble des résultats de cet atelier, afin de mettre en regard la perception de l'impact de la mission d'accompagnement d'Auxilia par les anciens clients avec l'impact que les Auxiliens souhaitent avoir dans leurs missions, et la vision qu'ils en avaient.

PARTIE II : L'accompagnement au changement dans les projets de TSE suivis par Auxilia

I- L'accompagnement au changement et sa conduite : apports théoriques

Depuis une vingtaine d'années, le terme d'accompagnement a envahi tous les secteurs professionnels de la relation à autrui et de service (Paul, 2007), passant du vocabulaire familier au vocabulaire professionnel, et désignant "une forme de relation avec un autre, acteur d'un projet." (Paul, 2010). L'accompagnement semble répondre à une "double injonction : être autonome et avoir un projet" (Paul, 2007). L'autonomisation n'est plus perçue comme le résultat d'une maturation, mais comme une nouvelle norme sociale à laquelle la société nous enjoint, et qui passe par le projet (Paul, 2010).

La définition de ce que recouvre précisément ce mot d'accompagnement a fait l'objet de nombreux travaux de réflexion depuis les années 90. Cette notion est paradoxale car elle semble à la fois consensuelle et en même temps nébuleuse, car employée pour désigner de nombreuses situations et postures qui relèveraient de l'accompagnement comme le conseil, parrainage, mentorat, tutorat, monitorat et coaching (Paul, 2009[1]). Ce terme est donc générique et regroupe un ensemble de pratiques, d'où la difficulté à le définir, et peut-être l'inflation de son usage indifférencié pour désigner de nombreuses relations (Paul, 2007). La notion d'accompagnement est en fait le fondement stable basé sur certains principes, duquel émergent les différentes formes et postures pratiquées au cours de l'histoire humaine. C'est pourquoi l'on peut qualifier cette notion de "polymorphe et protéiforme" (Paul, 2007).

L'accompagnement peut être défini comme « **un processus visant à l'autoformation collaborative où la personne accompagnée est auteur de sa démarche, déconstruit et reconstruit ses savoirs au travers de médiations multiples** » (Paul, 2009 [2]).

Cela implique de régler l'action sur le rythme de l'autre, de partir de là où il en est pour se joindre à lui et aller vers le but à sa mesure. C'est donc davantage l'idée de cheminement et de mise en mouvement qui est importante plutôt que celle d'objectif à réaliser.

1) Evolution de la conception de l'accompagnement : des fonds traditionnels anthropologiques à la vision contemporaine de l'accompagnement

Le terme d'accompagnement renvoie à plusieurs idées (Paul, 2009[1]) :

- Celle de la secondarité de celui qui accompagne, dont le rôle est de valoriser l'accompagné.
- Celle du cheminement, l'accompagnement s'inscrivant dans une temporalité, avec des étapes.

- Celle de l'effet d'ensemble, qui consiste à impliquer les deux parties du binôme dans tous les stades du cheminement et de l'action.
- Enfin, celle de transition, qui rappelle le caractère temporaire de tout accompagnement, qui présente un début, un développement et une fin.

Aujourd'hui, la pratique de l'accompagnement est entrée dans de nombreuses sphères (travail social, santé, éducation, emploi...) et s'associe bien à la logique du projet, qui prône la **responsabilisation, la mobilisation et l'implication dans une démarche de changement**.

L'accompagnement intervient lorsqu'une personne doit répondre à une contrainte ou nécessité extérieure (situation problématique, épreuve, orientation, décision...), dans laquelle le professionnel l'aide, compte-tenu de ses besoins, ses désirs, et des exigences de son environnement, à s'engager dans une dynamique de changement (Paul, 2009[1]).

L'accompagnement est issu d'un **fond traditionnel anthropologique**, bien que sa réactualisation s'en écarte sur certains points. La notion d'accompagnement fait visiblement appel à un imaginaire collectif puisqu'il fait consensus (Paul, 2007).

Tout d'abord l'accompagnement évoque l'idée de partage associée au compagnonnage. Cet imaginaire inspirant fait référence à un mode initiatique de l'accompagnement, où il faut avoir acquis une certaine expérience soi-même (à travers des rites de passage) pour passer dans la posture d'accompagnant (ou compagnon). Ce mode répond au questionnement de certains professionnels sur la légitimité de leur posture d'accompagnement, en considérant que celle-ci se fonde sur leur expérience d'accompagné.

L'accompagnement renvoie également à la maïeutique de Socrate, dont le message est de "chercher en soi-même par soi-même et avec un autre". C'est la médiation qui sert de fondement à l'autonomie.

Enfin l'accompagnement fait référence dans l'imaginaire collectif au mode thérapeutique qui consiste à trouver les conditions permettant à la personne de mobiliser en elle-même les ressources naturelles nécessaires pour répondre au problème (Paul, 2007).

Dans ces 3 modes traditionnels d'accompagnement, il s'agit d'opérer une conversion, "une mutation radicale", d'accompagner l'autre dans ce qui a du sens pour lui, et d'adopter une attitude de responsabilité vis-à-vis d'un autre être humain.

L'accompagnement tel qu'il se pratique de nos jours marque **une rupture et une dérive des fonds traditionnels**. En effet, il tend à s'inscrire de plus en plus dans une logique de relation

égalitaire là où elle était dissymétrique entre l'ancien et le novice, le maître et l'élève, et d'autonomisation de la personne plus que d'expertise du professionnel. Cette évolution semble indiquer un **changement de paradigme sur notre conception de l'individu, de la posture du professionnel et de l'activité** : l'individu n'est plus considéré comme objet anonyme mais comme personne, auteur et acteur de ses projets ; le professionnel ne se place plus comme expert intervenant mais comme "personne-ressources", qui doit s'abstenir de toute référence à des normes. L'action n'est plus centrée sur la résolution de problèmes techniques et l'atteinte de résultats mais plutôt sur la mise en relation des personnes avec les situations par des processus interactifs, et une démarche orientée mais ouverte à l'imprévisible et l'expérimentation. L'accompagnant et l'accompagné ne sont plus dans une attitude de "transmission/réception", mais de "compréhension/mobilisation" (Paul, 2007). L'accompagnement pourrait être une réponse de notre société postmoderne pour mieux gérer les ruptures et assurer une certaine continuité.

2) Les enjeux de l'accompagnement : importance de la relation et du processus

L'enjeu de l'accompagnement est **d'humaniser l'homme**, et de lui rappeler que sa formation et son intégration sociale passent par la relation de personne à personne et la médiation. C'est ce qui fait de l'accompagnement davantage qu'un simple dispositif de régulation et de contrôle social (Paul, 2007). L'auteur insiste sur la **primauté de la relation** par rapport à la dimension opérationnelle dans l'accompagnement. Il s'agit d'abord d'être *avec* pour ensuite aller *vers*. Selon elle, la qualité de la relation conditionne la dynamique de changement. C'est pourquoi il est indispensable de prendre particulièrement soin de cette dimension relationnelle et de veiller à ne pas se laisser emporter par l'injonction à l'action, au résultat à atteindre et à la démonstration de sa performance. C'est le **principe de coopération** qui doit guider l'action. Cependant, il n'existe pas vraiment de règles définies pour accompagner, pour la simple et bonne raison que chaque binôme "com-pose" l'accompagnement et correspond à une relation singulière et différente des autres (Paul, 2009[1]).

Celui qui pratique l'accompagnement est amené à avancer de concert avec l'autre sur une base partagée d'objectifs, de moyens et d'accords, dans une même direction ou orientation. Son rôle est de fournir les moyens nécessaires à son interlocuteur pour engager les changements permettant de faire évoluer sa situation à l'aide de son expérience et du développement de nouvelles ressources. Il s'agit d'aider les sujets-acteurs à construire eux-mêmes le sens de leurs actions, à rechercher les possibles et gérer les incertitudes. Dans cette démarche, le but à atteindre peut évoluer, il est secondaire par rapport au cheminement (Paul, 2009[1]).

3) La complexité de la posture professionnelle : équilibres, paradoxes et risques

- Un équilibre à maintenir entre quatre dimensions : la fonction, la posture, la démarche et la relation (Paul, 2007).

Il faut arriver à la fois à investir la relation sans tomber dans une trop grande spontanéité qui nuirait à la justification de la démarche, et à justifier celle-ci sans se laisser prendre dans la rigueur d'une méthode donnant trop de pouvoir à celui qui la connaît.

S'attacher outre mesure à la fonction, qui définit la mission de manière institutionnelle et donne le cadre pour réguler l'action, risque de focaliser l'attention sur le dispositif impersonnel et les contraintes qui conditionnent l'action du professionnel.

En revanche, engager une part importante de soi-même dans la posture pour compenser l'impersonnalité de la fonction ne doit pas faire négliger la distanciation nécessaire dans l'implication du professionnel et le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit la commande.

Face à l'exigence du juste équilibre à maintenir dans l'accompagnement, il est nécessaire de bien définir le cadre, les règles du jeu, les rôles de chacun et les enjeux de la démarche, afin que l'accompagnement produise quelque chose in fine (Paul, 2007). Les principes de la démarche d'accompagnement explicités par Maela Paul sont présentés en annexe 7.

- La posture d'accompagnement selon quatre figures paradoxales : le retrait incitatif, l'implication distanciée, la confiance respectueuse et le pari raisonné (Paul, 2007).

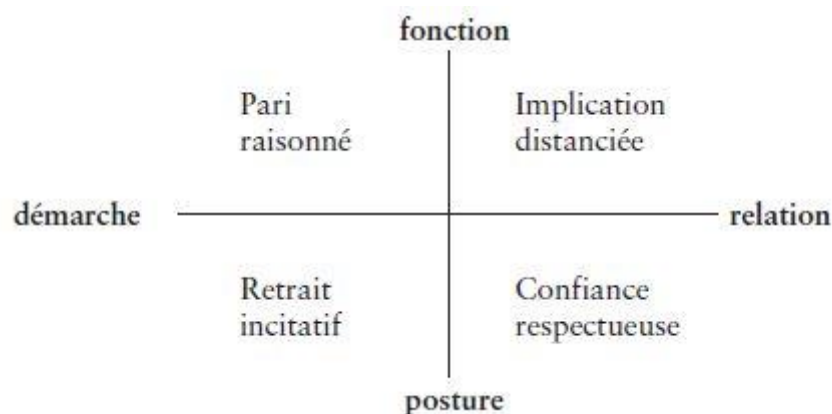


Figure 2 : Schéma des dimensions en tension dans l'accompagnement (Paul, 2007)

Il s'agit d'allier le retrait dans la relation et les résultats visés avec l'incitation à agir, d'adopter une attitude de distanciation et de neutralité tout en s'impliquant dans une relation de proximité, et d'instaurer un climat de confiance avec son interlocuteur sans se dispenser d'une réserve respectueuse, tout ceci afin de permettre l'engagement dans un pari de changement.

Ceux qui pratiquent l'accompagnement se trouvent à un **carrefour de contradictions à**

intégrer : ils sont amenés à jongler sans cesse entre transmission de normes et stimulation de l'inventivité, et doivent se porter garants de l'efficacité de leur action sans en perdre le sens. Il s'agit pour eux de réussir à mobiliser ce qui continue d'être inspirant et fécond dans les sources traditionnelles, pour faire jaillir l'inventivité et la coexistence de plusieurs modèles, sans revenir au passé ni renier "l'intuition originale" (Paul, 2007).

De plus, le professionnel de l'accompagnement doit se placer à la fois comme "**personne-ressources**" et **prendre part à un dialogue**, qui requiert une relation de reconnaissance réciproque, et d'égalité entre les partenaires du dialogue, afin que ce dialogue soit ouvert aux alternatives et s'inscrive dans le registre de la coopération et la négociation.

- Les risques pour les professionnels de l'accompagnement

Le risque pour l'accompagnant est de tomber dans la **simulation d'un vrai dialogue**, où le souci de ne rien imposer mais de rechercher le consensus empêche une vraie discussion et conduit à éviter toute forme d'opposition, par peur de tomber dans l'interventionnisme.

La **tentation d'interventionnisme** peut en effet être forte pour le professionnel, qui cherche à satisfaire aux attentes de résultats pesant sur lui, bien que la responsabilisation par rapport à ces résultats soit partagée avec le bénéficiaire de l'accompagnement (Paul, 2010).

D'autre part, la **professionnalisation de l'accompagnement** s'accompagne d'une primauté de la production de résultats définis en amont, de contraintes de budget et de temps qui déterminent les préconisations faites, et d'une exigence de mesure et d'évaluation de schémas. Ces effets peuvent nuire à une vraie démarche d'accompagnement (Paul, 2009 [2]), qui nécessite de prendre du temps et d'avancer au rythme de l'interlocuteur (Paul, 2009[1]).

4) Les procédés intervenant dans la conduite du changement

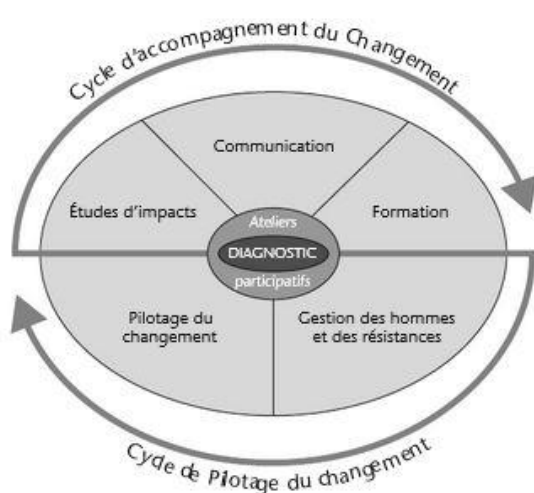
- Principes de la conduite du changement

La conduite du changement fait intervenir différents acteurs : **l'équipe projet** qui conduit le changement ; **les relais**, qui véhiculent l'information et participent à la transformation ; **les utilisateurs et bénéficiaires**.

Le style d'intervention peut varier du plus participatif au plus coercitif. Le **mode** « **collaboration** » est adapté pour des projets de changement organisationnel et culturel nécessitant que les acteurs prennent conscience de l'intérêt de changer. Très chronophage, il s'appuie sur des ateliers participatifs avec les relais et utilisateurs finaux. A l'opposé, le **mode**

« **intervention** » est mobilisé en situation de crise, où l'adhésion est considérée comme naturelle tellement le changement apparaît indispensable (Autissier et Moutot, 2016).

La conduite du changement peut s'envisager selon un modèle opérationnel autour de trois cycles principaux : **le diagnostic, l'accompagnement et le pilotage du changement.**



La phase de diagnostic du changement « permet d'identifier les besoins de changement, les populations concernées et leur état d'acceptation », avant de déployer la phase d'accompagnement qui utilise les « leviers de la conduite du changement que sont la communication, la formation et l'accompagnement des transformations » (Autissier et Moutot, 2016).

Figure 3 : *Modèle opérationnel de la conduite du changement (Autissier et Moutot, 2016).*

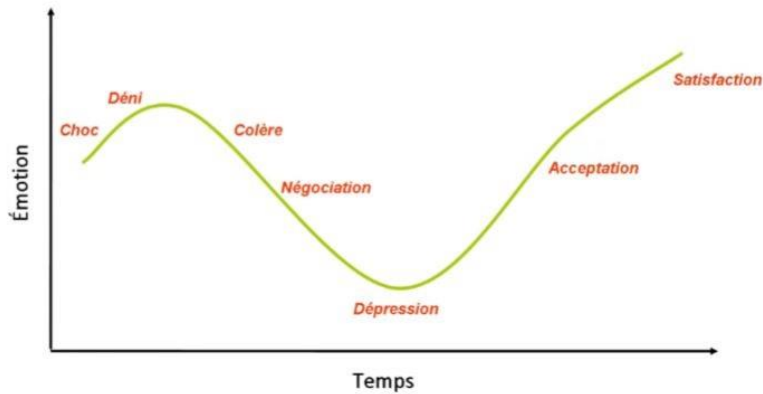
Le premier objectif d'une démarche de conduite du changement est **l'adhésion des principaux acteurs du projet**. Viennent ensuite la transformation visée, et l'évolution induite à moyen et long terme (Autissier et Moutot, 2016).

➔ Dans le cadre de la TSE, conduire le changement consiste à « **mettre en mouvement l'ensemble des acteurs du territoire pour opérer la transition écologique et sociale vers un modèle de développement plus durable** » (Quadrant Conseil, 2016).

- Courbe de réactions successives au changement

Réussir la conduite du changement nécessite de savoir d'abord identifier, reconnaître et comprendre les réactions individuelles et collectives au changement. Celles-ci dépendent d'un certain nombre de facteurs, liés au changement lui-même, au contexte et à notre personnalité : caractère imposé du changement, attractivité de celui-ci, degré de modification des habitudes et comportements exigé, goût pour la prise de risque, adaptabilité etc. (Lastennet, 2010).

La courbe du changement de Kubler-Ross analyse le parcours émotionnel traversé communément lors d'un changement, anodin ou important, bref ou long, léger ou radical.



Selon le type de changement et la personnalité de chacun, ces phases peuvent varier en amplitude et dans le temps.

Figure 4 : La courbe du changement, de Kubler-Ross (Lastennet, 2010).

- Les clefs de succès du changement et les étapes pour y parvenir

Certains mécanismes nous poussent dans notre capacité et volonté à faire évoluer nos comportements. **La sensibilisation** joue un rôle clé, en provoquant le déclic qui décide la personne à agir et à changer : l'enjeu est que la personne comprenne et ressente la nécessité de changer. La **mise en capacité** des personnes à changer est ensuite indispensable, pour leur donner les moyens et les compétences nécessaires à la mise en pratique des nouveaux comportements. **L'exemplarité** des responsables est importante pour encourager à s'engager dans la démarche de changement. Enfin, l'adaptation des processus et dispositifs d'organisation, et l'installation de systèmes d'incitation, peuvent aider à orienter les comportements dans la direction souhaitée (Lastennet, 2010).

John Kotter, spécialiste du changement, a dégagé de ses travaux un cycle du changement en 8 étapes, présenté ci-dessous.

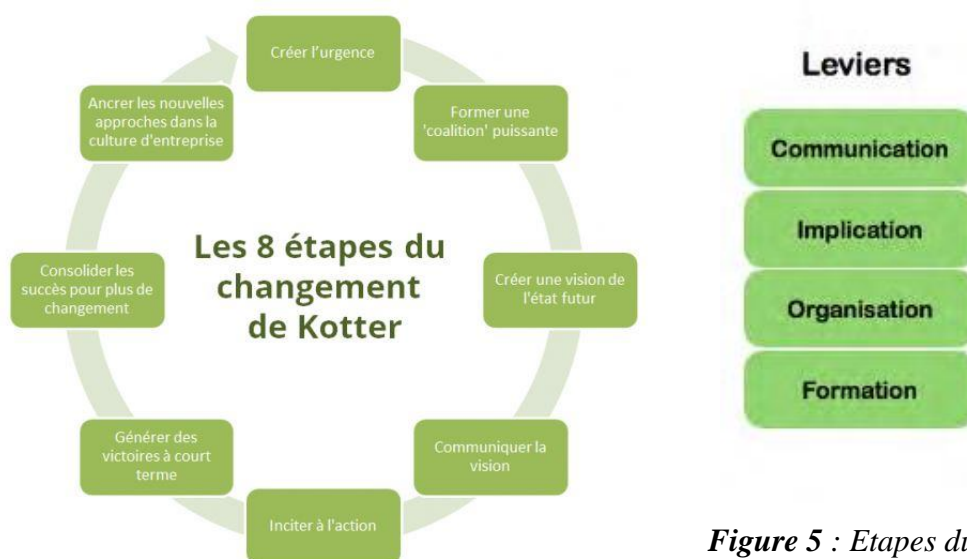


Figure 5 : Etapes du changement de Kotter, et leviers d'action pour les mettre en œuvre (Lastennet, 2010)

L'instauration d'un **sens de l'urgence** correspond au mécanisme de sensibilisation évoqué avant. Il s'agit d'allier un message de prise de conscience de l'urgence de changer avec un message positif porteur d'espoir.

Il faut ensuite constituer un **groupe moteur du changement**, composé de relais représentatifs des différentes parties prenantes, et développer avec ce collectif une vision du changement, compréhensible par tous et attractive, à communiquer.

Afin que les collaborateurs s'approprient le changement, il est nécessaire de leur donner les **moyens d'action et les compétences** pour changer, et de les responsabiliser à travers des actions, projets et initiatives à mener. Pour éviter que la démarche ne s'essouffle, et pour encourager sa poursuite, il est indispensable de **promouvoir les premiers succès**, et d'identifier des actions pouvant porter des premiers fruits rapidement. Enfin, il s'agit d'**amplifier** et d'**ancrer le changement** produit dans l'organisation tout entière.

D'autres spécialistes du changement confirment ces clefs de succès du changement évoquées précédemment. En effet, Coch et French (1948) constatent que les personnes sont plus enclines à accepter le changement lorsqu'elles contribuent à sa conception. Crozier et Friedberg (1977) considèrent également qu'un changement est réussi lorsqu'il résulte d'un processus collectif, mettant en jeu tout un système d'action complexe engageant des groupes et capacités différentes à coopérer dans une même logique d'action (Fiche Réseau GRAINE).

Un certain nombre de modèles en étapes permettent de décrire le processus du changement et de comprendre les facteurs déterminant l'adoption de nouveaux comportements, notamment le **modèle transthéorique du changement** de Prochaska & Di Clemente. Celui-ci fournit ainsi une approche opérationnelle pour classer les individus par rapport à une étape du changement et adapter les procédés utilisés en fonction.

Tableau 1 : Les stades et procédés du modèle transthéorique de changement (source Auxilia)

Stades	Pour passer à l'étape suivante
Pré-contemplation : l'individu n'a pas l'intention de changer.	/ Informer l'individu sur les avantages liés au comportement, pour lui donner envie sans le culpabiliser
Contemplation : l'individu souhaite changer sans savoir comment.	/ Amener l'individu à réévaluer ses capacités à changer pour lui montrer qu'il a le contrôle sur ses pratiques.
Préparation : l'individu souhaite	/ Engager l'individu en lui faisant expérimenter à petite échelle le changement. / Faciliter l'appropriation (mise à

tester une solution alternative qu'il a identifiée mais n'a pas agi.	disposition du service, incitation). Amener l'individu à planifier ses actions.
Action : l'individu teste la solution qu'il a choisie.	/ Valoriser les bonnes pratiques en associant des récompenses accessibles et raisonnables
Maintien : l'individu a adopté le nouveau comportement dans ses pratiques courantes.	/ Réduire l'intérêt des anciennes pratiques en les rendant plus difficiles / moins attrayantes que les nouvelles / Créer une dynamique collective pour encourager l'individu dans ses efforts et le soutenir en cas d'échec

➔ **Les écrits de Maela Paul nous ayant permis de mieux comprendre la démarche d'accompagnement et la posture professionnelle qu'elle implique, nous nous sommes intéressés aux mécanismes et processus intervenant dans la conduite du changement. Ces éclairages théoriques permettent de mieux appréhender la compréhension de l'accompagnement au changement vers la TSE.**

II- Les projets de transition socio-écologique accompagnés par Auxilia

Le cabinet de conseil en transition Auxilia s'inscrit dans la dynamique du changement en accompagnant les bénéficiaires dans les différentes étapes du changement vers la TSE.

Les **missions d'accompagnement au changement des autorités publiques locales** réalisées par Auxilia s'articulent autour de différentes dimensions :

- l'échelle d'action de l'autorité publique locale accompagnée : Auxilia peut accompagner tous les échelons territoriaux, de la commune au national (via l'ADEME principalement) en passant par l'intercommunalité et la région.
- le cercle d'intervention visé par la mission : Auxilia peut être amené à toucher différents cercles selon les missions, en commençant par les élus, pour élargir ensuite à la collectivité ou l'intercommunalité dans son ensemble, puis à certains habitants et acteurs socio-économiques, jusqu'à l'ensemble des usagers du territoire.
- la maturité du processus d'accompagnement : il peut s'agir de rassembler des données pour connaître la situation de départ du public accompagné par rapport à la TSE, celle d'arrivée souhaitée, le chemin à emprunter etc. Les demandes peuvent comprendre la formulation d'orientations stratégiques ou la déclinaison d'objectifs opérationnels en actions concrètes.

Ces différentes dimensions de l'accompagnement des autorités publiques locales vers la TSE génèrent une diversité importante de types de projets et de types d'accompagnement proposés.

Auxilia réalise la plupart de ses missions d'accompagnement à l'échelle des intercommunalités. Dans les faits, elles consistent souvent, quelle que soit la thématique abordée, à définir un état des lieux du territoire et les conditions de la TSE sur celui-ci, avant d'identifier le cap et le chemin pour y parvenir, en mobilisant les partenaires. Auxilia peut intervenir sur l'ensemble de ce processus d'accompagnement au changement, ou en appui sur l'une des étapes de l'accompagnement au changement.

Par ailleurs, Auxilia réalise des **missions d'animation de réseaux à l'échelle régionale ou nationale**, qui sont plus axées sur la capitalisation d'expériences de changement, leur qualification à l'échelle régionale, et la diffusion de bonnes pratiques issues des initiatives de TSE qui fonctionnent. C'est l'occasion de valoriser les réussites, et d'entretenir la mobilisation des acteurs relais qui pourront porter des projets à leur tour dans leur territoire.

Depuis plus de 15 ans, le cabinet réalise un accompagnement stratégique et opérationnel des acteurs publics et privés vers le développement durable, sous différentes formes :

- **Conseil stratégique** : élaboration de politiques publiques, programmes et schémas (Projet de territoire, PCAET, Agenda 21...)
- **Accompagnements opérationnels** : élaboration de plans d'actions, construction de formations, guides pratiques
- **Études** : diagnostics thématiques et transversaux, analyses stratégiques comparées...
- **Projets de Recherche** : modalités d'évolution des comportements individuels, adaptation au changement climatique...



Le cabinet intervient dans des domaines d'expertise qui couvrent les champs de la TSE.

Figure 6 : Domaines d'expertises d'Auxilia (source Auxilia)

Selon les besoins identifiés par les autorités publiques locales accompagnées, Auxilia apporte différents types de réponses, présentée dans le tableau en annexe 8.

Auxilia développe une approche centrée sur les **fonctions essentielles des territoires** pour les citoyens, entreprises et collectivités, et sur les **leviers de la transition**, comme l'illustre la matrice suivante avec quelques exemples de ses interventions.

		COLLECTIVITES et acteurs publics	TERRITOIRES	ENTREPRISES et individus
FONCTIONS ESSENTIELLES	Se nourrir		Permaculture (Fermes d'Avenir)	Consommation en circuit court (La Ruche qui Dit Oui)
	Se loger	Lutte contre précarité énergétique (PIG Habiter mieux 78)		
	Se déplacer	Plans de déplacement d'administration	Agenda 21 Acte 2	Consommation en circuit court (La Ruche qui Dit Oui)
	Produire	Etudes mobilité inclusive (publics en insertion, seniors)	Innovation dans les services de mobilité (Nexity Montreuil)	EPScency ACE'CAP
	Consommer		Nouveaux modèles économiques ESS (Environnement Solidaire)	Gestion des déchets organiques en EHPAD (Groupe SOS)
LEVIERS DE LA TRANSITION	Energie	PCAET (Région Limousin)	ASCENS TEPOS	Accompagnement stratégique économie circulaire d'entreprises (Coved)
	Ressources	Concertation citoyenne sur le Plan Climat et sur la COP21 (Région PACA)	Diagnostic de territoire économie circulaire (Nantes Métropole, CA Cergy Pontoise)	Bilans GES et plan d'action
	Finance	Intégration de l'économie circulaire dans les outils de planification (ADEME)	Animation de dynamiques participatives sur l'économie circulaire (Picardie, Nantes)	Formations à l'économie circulaire (ADEME)
	Connaissances	Prospective, projet de territoire (Pays de Redon)	Evaluation citoyenne partagée de l'Agenda 21 (Rosny sous Bois)	Finance participative (Formation AFD)
	Intelligence collective			Projets de recherche

Figure 7 : Exemples d'interventions d'Auxilia auprès des territoires (source Auxilia)

L'expertise « Energie-Climat » s'est beaucoup développée ces dernières années chez Auxilia, en lien avec l'évolution du contexte législatif en France. **L'entrée énergétique** est particulièrement **intéressante pour initier ou développer des démarches de transition dans les territoires** : d'une part elle est **transversale** et permet donc de traiter un grand nombre de sujets de la TSE ; d'autre part **l'obligation réglementaire** pour la plupart des territoires aujourd'hui de prendre en compte la question du climat, de l'air et de l'énergie est l'occasion pour Auxilia d'aller plus loin avec eux. L'expertise énergie-climat s'est beaucoup appuyée il y a quelques années sur des démarches volontaires, soutenues par des politiques régionales ou nationales visant à promouvoir et préfigurer le droit commun. La Loi TECV a entraîné une part plus importante des accompagnements proposée à des territoires soumis à la nouvelle réglementation (c'est le cas des PCAET). L'évolution de la réglementation permet ainsi de toucher différents publics, plus ou moins matures vis-à-vis de la transition socio-écologique.

Cette évolution se reproduit depuis 1 ou 2 ans en matière d'agriculture et d'alimentation durables, avec la labellisation Projet Alimentaire Territorial aujourd'hui basée sur le volontariat. En parallèle, de plus en plus d'échanges à l'échelle nationale montrent un intérêt

grandissant pour cette thématique, suite aux États généraux de l'Alimentation qui se sont déroulés fin 2017.

Les projets portés chez Auxilia dans ces deux thématiques sont présentés en annexe 9.

III- L'accompagnement au changement pratiqué par Auxilia : caractérisation du point de vue interne

Les missions de conseil à l'élaboration de projets de territoire, telles qu'Auxilia est amené à en assurer auprès des autorités publiques locales, se déroulent généralement en trois phases :

- une phase de **diagnostic du territoire**, qui fait ressortir les enjeux et problématiques ;
- une phase de **co-construction des grands axes stratégiques** du projet avec les élus et l'équipe technique en charge du projet, en associant les partenaires ;
- une phase **d'élaboration d'un plan d'actions** et d'un **schéma de gouvernance**.

En amont de tout cela, une réunion de cadrage avec le(s) représentant(s) du service en charge du projet a toujours lieu, de même qu'une réunion de lancement avec un décideur dans la mesure du possible (élu ou directeur de service).

Tout au long de la mission ont lieu différentes réunions avec le comité de pilotage, le comité technique, les partenaires et les acteurs à associer au projet, afin de partager avec tous l'avancement des différentes phases de la mission, et de réorienter si besoin les objectifs.

Nous pouvons nous demander comment les Auxiliens parviennent à accompagner le changement vers la TSE dans les territoires à partir de ce modèle classique d'une mission de conseil. **Quels sont leurs objectifs dans cet accompagnement ? Sur quels savoirs-faire s'appuient-ils, quelles sont leurs pratiques ? Quelles difficultés rencontrent-ils dans leurs missions ? Quels sont selon eux les leviers pour atteindre les objectifs qu'ils se donnent ?**

Nous avons cherché à répondre à toutes ces questions à travers les entretiens menés avec différents Auxiliens, selon la méthodologie présentée en partie I.

- Qui sont les professionnels de l'accompagnement au changement chez Auxilia ?

Nous avons interrogé une partie des Auxiliens, chefs de projets ayant plus de 2 ans d'expérience dans la structure. Issus d'écoles de commerce, de formations en développement durable ou d'ingénieur, en passant par la sociologie et la psychologie sociale, leurs profils sont variés, comme le montre l'annexe 5. Mais ils partagent tous cette conscience de l'urgence de la transition pour relever les défis du XXème siècle, et souhaitent s'engager à

travers leur métier pour apporter leur contribution à la TSE à leur échelle. Conscients qu'ils ne peuvent changer les choses par leurs seules forces, ils considèrent que la clé du succès réside dans l'action collective, et ont à cœur de contribuer à la mise en mouvement des acteurs et des territoires. Ils se rejoignent également dans l'intérêt qu'ils portent pour la complexité des sujets de transition et de développement durable, qui touchent à l'ensemble des fonctions essentielles d'un territoire. Leur **intérêt pour ces sujets complexes**, leur **conviction de la nécessité de changer** et leur **désir de participer** à relever le défi, constituent le **triolet commun** à tous les Auxiliens. Par ailleurs, les chefs de projet interrogés ont chacun une expérience de l'accompagnement au changement grâce à des postes précédents dans le conseil auprès d'entreprises, de collectivités ou d'élus, ou par leurs études.

- Conduite ou accompagnement au changement ?

Lors de nos entretiens avec les Auxiliens choisis qui ont pu nous répondre, il nous a semblé utile de clarifier avec eux au préalable la position d'Auxilia par rapport aux expressions de « conduite » et d'« accompagnement » au changement, souvent employées de manière indifférenciée l'une et l'autre, malgré la différence de posture qu'elles impliquent.

De façon claire, les Auxiliens se reconnaissent davantage dans le rôle d'accompagnement au changement que dans celui de conduite du changement, et ce pour plusieurs raisons.

En effet, un cabinet de conseil intervenant dans des missions ayant une durée limitée, il ne peut être moteur dans la conduite d'un changement, qui se fait sur le long terme. D'autre part, les Auxiliens comprennent l'accompagnement au changement comme s'adressant à des acteurs ayant une démarche volontaire, pour les mettre en capacité de conduire le changement, au niveau individuel ou de leur organisation, et les aider à se prendre en main pour définir eux-mêmes le chemin à parcourir. Pour eux, l'accompagnement au changement se caractérise par une approche exploratoire, où l'on cherche à comprendre les dynamiques d'un système pour le réorganiser autour d'une nouvelle vision, servant de fil rouge pour guider les changements à opérer. Ainsi, les Auxiliens interrogés préfèrent le terme d'« accompagnement », qui est proche de leur posture auprès des autorités publiques locales, comme des « partenaires » pour les mettre en mouvement.

- Niveau d'intervention d'Auxilia et public cible

Forts de cette clarification sur la posture d'Auxilia, nous nous sommes intéressés ensuite à son niveau d'intervention dans le processus d'accompagnement au changement des territoires, afin de comprendre auprès de quel public Auxilia intervient plus particulièrement.

D'après les entretiens menés, le niveau d'intervention d'Auxilia dans l'accompagnement à la conduite du changement varie selon les missions et la maturité des clients par rapport à la TSE. Les Auxiliens peuvent aussi bien accompagner toutes les phases de la conduite du changement, qu'intervenir très en amont pour des projets de stratégie interne, ou en aval pour la mise en œuvre d'un plan d'actions. Cependant, Auxilia doit parfois faire appel à des partenaires pour mettre à disposition des territoires certaines expertises nécessaires à la mise en œuvre des projets, dont il ne dispose pas en interne.

Ainsi il ressort qu'Auxilia intervient **principalement en amont de la conduite du changement**, pour le conseil à l'élaboration de la stratégie, et moins souvent pour accompagner à la mise en œuvre et au suivi. La stratégie d'Auxilia est d'ailleurs aujourd'hui d'intervenir le plus en amont possible de la mise en œuvre des projets auprès des décideurs, dans la réflexion même sur les enjeux, les objectifs à se fixer et la stratégie pour les atteindre.

C'est pourquoi le public cible des missions d'Auxilia a évolué depuis quelques années : la conversion de bureau d'études à cabinet de conseil en transition, opérée chez Auxilia avec l'arrivée du Directeur Recherche et innovation en 2013, a conduit les Auxiliens à attacher davantage d'importance à **toucher les élus et décideurs**. En effet, pour Auxilia ce sont eux qui peuvent réellement impulser des changements à grande échelle sur leur territoire. C'est pourquoi il leur semble prioritaire d'accompagner le changement dans la tête des décideurs politiques et techniques au sein des collectivités et intercommunalités, en cherchant à les impliquer le plus tôt possible dans la démarche.

Cependant, les missions d'accompagnement des autorités publiques locales faisant travailler sur l'ensemble d'un territoire, Auxilia intervient auprès de **publics variés selon les types de projets et les phases** : élus, techniciens des collectivités, citoyens, entreprises, associations...

- Appuis théoriques et méthodologies d'accompagnement au changement chez Auxilia

A première vue, les Auxiliens ne semblent pas partager de cadre théorique ou socle méthodologique commun bien identifié sur lequel s'appuyer dans leurs missions pour accompagner au changement.

La didactique professionnelle nous enseigne que certaines compétences se construisent par les interactions humaines avec les pairs, par l'expérience etc, sans forcément passer par une formation technique cadrée. Ces compétences construites de manière empirique deviennent des savoirs en action dans des situations professionnelles, permettant de réagir de manière adaptée. Cela semble être le cas chez Auxilia pour l'acquisition d'un certain nombre de

compétences relatives à l'accompagnement au changement, qui ne font pas l'objet d'une formation au départ. Cependant, Auxilia s'appuie aussi sur certains outils méthodologiques.

Concernant l'accompagnement des individus réalisé dans certaines missions portant sur des changements de comportement individuels en mobilité par exemple, les Auxiliens s'appuient beaucoup sur les principes de la communication engageante et du modèle transthéorique du changement, apportés par le chercheur en psychologie sociale d'Auxilia.

En ce qui concerne l'accompagnement collectif, les Auxiliens utilisent un certain nombre de méthodes classiques d'accompagnement au changement faisant appel à **la participation, à la concertation des acteurs et à la prospective**. Certains s'inspirent beaucoup des sciences de la prospective, desquelles découlent des méthodes consistant à partir du souhaitable pour aller au possible, et qui stimulent la créativité des acteurs.

La **diversité des territoires, des missions et des publics accompagnés** par Auxilia explique en partie le fait que les Auxiliens sont amenés à **inventer leurs propres méthodologies** pour s'adapter à la diversité rencontrée. Ainsi, différents outils ont été développés au sein d'Auxilia pour donner aux élus des grilles de lecture différentes de leur territoire, et les amener à changer de regard dessus pour envisager un autre modèle : le scénario MIR (mutation-imagination-réflexion) développé depuis 3 ans par le laboratoire de l'innovation chez Auxilia, permet de mettre en lumière les mutations à l'œuvre dans le territoire et les opportunités à saisir dans une perspective de transition. La facture énergétique territoriale développée par le cabinet également depuis 2014, et présentée en annexe 10, permet de visualiser les flux énergétiques et leurs coûts sur un territoire, et de mettre en évidence l'opportunité que représente la transition énergétique en termes de développement économique territorial. Des méthodes plus créatives sont également utilisées avec les élus notamment, comme la rêverie éveillée ou le questionnement EMC (entretien de motivation créative), qui utilisent la surprise et le décalage pour ouvrir la réceptivité du public et l'aider à se projeter.

Ainsi, la méthodologie employée majoritairement chez Auxilia pour accompagner au changement consiste à **allier projection et ancrage**, en s'appuyant sur :

- une mise en condition des publics accompagnés pour éveiller leurs consciences à d'autres manières de faire
- des acteurs "pépites" à faire connaître et valoriser localement ;
- l'effet d'entraînement, qui rend le changement possible et souhaitable.

- Visée des actions d'Auxilia

Afin de pouvoir estimer l'impact d'Auxilia dans l'accompagnement au changement vers la TSE, il est intéressant de comparer les objectifs qu'Auxilia se donne avec l'évaluation des résultats atteints faite par les bénéficiaires de son accompagnement.

La satisfaction des clients reste un objectif essentiel pour le cabinet, qui cherche à les aider à atteindre leurs objectifs. Mais Auxilia se donne aussi d'autres objectifs dans ses missions. Il s'agit d'arriver à faire évoluer les comportements, les politiques et dispositifs pour mettre réellement en œuvre un changement vers une société plus durable et éthique. Pour cela, Auxilia cherche à faire changer les acteurs de paradigme et de vision de leur territoire, en bouleversant leur regard sur certaines questions pour les faire accoucher d'une nouvelle vision, qui leur permettra de produire des solutions par eux-mêmes aux problèmes identifiés.

Auxilia cherche à montrer aux décideurs qu'il y a un chemin possible dans la TSE pour relever les défis contemporains, qu'ils y ont intérêt et que cela se joue à l'échelon local. Auxilia est donc là pour éveiller la conscience des acteurs, les aider à se prendre en main et à insuffler le changement dans leur organisation.

Au cours du projet, **la visée des actions dépend de la phase du projet, de l'interlocuteur et de sa maturité dans la réflexion.** Lors d'une réunion de lancement, Auxilia recherche l'adhésion et un début de mobilisation des décideurs. Lorsque le diagnostic est lancé, il s'agit de mobiliser les acteurs concernés, de les amener à agir et à se mettre en synergie.

Les actions d'Auxilia peuvent donc avoir des visées multiples : réussir à changer le regard des élus sur certaines questions et sur leur territoire, mobiliser un maximum de potentiels porteurs de projets, aboutir à un plan d'actions effectivement mis en œuvre, etc.

Cependant les Auxiliens sont conscients que bien souvent leur action se limite à la semence, la germination ayant lieu parfois plusieurs années plus tard. Leur objectif n'est donc pas de changer des organisations dans leur entier mais déjà de toucher le petit nombre de personnes avec lesquelles ils sont en relation, et de les amener à se poser des questions.

- Stratégies et moyens d'action

Il ressort des entretiens réalisés plusieurs grandes stratégies développées par Auxilia pour atteindre ses objectifs. On peut les regrouper en 4 axes :

1) Impliquer les décideurs dans la démarche de transition pour avoir plus d'impact

Pour garantir un impact à ses missions, Auxilia veut être proche des décideurs politiques et techniques dans les collectivités, et les convaincre d'utiliser leur pouvoir de décision en faveur de la TSE sur leur territoire. Pour cela, Auxilia utilise la **stratégie du cheval de Troie** : l'aspect réglementaire des missions d'élaboration de PCAET par exemple permettent à Auxilia d'entrer en relation avec les décideurs, puis de les pousser à aller plus loin pour véritablement changer de paradigme et de vision de leur territoire. Dans cette optique, Auxilia utilise certains outils d'animation comme les scénarios MIR ou la rêverie éveillée qui déstabilisent, offrent une nouvelle grille de lecture du territoire et permettent de se projeter.

2) Influencer sur la prise de décisions pour avoir un impact dans la TSE des territoires

La stratégie d'Auxilia débute dès la phase de sélection des appels d'offre, pour se positionner en priorité sur des missions présentant un réel intérêt en termes d'impact dans la TSE. Une fois dans la mission, Auxilia cherche à aider les décideurs à avoir des ambitions et objectifs à la hauteur des enjeux de la TSE sur leur territoire et des potentialités de celui-ci. Pour cela, Auxilia agit de façon à inspirer confiance à ses interlocuteurs, par la satisfaction de leurs attentes et son professionnalisme. Le lien de confiance établi permet alors de rassurer les élus sur les propositions faites, et de les aider à accoucher d'une vraie vision pour la TSE sur leur territoire. Auxilia veille également à revenir dès le début de la mission et tout au long de celle-ci sur la définition des besoins et enjeux avec ses interlocuteurs, pour ajuster les décisions prises et garantir un impact.

En outre, Auxilia cherche à adopter un discours qui parle aux élus pour les aider dans leurs prises de décisions vis-à-vis de la TSE. Il s'agit donc de savoir mobiliser les arguments auxquels ils sont sensibles pour leur présenter les leviers et risques des politiques de transition envisagées. C'est ainsi qu'Auxilia mène des travaux depuis quelques années sur les arguments économiques et financiers des politiques de TSE, à travers la facture énergétique territoriale ou la création de valeur locale par exemple.

3) Mobiliser et impliquer un grand nombre d'acteurs du territoire pour légitimer et pérenniser la démarche

En début de mission, Auxilia établit une cartographie des acteurs clefs en fonction de leur niveau d'intérêt pour le changement et leur capacité d'influence. Il s'agit ensuite de les mobiliser dans des temps collectifs, durant lesquels Auxilia commence par susciter leur prise

de conscience des enjeux de transition du territoire par l'apport d'éléments objectifs de diagnostic, d'analyse et d'expertise. Puis Auxilia s'appuie sur des méthodes participatives permettant aux acteurs de s'exprimer, de co-construire des solutions sur la base de la concertation et de la réflexion collective, et de se sentir ainsi impliqués dans la démarche.

4) S'assurer de la compétence de la collectivité et de l'impact supposé des actions

Afin de garantir que l'autorité publique locale soit en mesure de mettre en place les actions sur lesquelles elle s'engage, et l'adéquation de celles-ci avec les enjeux et politiques visées, Auxilia l'aide à prioriser les actions et cherche à la mettre en capacité de les mener. Le ciblage des actions passe par l'évaluation de l'effet levier des actions, au regard des objectifs fixés et des moyens dont la collectivité dispose. Cela suppose d'ouvrir le débat dès le début avec l'autorité publique locale sur l'ossature des plans d'actions, afin d'éviter qu'ils soient pauvres et limités, ou au contraire irréalistes, et de la guider pour impliquer les acteurs ressources sur lesquels s'appuyer et trouver les financements nécessaires à la mise en œuvre.

- Adaptation des modes d'actions selon les interlocuteurs

Pour s'adapter au territoire accompagné, Auxilia commence ses missions dans la mesure du possible par un entretien avec le représentant élu du territoire. Cela permet de déceler rapidement le niveau d'ambition et de compréhension du sujet par le politique, les éventuels freins et leviers d'action sur lesquels s'appuyer, les caractéristiques du territoire accompagné etc., et d'adapter la méthodologie en fonction. D'après les Auxiliens interrogés, les méthodes d'accompagnement se ressemblent et s'adaptent assez facilement en fonction de la thématique, du public, du cahier des charges etc. Bien que les sensibilités des différents acteurs aux méthodes soient différentes, la preuve par l'exemple et la contribution par la co-construction sont des modes d'action assez universellement appréciés par les acteurs.

- Freins identifiés

Plusieurs types de freins et de limites à l'accompagnement pratiqué par Auxilia au changement vers la TSE ressortent des entretiens menés auprès des Auxiliens.

Le premier type de frein cité par tous les Auxiliens est lié aux **individus, et à leur vision de la TSE**. Le manque d'intérêt pour les projets de transition de certains interlocuteurs compétents des collectivités, en particulier les décideurs politiques et techniques, représente un vrai frein à l'aboutissement de ces projets. Le manque de commandement du projet par des

élus leaders peu enclins à s'engager dans la transition, ainsi que la paresse face à la nécessité de changer et de se poser les bonnes questions sont de véritables freins à la conduite du changement vers la TSE dans les territoires. Le rôle d'Auxilia est essentiel pour parvenir à toucher et mobiliser les acteurs compétents pour conduire le changement par des méthodes d'accompagnement au changement adaptées aux différentes sensibilités.

Une autre limite dans l'accompagnement au changement (citée à 4 reprises sur les 7 entretiens) est liée à la **nature des contrats d'Auxilia**. Les missions du cabinet se déroulant sur une durée limitée, elles ne permettant pas un suivi des actions engagées et des personnes accompagnées, ce qui représente une vraie frustration du métier pour certains Auxiliens. Par ailleurs, la nature contractuelle des missions lie Auxilia et limite sa marge de manœuvre pour innover de façon durable, le cahier des charges étant défini en amont par le client. D'autre part, la surcharge de travail qui peut exister dans le cabinet conduit parfois les consultants à traiter les sujets dans l'urgence et à rechercher la rentabilité, au détriment d'un investissement en temps supérieur pour un accompagnement de qualité.

Les **freins politiques** sont également importants (cités 3 fois), liés aux mandats et à l'imputabilité des élus notamment. En effet, la pérennité des projets de transition peut être réellement affectée lors de changements de mandats où les nouveaux élus ont d'autres priorités. D'autre part, certains élus sont davantage motivés par la communication rapide qu'ils pourront faire des résultats, qu'ils soient rigoureux ou non, plus que par le caractère expérimental et innovant de certains projets de TSE aux résultats moins immédiats.

La **complexité liée à la multiplicité des acteurs et à leur diversité** représente aussi une difficulté pour l'accompagnement au changement. La diversité des élus avec qui Auxilia est amené à travailler, en matière politique, professionnelle, d'âge, de genre, d'envergure etc, ne facilite pas l'accélération de la transition, qui peut prendre des années. La gestion des jeux de pouvoirs entre acteurs est parfois complexe, que ce soit entre acteurs privés aux intérêts divergents ou au sein même des collectivités. Tout cela peut freiner l'avancement des projets.

Les **contraintes organisationnelles et structurelles des collectivités** entraînent un fonctionnement bureaucratique et un système de validation très lourd, générant de l'inertie et de l'autocensure chez les agents, ce qui peut véritablement gêner l'ambition et l'avancement des projets. L'organisation cloisonnée des collectivités, leur manque d'agilité et de culture d'innovation nuisent parfois aux projets de TSE, plutôt transversaux et expérimentaux.

Enfin, d'autres types de freins repérés dans les missions d'Auxilia sont liés aux **spécificités du territoire** et aux **contraintes budgétaires**. En effet certains sujets locaux ou tensions internes peuvent préoccuper les décideurs, et leur faire mettre de côté des sujets qu'ils jugent moins prioritaires comme la TSE. De plus, les baisses de dotations aux collectivités affectent et les conditions d'émergence, de portage et de mise en œuvre des projets.

D'autres freins peuvent exister, en lien avec des contraintes techniques, réglementaires ou organisationnelles s'avérant bloquantes pour la mise en œuvre d'actions de transition. Par exemple, un obstacle aux économies d'énergie dans une structure accompagnée par Auxilia était la contrainte de faire des mises à jour des ordinateurs durant la nuit. Le manque d'accès aux données est également fréquent et peut nuire à une bonne compréhension du territoire.

- Leviers d'action et facteurs de réussite dans l'accompagnement au changement vers la TSE

La réussite du changement vers la TSE **dépend en partie d'Auxilia**. Le témoignage de son expérience acquise à travers les missions accompagnées, et un discours de vérité franc, peuvent rassurer des décideurs sceptiques et permettre d'avancer vers la TSE. Par ailleurs, le développement d'une écoute attentive des besoins des interlocuteurs est un point essentiel pour comprendre les enjeux et adapter les objectifs et ambitions en fonction. Certains éléments de l'accompagnement sont importants pour favoriser la réussite du changement vers la TSE : instaurer une relation de confiance avec les élus et techniciens de la collectivité, crédibiliser techniquement la démarche par un diagnostic solide, mobiliser des arguments économiques parlants pour les élus, solliciter les bonnes expertises pour générer de l'impact...

Un facteur clé de la réussite de la mise en mouvement vers la TSE est la **mobilisation de tous les acteurs du territoire dans la démarche**. D'une part il s'agit pour Auxilia de réussir à impliquer les décideurs politiques et techniques dans la démarche dès le début de la mission et à faire intervenir la décision politique tout au long du projet, afin de garantir un certain soutien politique. D'autre part, la mobilisation de l'ensemble des acteurs du territoire suite à leur prise de conscience de l'urgence de la transition, est la condition pour permettre que des solutions émergent d'un travail de concertation et de co-production des acteurs.

Enfin, des **facteurs plus externes à Auxilia** peuvent jouer dans la réussite des projets. L'évolution des normes et représentations sociales autour du développement durable a conduit à l'envisager aujourd'hui davantage comme une alternative intéressante à explorer que comme une contrainte, ce qui favorise l'acceptation des projets de transition et la mobilisation des

acteurs privés et publics sur ces sujets. Ainsi, si les différents échelons du territoire, au niveau de la collectivité, des acteurs privés et des citoyens, partagent la même volonté d'aller vers la TSE, cet "alignement des planètes" permet la mise en mouvement du territoire. Par ailleurs, d'autres facteurs jouent dans la réussite des projets comme le charisme du responsable, qui peut parvenir ou non à partager sa conviction avec les autres décideurs de la collectivité.

- Valeur ajoutée d'Auxilia pour les territoires selon les Auxiliens

Selon les Auxiliens, la dialectique entre Auxilia et ses interlocuteurs leur apporte le cadrage, le dialogue et l'objectivation des faits nécessaire pour mener à bien les projets de transition, à l'aide d'un regard extérieur et neuf sur leur territoire. En outre, Auxilia apporte des compétences aux collectivités pour monter des projets expérimentaux, concevoir des dispositifs d'accompagnement au changement et innover grâce à la recherche opérationnelle.

Par ailleurs, les valeurs d'Auxilia et ses méthodologies font sa distinction d'autres cabinets de conseil aux collectivités. Les Auxiliens sont très attachés à l'impact réel des projets accompagnés sur les territoires, et aux convictions qu'ils portent dans leurs missions. D'après eux, leur valeur ajoutée se situe à plusieurs niveaux :

- Auxilia sait faire un pas de côté pour changer l'angle de réflexion sur des sujets classiques ;
- Auxilia possède l'atout de la transversalité, pour une appréhension globale des territoires ;
- Auxilia intervient essentiellement en amont auprès des décideurs sur les enjeux et stratégies à développer, s'intéressant donc d'abord au « pourquoi » avant de réfléchir au « comment ».

Nous avons vu dans cette partie en quoi consiste l'accompagnement au changement et quelques mécanismes intervenant dans le processus du changement des organisations et individus. Grâce aux entretiens réalisés, nous avons pu comprendre la vision d'Auxilia sur son rôle dans l'accompagnement au changement des autorités publiques locales vers la TSE, et sa manière de procéder pour contribuer à la mise en mouvement des territoires vers la TSE à travers ses missions. Nous avons également pu mettre en lumière les freins rencontrés par ceux qui cherchent à accompagner ou conduire le changement dans les territoires, qui font écho aux difficultés de la gestion de projets en contexte public évoquées en partie I. Les résultats de ces entretiens nous ont également permis de voir ce qu'Auxilia considère comme des atouts et facteurs de réussite pour accompagner au changement vers la TSE. Nous allons essayer d'évaluer dans la partie suivante en quoi Auxilia répond à ses objectifs et apporte une réelle valeur ajoutée aux bénéficiaires de son accompagnement.

PARTIE III : Quels impacts des activités d'accompagnement d'Auxilia dans la TSE auprès des autorités publiques locales ?

I - L'accompagnement au changement pratiqué par Auxilia : évaluation de son impact par les bénéficiaires

1) Présentation de l'échantillon

Afin d'estimer en quoi les activités d'accompagnement pratiquées par Auxilia auprès des autorités publiques locales ont un impact dans la conduite du changement vers la TSE, nous avons procédé à une enquête par questionnaire auprès des anciens clients d'Auxilia selon une méthodologie décrite en partie I.

Les réponses au questionnaire ont été collectées entre le 6 juin et le 2 juillet 2018 après envoi aux 34 personnes de l'échantillon, qui étaient tous les interlocuteurs d'Auxilia pendant la mission. Nous avons obtenu un taux de réponses de 50%, soit 17 réponses enregistrées, dont 2 incomplètes : le **taux de réponse à l'enquête est donc de 44%**.

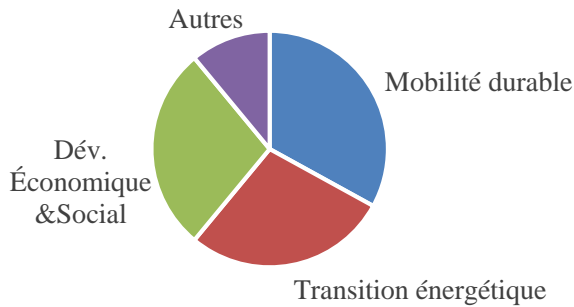
Le tableau suivant présente la répartition des répondants selon le type de structures auxquelles ils appartiennent, la phase du projet et la thématique concernée chez Auxilia.

Tableau 2 : Typologie des répondants au questionnaire

Type de structure accompagnée	Nombre de répondants	État d'avancement du(des) projet(s)	Thématique concernée
Syndicat de déchets	1	En attente	Economie circulaire
Communauté d'agglomération	3	2 terminés 1 en cours	Dév. économique et social ; Energie climat
Communauté de communes	2	En cours	Dév. économique et social ; Energie climat
Métropole	3	2 terminés 1 abandonné	Mobilité durable
PNR	1	Terminé	Energie climat
Département	1	Terminé	Dév. économique et social
Association d'entreprises	1	En cours	Mobilité durable
CHU	1	En cours	Mobilité durable
ADEME (national et régional)	2	Terminés	Dév. économique et social ; Energie climat

Ainsi, une diversité de missions d'Auxilia est représentée dans cette enquête, en termes de structures accompagnées, de taille et d'échelle d'action des acteurs, et de thématique.

Figure 8 : Répartition des thématiques dans l'échantillon de l'enquête



Les missions de mobilité durable sont très représentées : Auxilia était en effet très présent il y a quelques années sur ce type de missions, le cabinet étant issu d'un bureau d'étude en mobilité durable. La thématique Agriculture-Alimentation n'apparaît pas, car les premières missions ont démarré en 2016 et sont en cours.

Parmi les répondants, **53% des projets sont terminés et 35% en cours**. Nous avons choisi volontairement notre échantillon parmi des missions antérieures, et l'on constate que certaines sont toujours en cours, ce qui est un signe d'inscription des projets dans la durée.

Dans le tableau du dessus, on note un projet en attente, dû à un manque de portage politique et d'orientations stratégiques, et un projet abandonné, à cause d'une nouvelle configuration politique du territoire ayant entraîné des changements de vision.

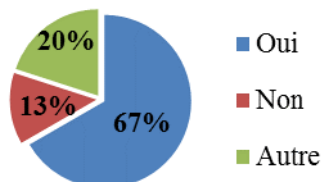
La carte présentée en annexe 11 montre la localisation des répondants au questionnaire. La plupart des missions de l'échantillon sont situées dans l'Ouest de la France. On peut noter une antériorité des équipes nantaises et un développement fort dans les années 2013-2015, notamment autour des thématiques énergie-climat et stratégie de territoire.

2) Évaluation du processus d'accompagnement et du chemin parcouru avec Auxilia

Nous allons détailler ci-dessous les réponses obtenues aux questions de l'enquête permettant d'évaluer l'accompagnement réalisé par Auxilia et le chemin parcouru par ses bénéficiaires.

Q 7 : Notre action a-t-elle permis de faire évoluer votre compréhension et votre regard sur le sujet de la transition socio-écologique ?

Figure 9 : Répartition des réponses à la question 7 de l'enquête



10 sur 15 personnes ont répondu positivement à cette question, avec les commentaires suivants sur ce qu'Auxilia leur a permis de faire :

- **Déclencher une nouvelle dynamique** avec un mode de réflexion nouveau tant dans les missions que dans l'organisation en interne de la collectivité ;

- **Convaincre les élus** de s'engager dans un projet de territoire ambitieux du point de vue du développement durable ;
- **Mieux appréhender certains enjeux** (ex : mobilité en zone peu dense), structurer la pensée dans certains champs (économie circulaire) et communiquer sur ces sujets.

Dans les cas où les répondants ont estimé qu'Auxilia n'a pas fait évoluer la compréhension du sujet, ceux-ci ont précisé qu'Auxilia leur avait toutefois apporté :

- **Un appui** à la vision de la transition, renforcée et confortée
- **Un enrichissement** grâce aux retours d'expérience et en matière de discours auprès des élus et partenaires
- **Une aide en matière de méthodologie d'accompagnement de projet** : réponses à apporter par rapport aux objectifs, planification des actions à mettre en place...

Q 8 : Notre intervention vous a-t-elle permis de décrypter de nouveaux enjeux, de prioriser vos objectifs, ou de revoir vos ambitions (à la hausse ou à la baisse) ?

20% des répondants ont répondu positivement à l'ensemble des éléments de cette question.

Les 80% autres ont précisé les points sur lesquels l'intervention d'Auxilia les a fait avancer.

- L'action d'Auxilia a permis à au moins 40% des répondants de **revoir leurs ambitions**, pour aller plus loin quand c'est possible ou être plus réaliste : 2 ont précisé avoir revu leurs ambitions à la hausse et 1 à la baisse.
- Auxilia a aidé au décryptage d'enjeux pour au moins la moitié des répondants (53%), en leur permettant de **poser des enjeux pressentis**, et de **déceler de nouveaux enjeux** (comportement des salariés, ENR citoyennes, nouvelles formes de participation...).
- Plus d'un quart des répondants ont précisé qu'Auxilia leur a permis de **prioriser collectivement les objectifs et leviers d'action** pour y répondre.
- Enfin, un répondant a précisé que l'intervention d'Auxilia leur a permis **d'embarquer l'ensemble des acteurs** dans une **voie collective** avec des **objectifs communs**.

Q 18 : Quels sont les 3 mots qui vous viennent à l'esprit, concernant l'accompagnement mené par Auxilia ?

Afin de caractériser l'accompagnement réalisé par Auxilia auprès des autorités publiques locales, nous avons représenté de façon visuelle la perception des répondants sur l'accompagnement dont ils ont bénéficié durant la mission d'Auxilia. Le nuage de mots présenté ci-dessous a été réalisé à partir des réponses à cette question : les données ont d'abord été retraitées afin d'uniformiser les réponses similaires pour compter leur occurrence. Ainsi, sur 13 répondants et 39 mots collectés, deux mots ressortent clairement pour caractériser l'accompagnement d'Auxilia : l'« écoute » et le « professionnalisme », qui ont été cités respectivement à 6 et 5 reprises.



Figure 10 : Nuage de mots issu des réponses à la question 18 de l'enquête

Il est intéressant de noter que lors d'enquêtes de satisfaction qui avaient été réalisées entre 2012 et 2014 par Auxilia auprès de ses clients, la caractérisation d'Auxilia était différente. C'est plutôt l'état d'esprit et la sympathie des Auxiliens qui prévalait, montrant ainsi l'évolution et la professionnalisation du cabinet depuis. Cette professionnalisation, qui va de pair avec les termes cités de « compétence », « expertise », « réactivité », « pragmatisme », est un gage du sérieux et de l'impact perçu de l'accompagnement proposé.

La qualité d'« écoute » des Auxiliens est un élément qui ressort également : c'est une caractéristique des métiers d'accompagnement, comme le montre l'état de l'art présenté en début de partie. L'écoute est indispensable pour instaurer une relation de confiance et identifier les besoins des clients.

L'accompagnement d'Auxilia est également caractérisé par les termes d' « adaptabilité » et de « disponibilité », extrêmement importants dans l'accompagnement au changement : cela

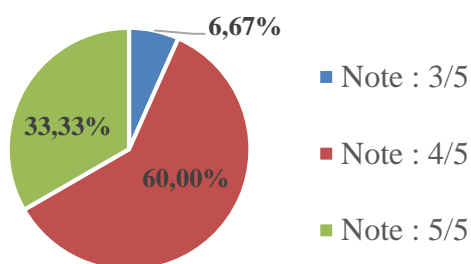
montre la capacité des Auxiliens à s'impliquer dans la démarche d'un territoire, et à faire preuve de flexibilité et de souplesse pour s'adapter à leurs interlocuteurs.

Le terme de « facilitation », cité deux fois, est intéressant car il confirme le positionnement d'Auxilia en tant qu'accompagnateur du changement : il s'agit bien de permettre la prise en main des enjeux de la TSE par les acteurs des territoires, en les mettant en capacité de conduire le changement eux-mêmes. La « coopération » et la « co-construction », et la démarche partenariale citées par deux répondants, sont justement des marqueurs forts d'Auxilia, et qui ressortent à travers d'autres réponses du questionnaire.

Enfin, l'« ouverture » et la « bienveillance » sont des valeurs importantes chez Auxilia. Ces valeurs sont rappelées régulièrement dans le cadre de séminaires internes, et le fait que ces mots soient cités montrent que cet engagement est également décliné sur le terrain.

Q 17 : *Si vous deviez donner une note de satisfaction à l'accompagnement mené par Auxilia, quelle serait-elle ? (Note de 1 à 5)*

Sur les 15 répondants à cette question, la note de satisfaction moyenne donnée à l'accompagnement était de 4,3 / 5.



1 répondant sur 3 a donné la meilleure note (5/5), et plus de la moitié des répondants ont donné la note de 4/5, ce que l'on peut interpréter comme dénotant une satisfaction globale de l'accompagnement mené par Auxilia.

Figure 11 : Répartition des notes de satisfaction attribuées par les répondants

La moins bonne note de 3/5 est attribuée par un syndicat de collecte et traitement de déchets, dont le projet est actuellement en attente pour cause d'un manque de mobilisation d'acteurs.

3) Evaluation des projets en matière d'atteinte des objectifs et de réalisations

Nous avons cherché dans cette partie à évaluer les résultats des projets accompagnés par Auxilia : quels objectifs définis et atteints ? Quelles actions prévues et réalisées ? Nous présentons ci-dessous l'analyse des questions s'y rapportant.

Q 15 : *Des objectifs avaient-ils été définis au moment du lancement du projet ?*

Avant de chercher à évaluer l'atteinte des objectifs des projets, nous avons d'abord voulu nous assurer que des objectifs avaient bien été définis au lancement des projets. Pour 13 répondants sur 15, des objectifs avaient été préalablement définis. 2 répondants ont répondu négativement

à cette question. Cela révèle un point d'attention pour Auxilia, dont les méthodes s'attachent à toujours définir un cap en début de mission.

Q 16 : Atteinte des objectifs fixés au départ (réponse qualitative)

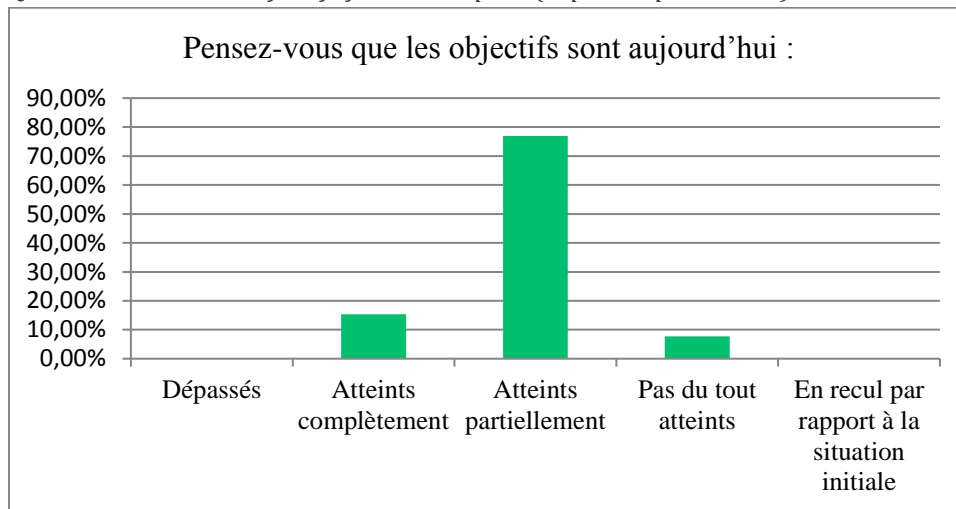


Figure 12 : Pourcentages des réponses obtenues à la question 16 de l'enquête

Sur les 13 ayant répondu positivement à la question précédente, i.e. ayant fixé des objectifs au lancement de leur projet, plus de 15% les ont atteints complètement. **77% ont atteint partiellement les objectifs** définis au moment du lancement du projet. Ce résultat montre plusieurs éléments :

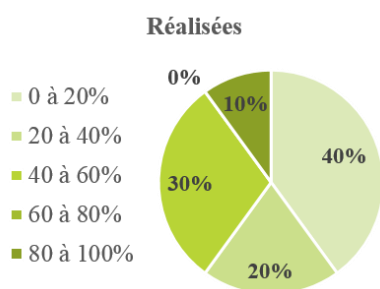
- Dans la plupart des missions accompagnées, une partie des objectifs ont été atteints, ce qui est déjà une réussite en soi, sachant que 35% des projets sont encore en cours ;
- Les objectifs définis au départ ne sont pas complètement atteints, avec en cause :
 - le manque de temps ou de moyens humains ;
 - des objectifs trop ambitieux ;
 - le changement d'ambition du projet après montée en charge de la collectivité ;
 - le degré de maturité insuffisant des élus sur le projet.

Pour l'une des missions, les objectifs n'ont pas du tout été atteints à cause d'un manque de moyens qui a nécessité de revoir les objectifs à la baisse.

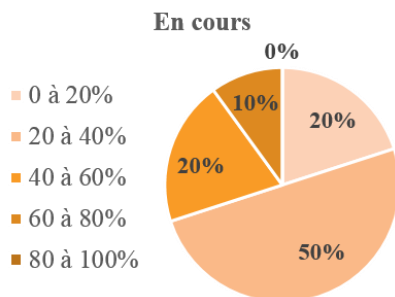
Questions portant sur les plans d'actions et leur réalisation

Pour 80% des répondants, l'intervention d'Auxilia a contribué à l'élaboration d'un plan d'action. 11 d'entre eux ont estimé la part des actions réalisées, en cours, à venir et abandonnées, par intervalle de 20% du nombre d'actions totales (par exemple : « Entre 20 et 40% des actions de votre programme sont réalisées » / « plus de 80% de vos actions sont

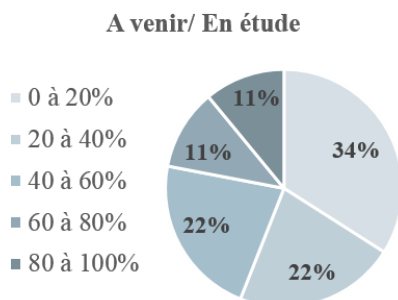
encore en cours »). Les diagrammes suivants présentent la répartition des répondants en fonction de leur part d'actions dans les différents stades de réalisation de celles-ci.



60% des répondants ont réalisé moins de 40% des actions du plan (avec une majorité plutôt à moins de 20% des actions réalisées), **30% en ont réalisé la moitié environ**, et 10% ont presque tout réalisé.



La moitié des répondants est sur 20 à 40% des actions du plan en cours. En tout, **70% des répondants ont moins de 40% des actions du plan en cours**, et 30% ont plus de la moitié de leurs actions en cours.



Pour 44% des répondants, plus de la moitié des actions de leur plan sont à venir ou en étude. Pour les 56% autres répondants, moins de 40% des actions du plan sont à venir ou en étude.

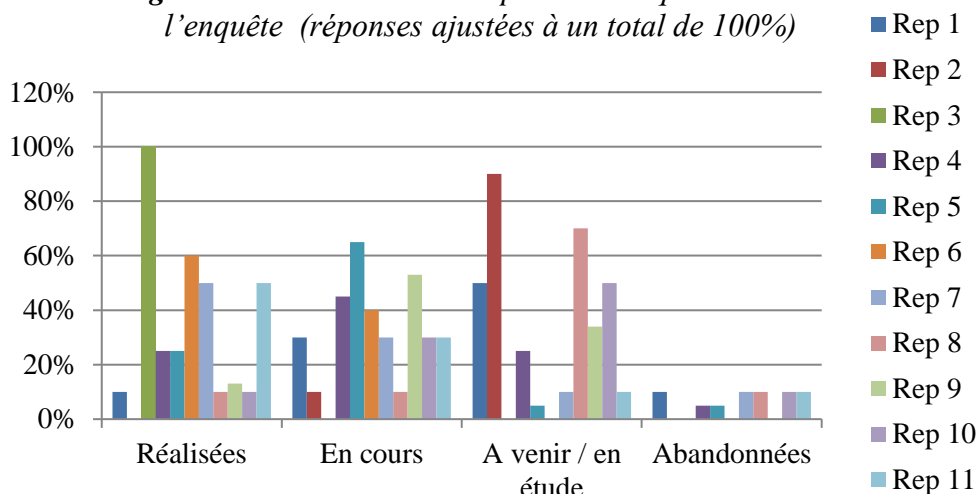
7 répondants sur 11 (64%) ont noté un **abandon de 0 à 20% des actions prévues**. Les raisons avancées étaient le manque de temps ou d'engagement de la part des acteurs, ou encore un changement de priorisation ou formulation des actions après le départ d'Auxilia.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS :

Il ressort que chez les répondants, **assez peu ont réalisé au moins la moitié de leurs actions prévues**, et la **plupart réalisent actuellement moins de la moitié de leurs actions prévues**. Une bonne partie (64%) a abandonné des actions, et globalement **la moitié des répondants a une bonne moitié de ses actions à venir ou en étude**.

Le graphique réalisé ci-dessous confirme ces résultats en présentant la répartition des réponses, réajustées pour tomber sur des pourcentages totaux de 100% d'actions.

Figure 13 : Ventilation des réponses à la question 10 de l'enquête (réponses ajustées à un total de 100%)



L'ensemble de ces missions d'accompagnement réalisées par Auxilia s'étant terminées dans les 2 à 4 dernières années, ces résultats mettent en lumière :

- d'une part le **temps que prend la conduite du changement dans les territoires** à travers des actions concrètes, et la **difficulté** pour les autorités publiques locales à **mettre en œuvre les plans d'actions**, malgré leur co-construction ;
- d'autre part le **dynamisme positif impulsé par l'accompagnement** des autorités publiques locales, qui sont en capacité de poursuivre la démarche de transition à l'issue de l'accompagnement par le cabinet.

La mise en capacité des acteurs à prendre en main les enjeux de transition sur leur territoire, permise par l'accompagnement réalisé par Auxilia, est également reflétée par la question suivante, où les répondants déclarent **si des actions supplémentaires ont été ajoutées au plan d'action initial**. Sur 12 répondants à cette question, **deux tiers ont répondu positivement**. Les actions qui ont été ajoutées étaient en continuité avec des actions du plan ou d'autres politiques menées sur le territoire, pour aller plus loin, ou bien faisaient suite à des demandes venant de partenaires par exemple. Ainsi, l'élaboration d'un plan d'actions avec Auxilia a permis à ces autorités publiques locales de lancer une dynamique de transition socio-écologique sur leur territoire, qui reste une **démarche évolutive, basée sur la mobilisation et les retours des parties prenantes mobilisées**.

4) Evaluation de la mission et du projet en matière d'impacts

Nous nous sommes intéressés aux différents impacts que la mission d'Auxilia et la démarche de TSE avait eus pour le territoire et ses acteurs. Les résultats sont présentés ci-dessous.

Q 20 : Quels ont été les effets du chemin parcouru ensemble au long de la mission sur :

	Négatif	Neutre	Positif	Très positif	Total
La perception de la transition socio-écologique par :					
- les décideurs (élus, directeurs)	0%	23%	38%	38%	13
- les agents de la collectivité	0%	43%	43%	14%	14
- les acteurs socio-économiques	0%	42%	58%	0%	12
- les habitants du territoire	0%	73%	27%	0%	11
Le désir d'innover de façon durable sur le territoire, par :					
- les décideurs (élus, directeurs...)	0%	31%	54%	15%	13
- les agents de la collectivité	0%	36%	57%	7%	14
- les acteurs socio-économiques	0%	58%	33%	8%	12
- des habitants du territoire	0%	83%	17%	0%	12
Les changements de comportements au niveau :					
- des décideurs (élus, directeurs...)	0%	31%	54%	15%	13
- des agents de la collectivité	0%	50%	43%	7%	14
- des acteurs socio-économiques	0%	46%	46%	8%	13
- des habitants du territoire	0%	83%	17%	0%	12

Tableau 3 : Pourcentage et nombre de répondants ayant voté pour un effet négatif, neutre, positif ou très positif sur les différents éléments présentés

Le tableau ci-dessus montre les résultats des 14 réponses obtenues à cette question. L'objectif de cette question était d'évaluer l'impact de l'accompagnement d'Auxilia en matière d'évolution de la vision des acteurs par rapport à la TSE, de motivation impulsée chez eux et de changements de comportements observés. Les cases colorées correspondent aux pourcentages les plus importants pour chaque ligne.

Ainsi nous constatons qu'**aucun impact négatif n'a été déclaré**. C'est un facteur rassurant pour l'impact d'Auxilia. D'autre part, il ressort que pour environ **70% des missions**, l'accompagnement par Auxilia a eu des **effets positifs voire très positifs sur les décideurs** politiques et techniques sur leur perception de la TSE, leur désir d'innover de façon durable et leurs changements de comportements.

Pour une **grande partie des missions** (73 à 83%), le chemin parcouru par l'autorité publique locale avec Auxilia n'a **pas eu d'effets sur la perception de la TSE par les habitants du territoire** et leur motivation à changer.

Concernant les **agents de la collectivité** accompagnée, le chemin parcouru avec Auxilia a eu un **effet plutôt positif sur leur perception de la TSE et leur désir d'innover durablement** (57% des répondants). L'effet sur leurs changements de comportements a été neutre ou positif à part égale entre les répondants.

Concernant les **acteurs socio-économiques**, l'accompagnement par Auxilia a généré des **effets positifs sur leur perception de la TSE et leurs changements de comportements** pour plus de la moitié des répondants. En revanche, il a eu assez peu d'effet sur leur désir d'innover durablement.

→ Les effets du chemin parcouru avec Auxilia par les bénéficiaires de son accompagnement sont plutôt positifs sur les différents acteurs du territoire, mais l'on note que **les effets positifs sont plus marqués au niveau des décideurs que des habitants du territoire**. En effet, la nature des missions d'Auxilia conduit les consultants à travailler essentiellement avec les représentants des usagers du territoire (élus, organisations professionnelles, associations de consommateurs, panels citoyens...). Il est assez peu fréquent d'avoir des missions tournées exclusivement vers le changement de comportements de l'ensemble des usagers.

Q 21 : Selon vous, quels sont les impacts du projet sur les différents domaines suivants ?

Nous avons présenté ci-dessous la répartition des réponses concernant les effets du projet accompagné sur les plans financier, social, environnemental, et pour le territoire.

Tableau 4 : Nombre de réponses obtenues pour les impacts du projet sur différents domaines

	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
Sur le plan financier :				
- pour votre organisation	2	4	5	1
- pour les bénéficiaires / usagers	0	4	10	0
Sur le plan social :				
- pour les bénéficiaires / usagers	0	3	10	0
Sur l'environnement :				
- pour l'empreinte carbone	0	3	11	0
- pour la consommation de ressources	0	2	11	0
Sur le territoire :				
- pour son attractivité	0	2	11	1
- pour son dynamisme	0	1	12	1
- pour sa résilience	0	4	10	0
- pour la structuration de l'action publique	0	4	7	3
- pour la mobilisation des acteurs (tous types)	0	3	9	2
- pour l'adaptation au changement climatique	0	8	6	0

Un **effet négatif sur le plan financier pour l'organisation a été noté dans deux cas** : une association d'entreprises et une métropole. Ces deux missions concernaient des plans de déplacement inter-entreprises ; 40 à 60% des actions prévues ont été réalisées, ce qui est élevé par rapport aux autres répondants. Dans les deux cas, les répondants ont fait ressortir que le projet avait été mené collectivement grâce à la création d'un climat de confiance constructif avec les entreprises, et qu'un point difficile de la démarche était de réussir à les mobiliser sur la durée. En effet, le manque de moyens pour faire perdurer les démarches est un frein souvent rencontré dans le cadre des missions d'Auxilia, avec généralement un besoin d'animation pour poursuivre et consolider la mobilisation des parties prenantes.

Par ailleurs, il est intéressant de remarquer que pour **71% des répondants**, l'effet du projet a

été **positif pour les usagers sur le plan financier** : ceci est un argument en faveur de **l'économie de la TSE**, capable de générer des bénéfices financiers et de la valeur locale. Cette notion de plan financier interroge surtout l'horizon de temps compris par les répondants pour cette question : à court terme, le changement de pratiques représente un investissement (animation, nouveaux équipements / services), alors qu'à long terme, le **coût global** des projets se mesure en emplois créés, en relocalisation des richesses, en soutien à l'artisanat.

Pour **71% des répondants**, l'effet du projet sur le **plan social** pour les bénéficiaires et usagers a été **positif**. Sur le plan environnemental, 80% considèrent que l'effet du projet a été positif.

Quant à l'effet du projet sur **l'attractivité, le dynamisme du territoire, la structuration de l'action publique et la mobilisation de tous les types d'acteurs**, celui-ci a été **largement positif** pour la plupart des répondants : on rejoint alors la notion de coût global, ou encore d'analyse coûts-bénéfices à l'échelle de l'ensemble du territoire.

Q 22 : Quel est selon vous l'impact positif le plus important lié au projet (autant dans la démarche que dans la mise en œuvre) ? L'impact le plus décevant lié au projet ?

Plusieurs types d'impacts positifs liés aux projets (démarche ou mise en œuvre) ressortent des réponses obtenues, que nous avons regroupées dans les catégories d'impacts suivantes :

- Inscrire le sujet de la transition à l'agenda politique
 - Sensibiliser et créer de l'intérêt pour la TSE, en particulier pour les élus.
 - Structurer de nouvelles politiques publiques, et mobiliser des acteurs du territoire et de la collectivité sur des thématiques de transition.
 - Favoriser l'interrelation des politiques publiques, et l'intérêt de la transversalité entre services d'une collectivité locale.
- Créer une dynamique collective de territoire autour de la transition socio-écologique
 - Mener le projet de manière collective, avec un partage des enjeux et actions dans un « climat de confiance constructif », permettant une « appropriation de la thématique » par les acteurs qui la diffusent ensuite autour d'eux.
 - Favoriser l'impulsion de nouveaux projets conjoints par la « création de lien au niveau du territoire » et la « dynamisation de réseaux sur des questions de transition ».
- Répercuter de façon concrète sur certains enjeux : les circuits courts, la circulation...

Concernant les impacts décevants liés au projet ou à la démarche, 10 personnes ont signalé des points faibles, difficultés ou insatisfactions, détaillés ci-dessous :

- Le manque de communication auprès des usagers sur la démarche mise en place ;
- Le manque de suite décisionnelle directe : difficulté à transformer les dynamiques impulsées en réalisations concrètes, et à aller jusqu'à la planification et la mise en œuvre concrète d'actions.
- Le manque d'implication de certaines structures, notamment de la part de l'Etat pour soutenir les territoires dans des ambitions de transition socio-écologique fortes.
- La difficulté à mobiliser et convaincre avec un manque d'arguments financiers.
- La difficulté à maintenir la dynamique dans la durée.
- L'échec d'aboutissement de certaines actions prévues.

Les points cités ci-dessus font écho aux contraintes évoquées en partie I sur la **gestion de projets en contexte public**, et aux **freins à la conduite du changement identifiés par les Auxiliens** dans la partie II. Concernant la difficulté à transformer en actions effectives les politiques publiques, et à maintenir les dynamiques impulsées, plusieurs facteurs peuvent être en cause : les conflits de temporalité (temps du projet vs temps des élus), la multiplicité d'objectifs définis au départ, la mauvaise gestion des ressources humaines etc. La pérennité des actions et des projets initiés est un point délicat de la démarche d'accompagnement, celle-ci étant limitée dans le temps par un contrat. La mobilisation des arguments financiers est essentielle pour pouvoir encourager les prises de décisions en faveur de la TSE.

L'accompagnement réalisé par Auxilia concerne des autorités publiques locales, le **contexte politique** intervient donc beaucoup dans les missions et est un **facteur déterminant de la réussite des démarches**. Pour **71% des répondants**, la mission ou les actions mises en œuvre **n'ont pas suscité de tensions ou conflits politiques**, que ce soit en interne ou avec les partenaires. Les tensions évoquées par les autres sont liées à :

- des conflits sur la vision politique ou les enjeux ;
- un contexte organisationnel tendu suite à une fusion d'intercommunalités ;
- la mise en place de certaines actions vécues comme une contrainte et faisant débat (imposition de nouvelles règles comme l'éco-taxe par exemple).

→ Au-delà de la vision politique, qui reste interne à la gouvernance d'un territoire, les deux autres éléments découlent de l'évolution du cadre réglementaire national. La loi NOTRe notamment, a eu et continue d'avoir des incidences sur la gouvernance des territoires et donc sur la mobilisation des acteurs.

Q 25 : *Au regard de l'état d'avancement du projet, quels sont selon vous les points forts de la démarche et les facteurs de réussite ? Les points faibles et les facteurs d'échec ?*

Les réponses obtenues à cette question sont reprises dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : *Les points forts et faibles de la démarche cités par les répondants*

Facteurs de réussite / Points forts	Facteurs d'échec / Points faibles
Une méthode éprouvée qui aboutit à un plan d'action établi.	Les capacités et motivations des personnes en charge de la mise en œuvre du projet.
Des moyens humains adaptés : un agent dédié, une équipe au service du projet, une pérennité des interlocuteurs principaux.	La précipitation dans la mise en place du plan d'actions qui a généré des imprécisions.
La création d'un dialogue avec et entre les élus .	L'appropriation de la démarche et son portage par les dirigeants/décideurs .
L' écoute des besoins et la collaboration avec les acteurs par la mobilisation et la co-construction lors d'ateliers.	La compréhension de certaines problématiques particulières au territoire (ex : mobilité dans les massifs peu denses environnant la métropole)
L' implication et la motivation des personnes concernées par le projet.	Le manque de lien avec l'expertise technique et économique .
Le débat, le partage des enjeux et des retours d'expériences .	Le décalage d'avancement entre le public et le privé.
L' analyse de la gouvernance et des conditions du changement .	L'implication de l'ensemble des acteurs du territoire : un noyau moteur que les autres suivent.
Une reconnaissance de la démarche sur le territoire, et un soutien fort des hauts niveaux de direction/décision .	La capacité à faire vivre la stratégie dans le temps et à conserver une mobilisation des acteurs dans la durée , en termes de temps et de motivation.
La ténacité .	La mobilisation de services supports .

On peut noter que les points faibles évoqués ne sont pas tant liés au contenu des projets de TSE qu'aux **difficultés découlant d'une démarche de transition territoriale**, telles que la transversalité des problèmes abordés, la multiplicité des acteurs et partenaires concernés, des intérêts, temporalités etc. Ce type de démarche entraîne une **complexité de gestion** à la fois **pour l'autorité publique locale**, contrainte par des caractéristiques organisationnelles et fonctionnelles à l'origine de certaines limites évoquées dans le tableau, **et pour la structure**

d'accompagnement, qui doit réussir à comprendre les spécificités locales (contexte, individus etc) et mobiliser les bonnes expertises pour assurer une appropriation efficace de la démarche par les acteurs. La **pérennité de la stratégie engagée** reste un **défi majeur** de l'accompagnement, qui cherche au maximum à mettre les acteurs en mesure de faire vivre la démarche dans le temps. Certains moyens évoqués dans les points forts du tableau concourent justement à cette réussite. Cependant, tout ne dépend pas d'Auxilia : c'est également aux acteurs du territoire eux-mêmes de s'emparer des clés qu'ils ont en main pour relever ce défi.

II- Les pistes d'amélioration envisageables pour augmenter l'impact d'Auxilia dans la TSE via l'accompagnement des autorités publiques locales

Les principaux résultats de l'enquête ont été présentés aux Auxiliens en juillet 2018 lors de leur séminaire annuel. Les 22 présents ont alors travaillé avec des post-it comme expliqué dans la partie I. Les points importants issus de leurs réflexions sont détaillés ci-dessous.

1) Ce qui satisfait les Auxiliens

Les Auxiliens ont été principalement satisfaits des 5 points suivants notés par les répondants :

- **La prise de conscience suscitée chez leurs interlocuteurs**, au niveau des élus sur l'intérêt de la transition, et des agents de la collectivité sur la nécessaire interrelation entre services et politiques publiques pour engager la co-construction (4 post-it).
- **Le dialogue** que la démarche a permis d'engager **avec et entre les élus** (4 post-it)
- **L'écoute des besoins** perçue par les interlocuteurs, démontrant la disponibilité d'Auxilia et sa capacité de compréhension des besoins dans les missions (4 post-it).
- **Les effets concrets** de la démarche et de la mise en œuvre du projet sur certains enjeux du territoire (3 post-it).
- **La ténacité** notée comme point fort de la démarche par un des répondants (3 post-it). Ce point a surpris, dans la mesure où les missions d'un cabinet de conseil sont limitées dans le temps. Pour expliquer cette qualité relevée par le répondant, celui-ci avait mentionné par ailleurs la difficulté éprouvée face à des acteurs moins engagés ou faibles, et les tensions provoquées par l'imposition de nouvelles règles.

Les Auxiliens sont également sensibles à la satisfaction exprimée par leurs interlocuteurs de leur implication et motivation, de leur professionnalisme et capacité d'adaptation. Le fait de créer des dynamiques collectives territoriales et de la collaboration entre acteurs est également

un facteur de réussite pour les Auxiliens. Enfin, la compréhension de la part des répondants de l'importance du rôle d'« accoucheur » de vision que se donne Auxilia, et l'identification par eux de l'analyse de la gouvernance et des conditions de la conduite du changement comme facteur de réussite, ont conforté le positionnement d'Auxilia.

2) Ce qui incommode les Auxiliens

Concernant les sources d'insatisfaction exprimées par les Auxiliens à la lecture des résultats de l'enquête, trois points principaux ont été évoqués :

- **Le manque de suite décisionnelle directe**, identifié par certains acteurs qui constatent la difficulté à transformer les dynamiques impulsées en réalisations concrètes et à aller jusqu'à la mise en œuvre des actions. Ce point incommode une grande partie des Auxiliens (8 post-it sur 22), démontrant l'importance qu'ils accordent dans leurs missions à impulser une dynamique pérenne qui aboutisse à des prises de décisions et des réalisations concrètes. Le manque de débouché sur une mise en œuvre des plans d'actions **remet en cause le sens de leurs missions pour certains**.
- **Le manque de compréhension des spécificités locales** ressort également beaucoup comme point d'insatisfaction profonde des Auxiliens (5 post-it), mais ce point semble lié à un malentendu dans la présentation des résultats, car le détail des réponses au questionnaire ne mentionnait pas spécifiquement de lacunes en matière de compréhension du contexte territorial. En effet, la méthodologie des missions d'Auxilia comprend systématiquement une phase d'immersion pour appréhender les enjeux du territoire et les jeux d'acteurs, pour identifier les alliés et les facteurs limitants pour poursuivre la démarche.
- **Le manque de transfert de compétences** auprès des personnes en charge de mettre en œuvre des actions incommode également plusieurs Auxiliens (4 post-it). Ceci révèle l'importance qu'Auxilia accorde à mettre les personnes en charge des projets en capacité de les réaliser, afin de garantir leur pérennité après la fin de la mission d'Auxilia. La formulation qui a été faite de ce point faisait référence à une remarque d'un répondant sur le recrutement des personnes en charge de la mise en œuvre des actions, qui était un des points faibles de la démarche, sur lequel ils auraient souhaité un accompagnement plus poussé. La reformulation qui en a été faite, liée à la connaissance de la mission et de ses spécificités, a suggéré un problème général qui n'en est peut-être pas un... A moins que ce point faible n'ait fait écho à des situations

que les Auxiliens connaissent dans leurs missions : en effet, le constat a été partagé que le transfert de compétences n'est pas toujours réalisé/prévu dans les missions.

Les autres axes d'amélioration identifiés par les répondants comme le manque d'appropriation et de partage de la démarche par les dirigeants sont aussi des points d'insatisfaction pour les Auxiliens, qui cherchent justement à impliquer au maximum les politiques dans les projets.

D'autre part, le fait que les clients n'évoquent globalement pas les impacts concrets de l'action d'Auxilia a suscité un certain inconfort pour les Auxiliens, qui souhaitent connaître l'impact concret de leurs missions. Cependant celui-ci nécessite un suivi d'indicateurs, avec un travail conséquent pour les collectivités et une anticipation dès le début des missions.

Forts de ces constats, les Auxiliens ont matière à réfléchir à l'amélioration continue de leur activité sur les points suivants : les préconisations faites sont-elles trop lourdes ou pas assez claires/ partagées et donc peu ou pas suivies ? Les Auxiliens finissent-ils les projets pour lesquels ils sont missionnés avec des propositions claires et durables de gouvernance pour permettre le suivi et la mobilisation des acteurs du territoire ? La montée en compétence des acteurs du territoire est-elle suffisamment complète pour rendre les territoires autonomes dans la poursuite des démarches ?

3) Ce que les Auxiliens ont envie de faire pour renforcer leur impact

Pour poursuivre la réflexion, les Auxiliens ont participé à un atelier collaboratif pour formuler des pistes d'actions visant à améliorer l'impact d'Auxilia auprès des territoires pour accompagner leur TSE. Nous avons identifié cinq grandes catégories de propositions :

- Mobiliser davantage la recherche opérationnelle chez Auxilia
- Travailler sur le volet économique et opérationnel des préconisations d'Auxilia
- Travailler à la mobilisation des acteurs, leur implication et leur formation
- Travailler à la pérennité des projets après le départ d'Auxilia
- Travailler sur l'évaluation de l'impact au cours et à la fin de la mission

Le tableau suivant présente les propositions écrites par les Auxiliens, classées par catégorie. *Les propositions en gras correspondent à des sujets sur lesquels les Auxiliens ont choisi de travailler en sous-groupes durant l'atelier collaboratif.*

Tableau 6 : *Tableau des propositions des Auxiliens pour accentuer l'impact de leurs missions.*

<p>➤ <i>Mobiliser davantage la recherche opérationnelle chez Auxilia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre la recherche opérationnelle au service direct des territoires • Proposer dans les réponses à appels d'offres un volet sur l'innovation et sa mise en œuvre dans les missions
<p>➤ <i>Travailler sur le volet économique et opérationnel des préconisations d'Auxilia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muscler le volet opérationnel (via Auxilia ou des partenaires) pour une meilleure mise en œuvre des préconisations • S'outiller pour mobiliser l'argument financier et économique (évaluation financière) • Travailler la dimension économique des préconisations
<p>➤ <i>Travailler à la mobilisation des acteurs, leur implication et leur formation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le transfert de compétences dans les missions pour permettre la bonne mise en œuvre des projets après le départ d'Auxilia, et généraliser la formation des agents dans les prestations • Accentuer l'appropriation de la démarche par les élus • Impliquer tous les acteurs du territoire au projet • Améliorer les outils de communication pour maximiser la mobilisation
<p>➤ <i>Travailler à la pérennité des projets après le départ d'Auxilia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donner des outils aux acteurs pour que leurs démarches durent dans le temps • Travailler sur les effets long terme, les changements de comportements.
<p>➤ <i>Travailler sur l'évaluation de l'impact au cours et à la fin de la mission</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un point avec le client à mi-mission pour interroger l'impact en cours • Proposer aux clients des outils et une méthodologie d'évaluation « clés en mains » à la fin de la mission
<p>➤ <i>Autres</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux affirmer la capacité d'Auxilia à s'immerger dans les territoires pour prendre en compte les spécificités locales • Porter la méthode « projet de territoire » dans toutes les missions • Orienter les réponses à appels d'offre vers l'international ou les entreprises privées

Lors de l'atelier collaboratif, les Auxiliens ont choisi 2 sujets d'amélioration du tableau par sous-groupe et les ont approfondis, pour dégager des idées de pistes d'action et de méthodes, présentées en annexe 12. Les grands axes d'amélioration que nous avons dégagés concernent :

→ **Le volet économique et opérationnel** des missions à renforcer, pour être à la hauteur des objectifs fixés en début de mission et proposer des actions concrètes aux territoires, pour qu'ils puissent se projeter dans leur réalisation ;

→ Le volet "**prise de recul et capitalisation**" à améliorer, en s'appuyant davantage sur les chercheurs dans les missions, et en consacrant des temps pendant la mission (milieu et fin) pour s'interroger sur l'impact ;

→ Le volet "**appropriation de la démarche par tous les acteurs et formation des bénéficiaires de l'accompagnement**" à renforcer : l'objectif est la montée en compétences de ces derniers et le partage des enjeux par tous les acteurs pour assurer la pérennité des projets ;

→ Le volet "**communication**" à développer au sein de la collectivité et en externe pour maximiser la mobilisation et l'impact.

4) Perspectives pour poursuivre la démarche d'évaluation de l'impact d'Auxilia

L'enquête réalisée ouvrant de nombreuses questions et perspectives, sa suite est à définir.

L'évaluation n'est pas le cœur de métier d'Auxilia, il lui est donc très difficile de connaître précisément son impact en tant que tel dans la TSE, et de suivre l'impact des missions et des projets accompagnés. En effet, il faudrait pouvoir évaluer les missions dans le temps, grâce à un suivi des bénéficiaires de l'accompagnement sur plusieurs années pour voir les changements opérés. En outre, il est très complexe d'évaluer ce qui relève ou non de l'impact d'Auxilia dans les résultats des politiques publiques mises en place sur un territoire.

Il s'agit plus d'estimer dans quelle mesure l'action d'Auxilia a joué le rôle d'impulsion d'une dynamique sur le territoire étudié. Pour les Auxiliens interrogés au cours des entretiens, **l'impact recherché se situe essentiellement dans le fait de permettre l'accouchement de plans d'actions**, et moins dans les impacts mesurables des stratégies et plans, dans lesquels il est trop difficile d'évaluer la part attribuable à Auxilia.

Parmi les propositions faites par les Auxiliens en matière de pratiques d'évaluation à intégrer dans les missions, certaines portent sur l'ensemble de la mission, d'autres sur l'après-mission.

Auxilia pourrait mettre en place une **évaluation ex-ante** en intégrant dès le début de la mission un référentiel d'évaluation construit avec la collectivité accompagnée, permettant de disposer d'une base d'indicateurs de suivi et de résultats à évaluer tout au long de la mission. Certaines prestations comme les PCAET et les PAT pourraient se prêter à cet exercice de façon systématique et reproductible. Cependant le suivi des indicateurs représente un travail conséquent, auquel ne sont pas forcément prêtes les équipes d'Auxilia (méthodologie à mettre en place) ni les autorités publiques locales (culture de la gestion de projets et du résultat). Il faudrait que les indicateurs proposés soient très simples pour s'assurer que la collectivité ait la

capacité de les suivre. De plus, on peut questionner la pertinence de proposer une évaluation de politique publique dans les missions, sachant que ce n'est pas le cœur de métier d'Auxilia.

D'autres propositions concernant l'après-mission semblent réalisables plus facilement pour Auxilia. Il s'agirait tout d'abord de réaliser une **enquête de satisfaction systématique** auprès des autorités publiques locales accompagnées : en fin de mission "à chaud", pour alimenter la démarche d'amélioration continue, puis avec du recul quelques années plus tard. A travers les retours qualitatifs de ses interlocuteurs, Auxilia aurait ainsi une compréhension plus fine de leurs sources de satisfaction, souvent à l'origine de l'affermissement des tranches conditionnelles ou du rappel d'Auxilia pour d'autres missions, et disposerait d'indicateurs pour évaluer la qualité et la pertinence de son accompagnement des autorités publiques. Cela concourrait à estimer l'impact des missions d'accompagnement des territoires vers la TSE. Une **réunion post-mission** pourrait également être organisée avec le bénéficiaire de l'accompagnement et les acteurs du territoire pour recueillir leur avis sur la politique engagée et ce qu'elle a changé sur le territoire. L'un des Auxiliens a déjà proposé dans une de ses missions un point sur l'avancée du projet un an après la fin de la mission. Cette pratique pourrait être systématisée d'après lui, car elle est essentielle pour pouvoir évaluer l'impact d'Auxilia et permettre un suivi dans le temps des projets.

Conclusion

Nous avons vu en première partie que face à la nécessité pour nos sociétés d'opérer une véritable transition socio-écologique, les autorités publiques locales ont un rôle important à jouer. Les engagements pris au niveau international et national en faveur de la TSE se sont traduits par des réglementations et des lois à l'échelle locale, celle-ci étant aujourd'hui reconnue comme pertinente pour agir dans la TSE. Le rôle clé des territoires dans la prise en main des enjeux de transition, notamment pour la planification énergétique, a été affirmé clairement dans la loi TECV de 2015. Les dernières évolutions de la réforme territoriale française ont contribué à faire monter en compétences les collectivités territoriales et les intercommunalités, pour se saisir de sujets complexes et transversaux de transition sur leurs territoires. Cependant, elles sont confrontées à un certain nombre de freins qui gênent l'émergence, le développement et l'aboutissement de projets transversaux de territoire, tels que la culture bureaucratique et hiérarchique, l'organisation sectorielle, le contexte politique local, le manque de compétences en gestion de projet et évaluation, les restrictions budgétaires etc. Il apparaît donc aujourd'hui nécessaire de proposer un accompagnement des autorités publiques locales pour les aider à engager et pérenniser des démarches de TSE sur leur territoire. Mais comment les accompagner au mieux ? Nous avons cherché à répondre à cette question en nous appuyant sur l'exemple du cabinet de conseil Auxilia, qui accompagne les autorités publiques locales vers la TSE.

Les écrits de Maela Paul sur l'accompagnement nous ont permis de comprendre cette démarche complexe, de plus en plus répandue aujourd'hui, qui demande au professionnel d'avancer avec l'autre à son rythme, et d'adopter une posture à l'équilibre entre plusieurs paradoxes : à la fois se placer comme personne ressources, et prendre part à un dialogue, tout en restant neutre et focalisé sur l'autonomisation de la personne ; instaurer une relation de confiance et de coopération, tout en gardant un certain retrait lié à la fonction ; stimuler l'inventivité de la personne et sa capacité à produire des solutions par elle-même. C'est davantage le cheminement qui importe dans cette démarche que le résultat à atteindre. Dans une démarche de conduite du changement, le premier objectif est l'adhésion des principaux acteurs du projet. Celle-ci passe par différents mécanismes tels que la sensibilisation, la mise en capacité et l'exemplarité des responsables. Certains modèles existent pour décrire le processus du changement, comme celui des 8 étapes du changement de Kotter ou le modèle transthéorique, sur lequel s'appuie Auxilia notamment. L'accompagnement au changement que le cabinet pratique consiste à rendre le terreau fertile

pour l'émergence de projets de TSE, en favorisant un partage de la responsabilité de faire émerger des solutions entre les acteurs du territoire accompagné. L'accompagnement est toujours sur mesure et dépend à la fois de la commande et de la structure accompagnée, mais une constante demeure dans les missions : celle de s'inscrire dans une transition, et de déterminer ensemble les points de départ et d'arrivée souhaitée. Les missions d'Auxilia sont construites sur la base d'un diagnostic partagé du territoire, d'une phase de co-construction de la stratégie et d'une phase d'élaboration d'un plan d'actions et d'un schéma de gouvernance. Auxilia intervient donc surtout en amont de la conduite du changement, et les cibles de son accompagnement sont en priorité les élus et décideurs : il s'agit de les aider à prendre conscience des grands défis de la TSE à relever, de les aider à accoucher d'une nouvelle vision pour leur territoire, et de les impliquer dans la démarche de transition. Auxilia s'appuie essentiellement sur les techniques de participation et de concertation pour mobiliser les acteurs du territoire concernés et favoriser la co-construction de projets de TSE, ainsi que sur la prospective pour amener les acteurs à changer de regard sur la TSE. Auxilia attache une grande importance également à la mise en capacité des acteurs pour mener à bien les projets de TSE et assurer leur pérennité. Cependant, un certain nombre de freins peuvent intervenir et gêner la réussite de l'accompagnement et des projets, liés aux contraintes de la gestion de projet en contexte public, à la nature des contrats d'Auxilia ou encore à la vision de la TSE par les acteurs du territoire. Auxilia doit donc déjouer ces contraintes pour permettre un réel impact de son accompagnement dans la mise en mouvement des territoires vers la TSE. Afin d'estimer cet impact, une enquête a été réalisée auprès d'un échantillon d'anciens clients d'Auxilia. Globalement les répondants sont satisfaits de l'accompagnement réalisé, et notent entre autres des qualités importantes d'écoute, de professionnalisme et d'adaptabilité d'Auxilia. Bien que les objectifs définis au lancement du projet ne soient atteints que partiellement pour la plupart des répondants, dont les projets sont encore en cours, ceux-ci ont par ailleurs noté de nombreux impacts positifs de la démarche de transition engagée et de l'accompagnement réalisé, confirmant le rôle qu'Auxilia se donne dans ses missions. Il ressort des résultats de cette enquête des pistes d'amélioration pour renforcer l'impact de l'accompagnement réalisé par Auxilia dans la TSE, notamment sur les volets économique et opérationnel des préconisations, la montée en compétences des personnes en charge des projets, et l'évaluation de l'impact en cours et fin de mission.

Bibliographie

- ACKERMAN ANDERSON, L. et ANDERSON, D. 2004. Itinéraire pour conduire le changement.
- AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. 2016. Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance.
- CESE, Section de l'économie et des finances. 2013. Financer la transition écologique et énergétique : avis du CESE. Journal officiel de la république française. Disponible sur : < <http://www.lecese.fr/travaux-publies/financer-la-transition-ecologique-et-energetique> >
- DUCHEMIN, B. 2017. La transition écologique et solidaire à l'échelon local : avis du Conseil économique, social et environnemental. Section de l'environnement. Journal officiel de la république française.
- Institut des territoires coopératifs, 2015. Mode projet au sein des collectivités. Disponible sur le web : < <http://institut-territoires-cooperatifs.fr/mode-projet-au-sein-des-collectivites/>>
- LAPERCHE, B. et UZUNIDIS, D. 2011. Crise, innovation et renouveau des territoires : dépendance de sentier et trajectoires d'évolution. Innovations 2011/2 (n°35), p. 159-182. DOI 10.3917/inno.035.0159
- LASTENNET, C. 2010. Conduite du Changement - Guide Méthodologique et Pratique.
- MAZOUZ, B. 2017. Gestion de projets en contexte public. Presses de l'Université du Québec.
- PAUL, M. 2007. L'accompagnement, ou la traversée des paradoxes. Chap 1, in Jean-Pierre Boutinet et al, Penser l'accompagnement adulte, Presses Universitaires de France « Hors collection », 2007, p. 251-274. DOI 10.3917/puf.claud.2007.01.0251
- PAUL, M. 2009 [1]. « Accompagnement », Recherche et formation. Mis en ligne le 01 septembre 2013, consulté le 01 février 2017. URL : <http://rechercheformation.revues.org/435> ; DOI : 10.4000/rechercheformation.435
- PAUL, M. 2009 [2]. Accompagnement, in Jean-Pierre Boutinet, L'ABC de la VAE, ERES « Éducation - Formation », p. 53-54. DOI 10.3917/eres.bouti.2009.01.0053
- PAUL, M. 2010. L'accompagnement : un enjeu sociopolitique pour les territoires et les politiques éducatives ? Cahiers de l'action 2010/4 (N° 30), p. 25-33. DOI 10.3917/cact.030.0025
- PAUL, M., 2009 [3]. « Accompagnateur/trice », in Jean-Pierre Boutinet, L'ABC de la VAE, ERES « Éducation Formation », p. 48-49. DOI 10.3917/eres.bouti.2009.01.0048
- Réseau GRAINE. Fiche « Accompagner le changement dans des organisations

Annexe 1 : Présentation de l'organisation et des compétences des autorités publiques locales françaises

La France est un état déconcentré et décentralisé. La **déconcentration** lui permet de prolonger son action au plus près des citoyens, en donnant un pouvoir de décision à des agents répartis sur le territoire dans un cadre d'action défini par l'Etat, et qui le représentent à différents niveaux (Premier ministre, préfets régionaux et départementaux, maires). La **décentralisation** permet à l'Etat d'apporter des réponses adaptées localement à la diversité des situations, en transférant des compétences administratives vers des entités locales, que sont les collectivités territoriales, les intercommunalités et les territoires de projet. Ces entités bénéficient d'une autonomie de décision et de leur propre budget sous la surveillance d'un représentant de l'Etat.

A / Les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales disposent uniquement de compétences administratives, et sont gérées par des conseils ou des assemblées délibérantes, élus au suffrage universel direct. Ces compétences sont déterminées par la loi mais il y a un principe de libre administration.

Les collectivités territoriales comprennent les régions, les départements et les communes, qui ont été créés à des époques différentes. Les conseillers régionaux, départementaux et municipaux sont tous élus pour 6 ans au suffrage universel direct. L'Etat français compte aujourd'hui en métropole 13 régions, 96 départements et 35 411 communes. Il existe également 5 régions-départements outre-mer.

Les compétences transférées de l'Etat aux collectivités territoriales dépendent de leur échelle. La répartition de l'exercice des compétences entre les collectivités locales a fait l'objet d'évolutions législatives depuis les lois de 1983 organisant le transfert de compétences. Chaque collectivité se voit attribuer une ou plusieurs vocations particulières, à travers des blocs de compétences pour lesquelles elle a un pouvoir de décision particulier, qui n'exclut pas pour autant l'intervention d'autres collectivités dans ce domaine. Les collectivités territoriales ont par ailleurs la possibilité de déléguer une partie de leurs compétences, exclusives ou partagées, à une collectivité territoriale d'un autre type ou à un EPCI.

La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPAM) du 27 janvier 2014 définit des rôles de "chef de file" des collectivités territoriales pour chaque grand type de compétence. Les chefs de file d'une compétence ont ainsi en charge la coordination de l'action publique sur leur territoire.

Les **régions** sont chefs de file sur les domaines suivants : le développement économique, l'aménagement et le développement durable du territoire, l'environnement (protection de la biodiversité, climat, qualité de l'air et énergie), la gestion des programmes européens, la formation professionnelle, l'apprentissage et l'alternance, les lycées.

Les régions sont responsables de l'élaboration de différents documents de planification, dont le Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Egalité des Territoires (SRADDET), devenu obligatoire depuis la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République, 7 août 2015), qui est à l'origine de la mise en place des nouvelles régions. Ce document est un outil intéressant pour mettre en cohérence un ensemble de politiques publiques à l'échelle régionale dans une démarche de transversalité et de durabilité, notamment via la promotion de l'économie circulaire par exemple.

Les **départements** sont chefs de file sur les domaines suivants : l'action sociale, le développement social et la résorption de la précarité énergétique, l'autonomie des personnes et la solidarité des territoires. Les départements élaborent les plans départementaux de gestion des déchets notamment, et participent au schéma départemental d'aménagement et de gestion de l'eau.

Certaines compétences sont communes à la région et au département, comme le tourisme, la culture, le sport, la promotion des langues régionales, l'éducation populaire, la lutte contre la fracture numérique et l'aménagement numérique.

Les **communes** sont chefs de file sur les domaines suivants : les mobilités durables, l'organisation des services publics de proximité, l'aménagement de l'espace et le développement local. Elles élaborent notamment des plans de déplacements urbains, programmes locaux de l'habitat et les plans locaux d'urbanisme.

B / Les intercommunalités

Les intercommunalités viennent d'une nécessité et d'une volonté des communes de coopérer, afin de rentabiliser les équipements, faire des économies d'échelle, et assurer une meilleure qualité des services. Elles peuvent se présenter sous diverses formes :

- Les groupements à contributions budgétaires

Ils comprennent : les syndicats intercommunaux, regroupant les Syndicats Intercommunaux à Vocation Unique (SIVU) et Syndicats Intercommunaux à Vocation Multiple (SIVOM) ; les syndicats mixtes, qui permettent aux communes de s'associer à d'autres partenaires

institutionnels, et qui peuvent être fermés ou ouverts. Le périmètre des syndicats est libre, de même que leurs compétences.

- Les groupements à fiscalité propre : ce sont des EPCI (établissements publics de coopération intercommunale), qui ont le droit de prélever l'impôt sous forme additionnelle à celle perçue par les communes.

Ils sont constitués par des communes qui décident de se regrouper pour assurer ensemble certaines missions (ramassage des ordures ménagères, assainissement, transports urbains...) ou mener de véritables projets communs de développement du territoire. Ces EPCI comprennent les **communautés de communes**(>15 000 habitants), les **communautés d'agglomération** (>50 000 habitants), les **communautés urbaines** (>250 000 habitants) et les **métropoles** (>400 000 habitants dans une aire urbaine de plus de 650 000 habitants).

Leur périmètre d'action est d'un seul tenant, et il y a possibilité de transformation d'un EPCI à un autre. Les EPCI exercent certaines compétences à titre obligatoire, d'autres à titre optionnel ou facultatif. Leur nombre est de plus en plus important à mesure que le nombre d'habitants augmente. Ces compétences sont transférées par les communes aux EPCI, selon un cadre établi par la loi.

Par exemple, les compétences obligatoires des communautés de communes sont : le développement économique, l'aménagement de l'espace, la gestion des milieux aquatiques et la prévention des inondations. Les communautés d'agglomération ont deux compétences obligatoires supplémentaires : l'habitat et la politique de la ville. Les communautés urbaines ont en plus la protection et la mise en valeur de l'environnement et la politique du cadre de vie, la gestion des services d'intérêt collectif, l'aménagement, l'entretien et la gestion des aires d'accueil des gens du voyage. Les EPCI sont également responsables de l'élaboration du SCoT, document d'urbanisme visant à concevoir et mettre en œuvre une planification stratégique intercommunale, à l'échelle d'un large bassin de vie ou d'une aire urbaine. Il met en cohérence sur son périmètre les politiques sectorielles des communes et groupements, en matière d'habitat, de logement, d'urbanisme, de développement économique, de protection de l'environnement, de mobilité etc (CNFPT).

Depuis la Loi MAPAM de 2014, les métropoles ont un statut particulier avec des compétences allant au-delà du statut des Communautés Urbaines, notamment en matière de développement et d'aménagement économique, social et culturel, d'aménagement de l'espace

métropolitain, et de gestion des milieux aquatiques. L'affirmation du rôle et du pouvoir des métropoles en fait des acteurs incontournables pour la TSE dans les territoires.

- **Les pôles métropolitains (PM) et les pôles d'équilibre territorial et rural (PETR)** sont deux autres formes de coopération, qui correspondent finalement à des syndicats mixtes fermés. Le **PM** regroupe des EPCI à fiscalité propre, dont l'un compte plus de 100 000 habitants, afin de promouvoir un modèle d'aménagement, de développement durable et de solidarité territoriale. Le **PETR** a été créé pour porter le Pays et le SCoT. Il regroupe des EPCI à fiscalité propre, et se forme lorsque certaines conditions sont remplies, telles qu'avoir un projet de territoire, une conférence des maires et un conseil de développement territorial notamment.

C / Les territoires de projet

Outre cette démarche de gestion par l'Etat avec transfert de compétences aux collectivités territoriales et aux intercommunalités, il existe aussi une démarche territoriale contractualisée sur des territoires de projets. Ces projets se portent sur un territoire donné, et s'appuient sur une charte et une stratégie à appliquer sur ce territoire, en faisant appel à une multiplicité d'acteurs, de secteurs et de partenariats.

Ils sont caractérisés entre autres par une mobilisation importante de la société civile, une approche transversale des problèmes et une démarche volontaire. Par opposition aux territoires de gestion, assez statiques et stables dans le temps, les territoires de projet sont plus dynamiques et évoluent avec le temps. Les projets peuvent être publics comme privés, et sont encadrés par une politique contractuelle.

Les parcs naturels régionaux (PNR), les pays et les PETR sont des territoires de projet correspondant à la démarche décrite ci-dessus.

Les PNR ont pour missions principales de favoriser un développement local, à la fois économique, social et culturel, tout en protégeant le patrimoine. Leur périmètre est défini par celui des communes adhérant volontairement à la charte du parc. Les PNR constituent un outil de concertation important, ainsi que d'expérimentation de démarches de transition écologique, énergétique, sociale, économique etc. Il en existe 51 en France.

Les pays renforcent le rôle des régions, avec comme arrière-pensée de supprimer l'échelon du département à terme. Ils s'appuient sur la dynamique de projets locaux, pour favoriser la démocratie participative, le développement durable, les solidarités entre espaces ruraux et urbains, et inscrire les territoires dans une logique européenne grâce à la participation aux

programmes d'action LEADER entre autres. Les pays recouvrent 70% du territoire français en 2017. Ils sont organisés autour d'une ville centre, pôle de services et d'activités, et peuvent prendre plusieurs formes juridiques : PETR, syndicats mixtes, association...

De nombreux autres types d'actions ou programmes existent pour organiser et dynamiser le territoire français, mais seuls les principaux ont été présentés ci-dessus.

D/ Les 3 volets de la dernière réforme territoriale

La complexité croissante et la multiplication des structures territoriales peuvent entraîner un manque de transparence et d'efficacité, un chevauchement des compétences, et des coûts de gestion multiples. La réforme territoriale engagée depuis 2012 cherche à adresser les problèmes engendrés par ce "millefeuille territorial" (Site Gouvernement.fr).

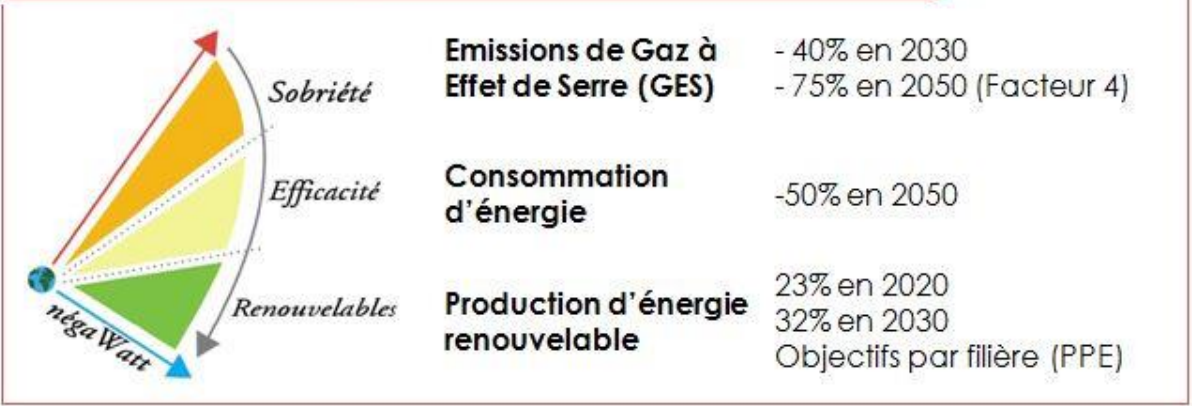
Cette réforme comprend trois volets, dont le premier était constitué par la loi MAPAM.

La loi du 16 janvier 2015 visait à délimiter de nouvelles régions pour réduire le nombre de régions métropolitaines de 22 à 13.

Enfin la loi de Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) de 2015 constitue le dernier volet de cette réforme. Elle supprime la clause générale de compétence pour les régions et départements, qui leur permettait de disposer d'une capacité d'intervention générale sans que la loi ne procède à une énumération de leurs attributions. La loi redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale, et vise à harmoniser les politiques publiques entre les différents échelons, afin d'éviter les chevauchements. La loi NOTRe vise également un renforcement du rôle des communes et du pouvoir des intercommunalités, par l'agrandissement des intercommunalités dans une logique de "bassin de vie", et la réduction de leur nombre. L'objectif est une simplification de l'organisation territoriale pour plus d'efficacité et des coûts de fonctionnement réduits, par le biais de la mutualisation des compétences et services au sein des intercommunalités, dont les compétences sont augmentées par la loi.

Annexe 2 : Les grands objectifs de la loi TECV (2015). *Source : Auxilia*

Les grands objectifs de la loi TECV



Impacts économiques
(issus de l'exposé des motifs)

Réduire la facture énergétique de la France
Créer 100.000 emplois
Impact positif sur la croissance:
+0,8% en 2020 ; +1,9% en 2030

Annexe 3 : La dépendance au sentier, un atout et une contrainte pour les collectivités territoriales

La théorie évolutionniste de la firme, appliquée aux territoires, permet de comprendre le concept de dépendance au sentier qui caractérise bien les collectivités. Cette théorie considère en effet que les routines organisationnelles conditionnent l'évolution de la firme ou du territoire, à cause des compétences accumulées par le biais de l'apprentissage, permettant d'améliorer l'efficacité et la performance des processus (Laperche, Uzunidis, 2011). Censées procurer un avantage à la firme ou au territoire, elles peuvent pourtant nuire à sa capacité d'évolution, contrainte par les investissements passés, et le faire rentrer dans une "dépendance de sentier". Ainsi, l'action coordonnée des organisations institutionnelles et privées d'un territoire peut à la fois permettre le développement de trajectoires territoriales, mais peut également devenir une contrainte pour le développement du territoire en lien avec la dépendance de sentier. Des facteurs externes rentrent également en ligne de compte dans l'évolution ou la non-évolution des territoires, et peuvent expliquer des changements de trajectoire (Laperche, Uzunidis, 2011).

Dans le cas des collectivités territoriales, les modes d'organisation et de gestion hérités depuis de nombreuses années déterminent une dépendance au sentier forte, qui peut se révéler être à la fois un atout dans certains cas grâce à l'expérience et la connaissance des processus accumulés, et un point de blocage pour leur évolution et leur prise en main de projets de transition.

Annexe 4 : Contraintes et leviers potentiels liés au contexte d'organisations publiques pour le pilotage des projets

- L'initiative des projets publics peut venir de différentes sources : une volonté politique circonstancielle, une réflexion stratégique menée en amont, une concertation citoyenne, des lois ou réglementations...

Cette pluralité des sources possibles d'initiation des projets publics pose un défi de coordination et de mise en cohérence, pour éviter l'émergence et l'abandon de projets sans raison claire.

- Des conflits de temporalité existent, entre la temporalité routinière des organisations liée à leur cycle budgétaire, la temporalité du projet, et le temps des élus.

L'organisation des projets s'en trouve complexifiée, et ces conflits de temporalité peuvent représenter un frein au suivi et à l'allocation des ressources nécessaires pour l'aboutissement des projets menés en contexte public.

- Les attentes et exigences multiples et divergentes, parfois même incompatibles, des nombreuses parties prenantes sont un véritable enjeu pour mener à bien un projet public. Il est primordial de bien concevoir et formuler la finalité d'un projet public dès le début, afin d'éviter d'aboutir à une multiplicité d'objectifs parfois incohérents.

Ce sont les processus décisionnels publics qui, par leur nature collaborative et impliquant de nombreux acteurs aux visions et intérêts distincts, entraînent parfois des tensions entre acteurs tentant d'imposer leurs priorités dans le design du projet. La différence des visions peut rendre difficile la planification d'un projet, et rallonger le temps du processus. Cela aboutit parfois à des contentieux au sein même des collectivités entre personnages politiques et techniciens/ingénieurs, où la dimension affective prend le dessus dans les dialogues, et à des compromis plus ou moins cohérents et adaptés aux besoins réels et prioritaires. La rationalité des projets peut être ainsi assez limitée.

- De plus, les instances d'évaluation et d'audit qui doivent contrôler les projets publics ne sont pas toujours coordonnées entre elles car indépendantes, et la difficulté à caractériser les critères de réussite et d'échec des projets publics gêne leur évaluation.

Il est pourtant nécessaire de réaliser une vraie évaluation des projets publics, pas seulement des outputs (écarts entre objectifs et résultats) mais aussi de leurs impacts, tout au long de leur cycle de vie.

- La gestion du "personnel projet" est mise au défi par le fort encastrement hiérarchique qui caractérise les organisations publiques, et qui rend difficile la souplesse exigée par le détachement de personnels dans une équipe de projet.

Un travail sur le système de gestion des ressources humaines, très axé sur "le contrôle, les règles, le conformisme", serait nécessaire pour le rendre plus favorable aux conditions de travail en équipe telles que la collaboration et la coordination, et à une marge de manœuvre sur la gestion du recrutement et des compétences dans un projet.

- Un écueil possible lors de l'initialisation d'un projet public est la difficulté à vraiment formaliser son déroulement en "mode projet", liée au contexte hiérarchique de la gouvernance publique.

La formalisation claire en mode projet dès le début permet de s'assurer d'une définition claire des rôles des parties prenantes, des objectifs, et de la présence de toutes les fonctions essentielles au bon déroulement du processus.

- Le risque de déficience de communication des flux informationnels est prégnant dans les projets publics : à la fois en interne dans l'équipe de projet, entre le projet et les parties prenantes externes (citoyens, médias, groupes de pression...), et en externe entre les parties prenantes externes au projet.

La mise en place d'un véritable "cycle du renseignement" avec des "allers-retours permanents entre externe et interne" dès le début du projet est un levier essentiel pour assurer son bon déroulement (Mazouz, 2017).

- La discontinuité des projets liée au renouvellement des mandats électifs et aux campagnes politiques est un problème qui semble devoir perdurer sans qu'on puisse y apporter de réelle solution.

Les conséquences sont une déstabilisation et une remise en cause de la légitimité des décideurs, des objectifs et activités, et par conséquent des chefs de projet et de la composition de leurs équipes, ainsi que de l'allocation des ressources. Il apparaît très difficile de trouver des moyens permettant de pérenniser des projets au-delà des mandats.

En outre, l'imputabilité des dirigeants politiques, c'est-à-dire le "devoir de rendre des comptes sur la manière dont les décisions ont été prises, les ressources utilisées, les résultats obtenus et les écarts gérés" (Mazouz, 2017), a tendance à primer sur l'efficience même de la gestion du projet, en lien avec la réalité du contexte démocratique de la sphère publique dans lequel les projets s'inscrivent.

- La planification et le contrôle d'un projet sont affectés par sa nature publique. En effet, les processus et activités de contrôle en vigueur dans les organisations publiques conditionnent la structuration des projets, notamment avec la budgétisation annuelle par fonction et par activité, et le systématique contrôle ultime par les élus des décisions prises. Les administrations publiques sont de plus davantage attachées au respect des règles qu'à l'atteinte des résultats désirés.

Le manque de souplesse engendré nuit à l'organisation en mode projet, qui domine aujourd'hui, et demande d'adapter les modes de contrôle et de budgétisation des organisations publiques au mode projet. Il faut également veiller à harmoniser les pratiques de gestion de projet entre elles, et à ne pas les cumuler sans qu'elles interagissent de façon concertée ni réfléchie.

Particularités sectorielles des projets menés en contexte public à mieux prendre en compte pour une GP efficace

Le modèle de GP doit permettre une collaboration entre partenaires publics et privés, dont l'organisation et les contraintes administratives, bureaucratiques, réglementaires diffèrent, et assurer un climat de "communication, coordination et confiance" (Mazouz, 2017).

La complexité des jeux d'acteurs dans les projets d'infrastructures publiques requière une bonne gestion en phase d'avant-projet, notamment au moment de l'élaboration du plan de financement. Les projets municipaux sont aussi caractérisés par la multiplicité des acteurs impliqués, de même que par les chevauchements institutionnels entre les différents niveaux de la gouvernance publique, qui crée de l'incertitude. L'acceptabilité sociale de ces projets est cruciale, de même que l'intégration dès le début de toutes les parties prenantes.

Annexe 5 : Liste des Auxiliens interviewés

Personne interrogée	Fonction	Date de l'entretien	Durée de l'entretien Téléphone ou visu
Bertil de Fos	Directeur général	02/05/2018	35 min par téléphone
Marc Fontanès	Directeur de projets mobilité	03/05/2018	40 min par téléphone
Frédéric Vasse	Directeur recherche et innovation	18/05/2018	45 min par téléphone
Ghislain Bourg	Docteur en psychologie sociale	27/04/2018	1h par téléphone
Ziad Farhat	Directeur de projets Energie-Climat	23/05/2018	35 min par téléphone
Bérengère Mendez	Chef de projet territoires en transition	04/05/2018	1h de visu
Kevin Pamart	Chef de projet mobilité	03/05/2018	1h par téléphone

Nom	Date de naissance	Formation	Arrivée Auxilia	Expertise
Bertil de Fos	1974	Ingénieur, industrie des transports pendant 10 ans	2009	Mobilité durable, développement économique et social
Marc Fontanès	1975	Sociologue, diplômé du CELSA, expert agréé par le Ministère de la Recherche dans le champ des mobilités	2011 <i>Ex Mobility + (avant Auxilia)</i>	Mobilité durable, conseil aux entreprises, collectivités, territoires.
Frédéric Vasse	1968	Master II en Développement durable et organisations (Université Paris Dauphine) 15 ans au service des élus et collectivités	2013	Mobilisation des acteurs publics, prospective territoriale, accompagnement au changement, communication politique, analyse des mutations...
Ghislain Bourg	1985	Docteur en psychologie sociale dans le champ de la communication engageante	2012	Changement de comportements, stratégies d'influence, concertation et accompagnement au changement...
Ziad Farhat	1986	Master Stratégies du Développement Durable de l'École de Commerce de La Rochelle Ecotourisme en Afrique du sud	2013	Transition énergétique, précarité énergétique, développement économique territorial...
Bérengère Mendez	1983	Diplômée de l'ESC Toulouse Spécialiste des problématiques agricoles et agro-alimentaires (Blézat, Gressard)	2016	Agriculture et alimentation durable
Kevin Pamart	1981	Diplômé du DESS Transport, ville, aménagement de l'Université de Marne-la-Vallée et de la formation ECO Conseil en partenariat avec l'INSA Strasbourg,	2010	Mobilité durable, concertation.

Annexe 6 : Questionnaire d'évaluation à destination des anciens clients d'Auxilia (2 à 4 ans après le début de la mission)

Ces dernières années Auxilia vous a accompagné dans l'élaboration de votre projet lié à la transition socio-écologique de votre organisation ou de votre territoire. Soucieux d'évaluer cet accompagnement au changement et les résultats de la démarche qui a pu être mise en œuvre depuis le lancement du projet, nous vous proposons de prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire.

Dans une logique d'amélioration continue de la méthodologie proposée à nos clients et futurs clients, nous souhaitons mesurer l'impact du projet mis en œuvre notamment sur les aspects environnementaux et d'évolution des comportements.

Nous pensons également que ce questionnaire d'évaluation est l'occasion pour vous de porter un autre regard sur les actions engagées et de contribuer à une démarche de prise de recul, afin de permettre d'ajuster le projet quelques années après son lancement.

A. Profil

A.1 Quel est le nom de votre organisation ? _____

A.2 Quel est votre nom ? _____

A.3 Quel est votre poste ? _____

A.4 Etiez-vous notre interlocuteur/interlocutrice au moment de la mission réalisée par Auxilia ?

Oui Non

A.5 Si non, pour quelle(s) raison(s) y a-t-il un changement d'interlocuteur/interlocutrice ?

B. Mise en œuvre et chemin parcouru

B.1 Le projet est:

Terminé En cours En attente Abandonné

B.2 Si le projet est en attente ou abandonné, quelles en sont les raisons ?

B.3 Notre action a-t-elle permis de faire évoluer votre compréhension et votre regard sur le sujet de la transition socio-écologique ? Merci de détailler votre réponse.

B.4 Notre intervention vous a-t-elle permis de décrypter de nouveaux enjeux, de prioriser vos objectifs, ou de revoir vos ambitions (à la hausse ou à la baisse) ?

B.5 Notre intervention a-t-elle contribué à l'élaboration d'un plan d'action ?

Oui Non

B.6 Selon vous, parmi ces actions, quelle est la part des actions :

	0 à 20%	20 à 40%	40 à 60%	60 à 80%	80 à 100%
Réalisées					
En cours					
A venir ou en attente					
Abandonnées					

Vous pouvez préciser votre réponse en nous indiquant les raisons pour lesquelles certaines actions ne seraient pas mises en œuvre :

B.7 Des actions supplémentaires ont-elles été ajoutées au plan d'actions initial ?

Oui Non

B.8 Si oui, lesquelles et pour quelles raisons ?

C. Evaluation et satisfaction

C.1 D'une manière générale, au moment du lancement du projet, comment le qualifiez-vous ?

- Ambitieux et difficile
- En cohérence avec les capacités/possibilités d'actions de mon organisation
- Peu ambitieux

C.2 Aujourd'hui, avec le recul et la mise en œuvre, comment qualifieriez-vous le projet ?

- Ambitieux et difficile
- En cohérence avec les capacités/possibilités d'actions de mon organisation
- Peu ambitieux

C.3 Des objectifs avaient-ils été définis au moment du lancement du projet ?

Oui Non

C.4 Si oui, pensez-vous que les objectifs sont aujourd'hui :

- Dépassés
- Atteints complètement
- Atteints partiellement
- Pas du tout atteints
- En recul par rapport à la situation initiale

C.5 Merci de préciser les raisons qui vous ont amené-e à cocher cette réponse :

C.6 Si vous deviez donner une note de satisfaction au projet, en rapport avec les attentes initiales, quelle serait-elle ? (note de 1 à 5 / 1 étant la plus mauvaise note et 5 étant la meilleure note) _____ / 5

C.7 Quels sont les 3 mots qui vous viennent à l'esprit, concernant l'accompagnement mené par Auxilia ?

C.8 Recommanderiez-vous Auxilia auprès d'autres organisations ?

Oui Non

D. Impacts

D.1 Selon vous, quels ont été les effets du chemin parcouru ensemble tout au long de la mission sur :

	Négatif	Neutre (sans impact)	Positif	Très positif
La perception de la transition socio-écologique par :				
- Les décideurs (élus, directeurs...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Les agents de la collectivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Les acteurs socio-économiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Les habitants du territoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le désir d'innover de façon durable sur le territoire, au niveau :				
- Des décideurs (élus, directeurs...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Des agents de la collectivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Des acteurs socio-économiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Des habitants du territoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les changements de comportements au niveau :				
- Des décideurs (élus, directeurs...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Des agents de la collectivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Des acteurs socio-économiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Des habitants du territoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D.2 Avec le recul, selon vous, quels sont les impacts du projet sur les différents domaines suivants ?

	Non concerné par le projet	Négatif	Neutre (sans impact)	Positif	Très positif
Sur le plan financier :					
- Pour votre organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pour les bénéficiaires / usagers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sur le plan social : pour les bénéficiaires / usagers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sur l'environnement :					
- Pour l'empreinte carbone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pour la consommation de ressources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sur le territoire :					

- Pour son attractivité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pour son dynamisme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pour sa résilience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pour la structuration de l'action publique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pour la mobilisation des acteurs économiques /élus /habitants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pour l'adaptation au changement climatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D.3 Quel est selon vous l'impact positif le plus important lié au projet (autant dans la démarche que dans la mise en œuvre) et pour quelle raison ?

D.4 Quel est selon vous l'impact neutre ou négatif le plus décevant lié au projet, et pour quelle raison ?

D.5 N'hésitez pas à répondre franchement, le traitement des données sera anonymisé. La mission ou les actions mises en œuvre ont-elles suscité des tensions ou conflits politiques (internes/externes) ? Si oui, lesquels ?

E. Amélioration continue

E.1 Au regard de l'état d'avancement du projet, aujourd'hui, quels sont selon vous :
- Les points forts de la démarche et les facteurs de réussite ?

- Les points faibles de la démarche, et les facteurs d'échec ?

E.2 Aujourd'hui, après le lancement du projet, sur quels points précis auriez-vous souhaité un accompagnement plus soutenu par Auxilia pour mieux faire face aux difficultés rencontrées ?

E.3 Il est fréquent de voir nos clients lancer d'autres projets en lien direct ou indirect avec la mission pour laquelle nous vous avons accompagné. Avez-vous envisagé d'autres pistes ou perspectives pour poursuivre cette démarche ?

Annexe 7 : Les principes de la démarche d'accompagnement selon Maela Paul

Il s'agit de poser dès le début le cadre et les conditions dans lequel les interlocuteurs seront amenés à évoluer et collaborer, dans un souci de pédagogie de l'accompagnement (Paul, 2010). Celui-ci ne s'adresse d'ailleurs pas qu'à des individus, mais aussi à des organisations, équipes ou entreprises.

Voici les 7 principes de la démarche d'accompagnement :

1/ La déconstruction des conceptions respectives de l'accompagnant et de l'accompagné, des manières de faire et des postures professionnelles. Chacun est amené à apprendre avec l'autre ce qu'accompagner signifie.

2/ Le raisonnement en termes de "structure d'action" et non de résultats à produire. La relation est basée sur un engagement mutuel des parties dans un projet complexe qui les dépasse et les rassemble, pour lequel ils doivent bâtir ensemble le cadre d'action adapté, dans un dialogue à égalité. Ce projet s'intègre dans un environnement, c'est pourquoi il doit être pensé en lien avec le territoire, et avoir une portée sociétale en plus du sens qu'il représente pour les porteurs. C'est moins le résultat qui compte que le processus engagé, la démarche instaurée sur le territoire.

3/ Il convient que chacun des acteurs, accompagnant et accompagné, adopte une posture réflexive dans le dialogue, et se considère à la fois comme émetteur et récepteur. Ce dialogue devient plus intéressant encore lorsqu'il associe un processus participatif de coopération et de co-construction avec tous les acteurs pertinents au regard du projet.

4/ De cette façon, le sujet n'est plus considéré à travers le problème qui l'amène mais ses potentialités et ressources. L'accompagnement ne consiste donc plus à pallier aux carences de l'individu, à concevoir des projets pour réparer les éventuelles lacunes, mais à permettre au sujet que l'on accompagne d'accéder à ses ressources, telles que l'expertise et l'intelligence collective.

5/ Les objectifs et modalités du projet sont établis entre les parties prenantes de la relation d'accompagnement, après discussion et entente dessus. Il ne faut pas oublier le caractère provisoire, temporaire, de cette relation vécue dans un cadre professionnel : la doter d'objectifs est donc nécessaire pour permettre une auto et co-évaluation tout au long du projet.

6/ La relation d'accompagnement s'inscrit dans une temporalité, et il est important de prendre le temps de la construire, en adaptant le processus aux contraintes de chacun, au temps nécessaire à l'élaboration d'un dispositif complexe, et au temps nécessaire au changement des différents acteurs. Prendre le temps signifie qu'il faut changer de posture professionnelle en affirmant la primauté des valeurs sur les contraintes, qui apparaissent alors plus relatives et souples. De plus, la durée de l'accompagnement nécessite une évaluation continue des objectifs.

7/ De tous ces principes découle un certain nombre de caractéristiques de la démarche d'accompagnement, qui correspond à un projet inscrit dans le temps avec un début et une fin, et qui doit constamment être clarifié et explicité. La mise en chemin est conditionnée à la remise en question des représentations de chacun, et c'est l'espace relationnel qui permet l'autonomisation du sujet.

Annexe 8 : Les types de réponses apportées par Auxilia en fonction des besoins des autorités publiques locales accompagnées

	BESOINS CLIENTS	REponses APORTEES
COLLECTIVITES	Concevoir un projet de territoire	Mobilisation des acteurs locaux (élus, citoyens, entrepreneurs, associations, commerçants, agriculteurs...) par des ateliers créatifs et techniques d'animation innovantes. <i>Ex : Nantes, Economie Circulaire Paris, Metropole de Lille, Grand Guéret, Pays de Redon etc...</i>
	Comprendre les enjeux de la transition socio-écologique	Bilan carbone territorial, facture énergétique et alimentaire territoriale, étude des besoins et usage de mobilité, d'alimentation etc... Définition d'une stratégie alimentaire territoriale avec sa déclinaison en plan d'action opérationnel, connectée aux enjeux énergie et déchets <i>Ex : Roubaix</i>
	Définir une stratégie publique territoriale (mobilité, énergie, développement économique, agriculture alimentation...)	Diagnostic des politiques menées sur le territoire, des besoins et des usages et co-construction d'une stratégie publique avec les parties prenantes <i>Ex : +100 références partout en France</i>
	Audit des politiques publiques locales à l'aune de la TE	Revue multi-thématique de toutes les politiques publiques locales pour pointer aux élus les points d'appui, les singularités et les axes d'amélioration <i>Ex : Nantes Métropole, CA St-Nazaire</i>
	Développer l'attractivité d'une ville petite/moyenne	Développement de dispositifs type incubateur, week-end start-up, concours d'innovation commerciale etc... <i>Ex: Incubateur de projets de St-Dizier (Haute-Marne), Mon Centre-Ville a d'incroyables commerces, Start-up est dans le Pré...</i>

Annexe 9 : Présentation des expertises Energie-Climat et Agriculture-Alimentation chez Auxilia

➤ Energie - Climat

Auxilia accompagne une grande diversité d'autorités publiques locales dans la transition énergétique sur leur territoire par différents moyens :

- La planification énergétique territoriale réglementaire : Auxilia a accompagné la réalisation d'une vingtaine de PCET de première génération, et depuis 2016 une dizaine de collectivités dans l'élaboration de PCAET, qui intègrent les volets air et adaptation au changement climatique.
- L'animation de réseaux thématiques, sur la précarité énergétique, la mobilité durable, les PCAET, l'adaptation au changement climatique, les TEPOS...



- L'élaboration et la mise en œuvre de schémas et stratégies énergétiques volontaires, comme les stratégies de territoires à énergie positive, ou les schémas directeurs des énergies et des réseaux.



- La création d'outils au service de la transition énergétique, comme les plateformes de rénovation énergétique, les outils d'investissement, les contrats d'objectifs territoriaux EnR thermiques (COTER).



- La mobilisation des acteurs et l'animation de démarches de concertation



➤ Agriculture - Alimentation

En agriculture et alimentation, quelle que soit la typologie du territoire, les collectivités s'interrogent sur leurs rôles à jouer et les leviers d'action dont elles disposent pour faciliter la structuration de nouveaux systèmes alimentaires « relocalisés ». Ces réflexions sont encouragées par le Programme National pour l'Alimentation (PNA) du MAAF, notamment pour que celles-ci contribuent à la **justice sociale**, en matière d'accès à l'alimentation, à l'**éducation alimentaire** de la jeunesse, à la **lutte contre le gaspillage** alimentaire, et à l'**ancrage territorial** et la mise en valeur du patrimoine agro-alimentaire. Encouragés par ce programme, de nombreux territoires développent des politiques alimentaires territoriales, avec parfois l'objectif de la **labellisation Projet Alimentaire Territorial (PAT)** par le Ministère.

Auxilia se mobilise sur la mise en place de projets alimentaires durables locaux, sur les territoires à la fois en milieu rural et urbain. Le cabinet a notamment accompagné en 2016 deux lauréats du programme ANRU, la ville de Roubaix et le territoire de Plaine Commune, ainsi que des territoires ruraux (Vichy et Portes d'Anjou). Depuis 2017, Auxilia accompagne la construction de PAT à différentes échelles territoriales (GAL Sud Mayenne, métropole de Rouen...), ainsi que la Métropole Européenne de Lille et ses communes pour approvisionner les restaurants collectifs en produits locaux. Le tableau ci-dessous présente l'offre principale d'Auxilia auprès des autorités publiques locales en matière d'agriculture et alimentation.

	BESOINS CLIENTS	REPONSES APORTEES
COLLECTIVITES	Fédérer des acteurs du territoire sur un projet alimentaire local	Mobilisation des agriculteurs, restaurateurs, citoyens, élus, distributeurs par des ateliers créatifs et techniques d'animation innovantes <i>Ex : Nantes, Economie Circulaire Paris, Metropole de Lille</i>
	Donner de la visibilité sur un projet alimentaire	Analyse de la durabilité des flux alimentaires existants Définition d'une stratégie alimentaire territoriale avec sa déclinaison en plan d'action opérationnel, connectée aux enjeux énergie et déchets <i>Ex : Roubaix</i>

	Mettre en place des circuits courts alimentaires	Diagnostic de l'offre et de la demande Mobilisation des agriculteurs, restaurateurs, citoyens, élus, distributeurs Elaboration de plans d'actions opérationnels <i>Ex : Vichy, Anjou</i>
	Développer une production agricole en milieu urbain	Mobilisation de porteurs de projet et acteurs locaux Définition des modèles d'affaires et construction de la gouvernance <i>Ex : Roubaix, Plaine Commune</i>
	Assurer une production alimentaire sur des sols pollués	Avec nos partenaires experts : détermination des cultures les plus adaptées à la situation, et éventuellement des protocoles de dépollution Construction de programmes d'information pédagogiques pour les habitants <i>Ex : Roubaix, Plaine Commune</i>
	Limiter le gaspillage alimentaire en collectivité ou auprès des citoyens	Organiser une démarche Zéro Déchet (sensibilisation et animation des acteurs, mesures sur le terrain, plans d'action concertés) <i>Ex : Moselle, maisons de retraite</i>

➤ **Vers plus de transversalité et de liens entre thématiques**

Il est intéressant de noter que la transversalité des projets de transition territoriale progresse, allant dans le sens d'une transition systémique prenant en compte tous les aspects de la transition socio-écologique, comme en témoignent des projets émergents tels que la mission accompagnée par Auxilia en Centre Val de Loire, qui établit un lien clair entre les enjeux énergétiques, agricoles, alimentaires et économiques, à travers l'élaboration d'une stratégie agricole et alimentaire territoriale répondant aux enjeux du PCAET. En effet, bien que les PCAET aient une vocation très transversale, il est parfois difficile d'arriver à mobiliser tous les acteurs du territoire autour des enjeux énergétiques, en particulier les agriculteurs.

Annexe 10 : La facture énergétique territoriale d'Auxilia

Objectif et public cible :

La "facture énergétique territoriale"(FET) est un outil proposé aux collectivités territoriales pour visualiser les flux financiers sur leur territoire générés par la consommation d'énergie, son importation ou sa production à partir de sources renouvelables. La FET vise à mettre en évidence l'opportunité que représente la TE en termes de développement économique territorial, endogène et durable.

Principe de la méthode :

La méthode consiste à mettre en balance toutes les consommations énergétiques par secteur et type d'énergie et les productions d'énergies renouvelables par type de source sur un territoire. Les consommations sont recensées comme des dépenses, les productions comme des recettes.

SECTEUR RESIDENTIEL		
	Consommation (en GWh)	Coût (en k€)
Gaz	2,000	152
	Production estimée (en GWh)	Valeur estimée (en k€)
Electricité renouvelable	65,000	7 534

Exemple de saisie des données dans l'outil de facture énergétique d'AUXILIA

La double comptabilisation donne accès à la balance commerciale territoriale spécifique à l'énergie, et permet de dresser la facture énergétique que paie le territoire chaque année (collectivités, entreprises et habitants), ainsi que de montrer la création de richesses générée par la production locale d'énergie.

Données d'entrée et hypothèses :

Les données à renseigner concernent les secteurs de la consommation d'énergie (résidentiel, industriel, tertiaire, agricole, transports) et de la production d'ENR. Ce sont des quantités exprimées en GWh, disponibles auprès de l'OREGES ou des fournisseurs et producteurs d'énergie du territoire. Pour chaque type d'énergie, un indice de prix d'achat d'énergie ou de création de richesse est attribué, selon que ce soit lié à la consommation ou à la production.

Les hypothèses concernent les indices de prix, qui varient par type d'énergie et de secteur. Concernant la production d'énergie renouvelable, un même prix est considéré pour chaque usage d'énergie (chaleur, électricité, carburant) quel que soit le type d'installation.

Les principales sources utilisées sont celles de l'Ademe, l'INSEE, le MEDDE, l'AIE et les bases de données Pégase.

Présentation des résultats obtenus :

Les résultats sont montrés sous forme de graphiques, présentant différentes synthèses de consommation et de production.



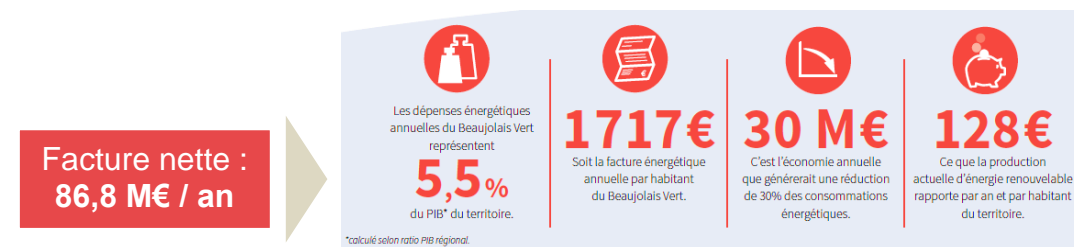
Renseigner les données des graphiques

Conception :

AUXILIA
CONSEIL EN TRANSITION
transition

Exemple de graphiques réalisés par l'outil de facture énergétique territoriale d'AUXILIA

La facture énergétique nette du territoire est affichée, comme présenté ci-dessous.



Exemple de facture énergétique réalisée par AUXILIA pour le Beaujolais vert

L'outil propose également une approche prospective par la modélisation de scénarii de l'évolution de la FET dans le temps, en fonction de l'évolution du prix des énergies.

Intérêt de la facture énergétique territoriale :

L'intérêt de cet outil est qu'il permet de mobiliser les élus et les acteurs d'un territoire autour d'une dynamique de transition énergétique. En leur montrant visuellement le montant de la

facture énergétique annuelle, qui correspond à une fuite de richesses de leur territoire, et en leur permettant de visualiser les flux financiers liés à l'énergie sur leur territoire, cet outil souligne les bénéfices potentiels d'une stratégie de TE ambitieuse. Il invite les acteurs locaux à raisonner sur les moyens de réduire cette FET, et d'exploiter durablement leurs ressources locales.

Cet outil a donc une visée pédagogique et d'aide à la décision, notamment en début de projet, et permet de rendre les choses plus concrètes pour les élus. Les retours d'expérience montrent que ceux-ci trouvent un réel intérêt dans la prospective, qui permet de chiffrer le coût de l'inaction. Ainsi, la FET montre aux collectivités qu'impulser la TE sur leur territoire revient à impulser des projets permettant de relocaliser les flux financiers énergétiques, et de créer de la richesse localement (emplois, activités, lien social, insertion, pouvoir d'achat, attractivité...).

Par ailleurs, cette approche peut être élargie et transposable à d'autres enjeux de la TSE, comme l'agriculture, l'alimentation, l'économie circulaire ou encore l'aménagement territorial.

Le concept même de facture énergétique est cependant à prendre avec précaution. Face à la difficulté de savoir ce qui revient vraiment au territoire, l'outil considère que toute l'énergie produite sur le territoire génère de la valeur pour lui, sans soustraire l'énergie autoconsommée ou produite par des entreprises non locales sur le territoire.

Annexe 11 : Cartographie des missions représentées dans les réponses à l'enquête de satisfaction



Territoires répondants à l'enquête

Métropole Rouen Normandie

CHU Rouen

Agglomération Seine-Eure

Département d'Ille et Vilaine

Rennes Métropole

Saint-Nazaire Agglomération

Entreprises de la Chapelle sur Erdre

ADEME Poitou Charente

Calitom - syndicat de collecte et traitement de déchets

Communauté de communes du Thouarsais

Grand Châtelleraut

Communauté de communes de l'île d'Oléron

Région Limousin / Nouvelle Aquitaine

Grenoble-Alpes Métropole

Communauté de Communes Loire Nièvre et Bertranges

Parc naturel régional de Lorraine

ADEME national

Annexe 12 : Tableau rempli par les Auxiliens sur les réponses à apporter aux sujets d'amélioration lors de l'atelier "Impact" du séminaire d'été

Sujet d'amélioration	Idées de réponses à apporter ou creuser	Méthodologie(s) à proposer	Budget temps Auxilia	Budget temps client
Travailler sur la dimension économique	<ul style="list-style-type: none"> - Modèles de financement à proposer : technico-éco-opérationnels - Analyse coûts/bénéfices 	<ul style="list-style-type: none"> - Benchmark des modèles existants - Modifier l'agencement des acteurs pour que l'impact soit à la hauteur des objectifs 		
S'outiller pour mobiliser l'argument financier et économique (analyse / évaluation financière)	Enjeu : proposer des plans d'action économiquement viables	A prioriser : <ul style="list-style-type: none"> - Collaboration avec "Transition publique" - Formation sur une mission - Développer un référentiel interne 	1/2 jours par expertise	1 jour / mission
Muscler le volet opérationnel (économique...) ou partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> -Tendance des clients à demander de plus en plus d'opérationnel, mais sans forcément de vision ("course à l'expérimentation" vs construction d'une stratégie durable) → Notre rôle reste la prise de recul → Perception pas forcément la même que ce qui est inscrit dans les cahiers des charges 	<ul style="list-style-type: none"> - Question de la montée en compétences et en connaissances (REX) à poursuivre → enjeu de capitalisation - Méthodo de formulation des actions avec les partenaires locaux en amont pour : <ul style="list-style-type: none"> → faciliter l'engagement de l'action → mettre en place des actions concrètes avec les bonnes infos 		
Mettre la recherche opérationnelle au service direct des territoires	<ul style="list-style-type: none"> - Faire travailler les chercheurs sur des méthodologies à décliner sur les missions qui ont des besoins en commun - Sanctuariser le temps des chercheurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins en commun à différentes missions - Reprendre les idées du <i>séminaire d'automne 2017</i> 		
Faire un point à mi-mission pour interroger l'impact en cours		<ul style="list-style-type: none"> - Pas de temps forcément dédié/vendu → les copil/cotech sont des occasions de se réinterroger - Ajouter dans le <i>doc de cadrage</i> une rubrique "point mi-mission" et "point de fin de mission" (un peu comme dans les formations) 	<ul style="list-style-type: none"> → Surtout intégration dans les pratiques → Rôle des directeurs de projet pour la prise de recul 	

Appropriation de la démarche par les décideurs	Outils pour convaincre et consolider tout au long du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien initial avec les élus / cabinet (pour se les mettre dans la poche) - Cadrage avec le service communication pour parler de la démarche en cours aux agents (→ approche transversale) - Réunion de tous les cadres de la collectivité et échange sur ce qui fait le commun/futur souhaitable - Temps d'échange avec les acteurs de terrain et visites sur place 	Compétences existantes en agence 4/5 jours	4/5 jours
Faire monter en compétences les clients (services + élus)	Fournir un kit avec des contenus parlant et des techniques d'animation pour assurer la continuité et le portage du projet dans le temps	<ul style="list-style-type: none"> - Constituer un déroulé pédagogique de formation sur 0.5/1 jour pour transférer nos techniques d'animation - Créer les 10 commandements assurant la continuité du projet → méthodologie expliquée en réunion de copil élargi (en faire un événement engageant pour la collectivité) 	Pour le DP A construire en interne, puis ensuite à vendre dans l'offre	0.5 j ou 1 jour
Travailler à l'amélioration de nos outils de communication pour maximiser la mobilisation, convaincre et donc maximiser notre impact	Ce n'est pas notre métier mais on doit être capables de construire des plans de communication efficaces et conseiller nos clients sur la façon de communiquer sur la démarche	<ul style="list-style-type: none"> - Diffuser les supports et outils existants (chez Auxilia) pour mobiliser les acteurs (ex : carto) ou communiquer sur le projet → voir avec FV, HB et BM sur certaines de leurs missions - Mobiliser les services com du client (mais il faut bien les sensibiliser en amont sur l'enjeu du sujet) 	2 jours = → constituer un "dossier" et une note + diffusion à toute l'équipe	0.5 j avec le client et son service com 1 note "strat de comm"

	Diplôme : Ingénieur agronome Spécialité : Génie de l'environnement Spécialisation / option : Agriculture durable et développement des territoires Enseignant référent : Catherine LAIDIN
Auteur(s) : Marguerite DARRASSE Date de naissance : 06/10/1995	Organisme d'accueil : AUXILIA Adresse : 41 rue du Chemin Vert
Nb pages : 68 Annexe(s) : 27	75 011 PARIS
Année de soutenance : 2018	Maître de stage : Elodie RANDREMA
Titre français : L'accompagnement au changement des autorités publiques locales françaises vers la transition socio-écologique	
Titre anglais : Change support towards socio-ecological transition for french local public authorities	
Résumé : <p>La prise en main des enjeux de la transition socio-écologique à l'échelle des territoires, encouragée par les récentes lois et engagements pris par la France, nécessite un accompagnement des autorités publiques locales, pour faire face à la complexité des projets de transition, faisant intervenir une multiplicité d'acteurs et de sujets complexes et transversaux.</p> <p>Ce mémoire s'intéresse à la pratique de l'accompagnement au changement, plus particulièrement à travers l'expérience d'Auxilia, cabinet de conseil qui accompagne les autorités publiques locales au changement vers la transition socio-écologique. Nous avons cherché à comprendre ce qu'implique la posture d'accompagnement et la conduite du changement, avant d'étudier leur application chez Auxilia grâce à des entretiens réalisés avec les chefs de projet notamment. Nous avons ainsi pu mettre en lumière les objectifs qu'ils se donnent dans leurs missions, les moyens mis en œuvre pour y parvenir et les facteurs de réussite et d'échec.</p> <p>Nous avons ensuite mis en regard de cette vision d'Auxilia, la perception de ses anciens clients accompagnés, interrogés dans une enquête de satisfaction. Ceci nous a permis d'estimer l'impact de l'accompagnement réalisé auprès des autorités publiques locales ayant répondu à l'enquête, et de dégager des pistes d'amélioration éventuelles pour renforcer l'impact d'Auxilia dans la transition socio-écologique.</p>	
Abstract : <p>Dealing with socio-ecological transition issues at local scale has been encouraged by recent laws and France's commitments. But, local public authorities need to be accompanied and supported to face the complexity of transition projects, given that they imply a multiplicity of actors and complex cross-cutting subjects.</p> <p>This work focuses on the practice of change support, particularly through the experience of Auxilia, which is a consultant firm accompanying local public authorities to change to socio-ecological transition. We sought to understand what the accompanying role and change management entail, before studying how it is implemented in Auxilia's practices. Some interviews with Auxilia's project managers enabled us to bring to light their objectives in missions, the means and strategies they use to achieve it, and factors for success or failure.</p> <p>We then compared this Auxilia's vision with former customers perception, who were questioned in a satisfaction survey. This allowed us to estimate the impact of the support provided to local public authorities who answered the survey, and to propose possible ways and strategies to improve it and reinforce Auxilia's impact in socio-ecological transition.</p>	
Mots-clés : autorités publiques locales, accompagnement au changement, transition socio-écologique Key Words : local public authorities, change support, socio-ecological transition	