

Résumé exécutif

Projet Autrement

Evaluation finale



Centre de ressources EVAL

Sébastien Galéa

Jouda Guesmi

Juin 2024

Synthèse

L'évaluation externe du projet Autrement arrive trop tôt pour en mesurer les effets. Pourtant Autrement est un projet pilote et l'appropriation de ses produits (aménagement urbains, pistes cyclables,...) est partie intégrante de l'expérimentation. Il a manqué 6 à 12 mois uniquement pour finaliser ce pilote.

Ce pas de temps compressé au sein d'un projet isolé au cycle court et unique fait ressortir de manière unanime la **PÉRENNITÉ** comme point faible majeur du projet, notamment un manque de visibilité financière pour les associations financées à travers les services vélo.

Cette pérennité engagée s'explique à travers diverses ruptures provoquant une accumulation de ralentissements successifs :

- un démarrage effectif retardé suite à l'épidémie de COVID
- la dissolution des conseils municipaux et une perte en cours de route des forces motrices initiales
- des procédures multiples et complexes à intégrer et transposer
- de parties prenantes multiples à considérer et à articuler
- des normes urbanistiques liées aux mobilités douces à clarifier ou à inventer
- une équipe support à Bruxelles (*facility coordination team*) mise en place trop tardivement pour y puiser un appui effectif

Au-delà des aménagements tangibles, réalisés dans leur quasi-totalité au regard de la proposition initiale, l'ensemble des parties prenantes interrogées évoquent le renforcement des capacités, notamment en gestion de projet, comme bénéfice majeur du projet. Aussi l'apport d'un nouveau regard urbanistique avec l'inclusion systématique des mobilités douces et spécifiquement de pistes cyclables dans tout nouveau projet d'aménagement urbain.

Les retards et défis multiples évoqués, malgré l'engagement sans faille de l'équipe projet vont finalement se répercuter sur les derniers maillons de la chaîne : les entreprises de travaux publics prestataires et les associations financées dans le cadre des services vélo.

Le Plan de Mobilité Urbaine Durable et Partagé de la ville de Kairouan initialement pensé comme une feuille de route politique sera finalement finalisé en dehors du temps de projet.

Le constat est celui d'un financement massif¹ sur un temps total trop court. Si le projet Autrement reste globalement efficient dans sa mise en œuvre, l'efficience et la cohérence s'interrogent alors à l'échelle du programme plus vaste dans lequel il s'inscrit.

Les recommandations ci-dessous, de nature pragmatiques et systémiques, sous réserve de validation et de mise en exécution, sont à intégrer à chaque phase des cycles des projets futurs développés par les partenaires du consortium :

1. **Phase de démarrage** : un système de suivi et évaluation est formalisé et validé par le comité de pilotage

¹ près de 3 millions d'euros sur 45 mois

2. **Phase opérationnelle** : des séminaires de suivi, évaluation, apprentissage s'organisent sur une base trimestrielle afin de documenter chemin faisant les ré-orientations stratégiques et opérationnelles
3. **Phase de clôture** : une phase contractuellement incompressible, une responsabilité partagée entre le bailleur de fonds et l'opérateur de mise en oeuvre notamment en terme de pérennisation de l'action, les leçons apprises intègrent de manière effective les mémoires institutionnelles des parties prenantes

→ Bailleur de fonds : l'équipe support du programme est opérationnelle en amont du déploiement des projets financés, les projets financés profitent de la mémoire institutionnelle du bailleur de fonds dès la phase de montage

Il est proposé que les membres du consortium puissent poursuivre une collaboration fût-elle informelle sur les 2 prochaines années afin de collecter les effets du projet en vue de la production d'un support, une fiche projet actualisée, orientée sur l'apprentissage et à disposition des projets en cours de formulation.

Cette démarche s'inspire et résonne tout particulièrement avec le [comité des sages](#) de CODATU, action phare de la déclaration de Dakar. Il est ainsi proposé qu'un acteur clé du projet Autrement rejoigne ce comité des sages afin de faire vivre les apprentissages du projet Autrement, voire que chaque partenaire instaure son propre comité des sages.

Parmi la palette de leviers prioritaires identifiés susceptibles de renforcer des initiatives similaires à Autrement, figurent :

- une programmation en termes de trajectoire plutôt que de résultats sur des cycles longs et récurrents,
- une politique d'achat environnementale dégagée de la pression court-termiste du mode projet Autrement
- le renforcement des liens avec la recherche académique notamment sur la thématique de la végétalisation des espaces et de leur entretien

Le projet Autrement

Le projet de coopération décentralisée France-Tunisie "AUTREMENT" (*Aménagement Urbain du Territoire pour REinventer les Mobilités et ENgager les Tunisiens*) a débuté le 1^{er} juin 2020 pour une durée totale de 45 mois.

Son objet est de promouvoir un développement urbain durable à Kairouan et à Mahdia (Tunisie) et améliorer la qualité de vie de leurs habitants via la transformation de l'espace public. AUTREMENT est conduit par un consortium dont le chef de file est la Ville et Eurométropole de Strasbourg, en partenariat avec les villes de Kairouan et Mahdia, l'Association européenne pour la démocratie locale (ALDA), le réseau de Coopération pour le Développement et l'Amélioration des Transports Urbains et périurbains (CODATU) et le Centre d'Études et d'expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement (CEREMA).

Le projet Autrement a fait partie des lauréats de du 1^{er} appel à proposition « Autorités locales : partenariats pour des villes durables » de la Commission européenne et bénéficie à ce titre d'un financement de 95% de l'UE. Son budget global est proche de 3 millions d'euros.

L'évaluation finale, contractuelle, a été réalisée entre février et mai 2024 : 5 journées de terrain, 7 entretiens collectifs réalisés et 9 entretiens individuels, visites des aménagements urbains et des pistes cyclables, observation d'un événement associatif, visite des associations lauréates du services vélos, 14 réponses à un questionnaire post-entretien.

Les réalisations

Le projet s'est construit sur 4 composantes interconnectées :

Renforcement des capacités et gouvernance locale : 15 personnes formées, 2 visites d'étude, accompagnement et expertise, 1 plan de mobilité urbaine durable et partagée, 1 rapport sur la mobilité urbaine, 1 guide méthodologique sur les outils de renforcement de la participation citoyenne

Aménagement de l'espace public :

5 micro-projets d'aménagement à proximité d'école et 1 piste cyclable de 2 km à Kairouan
2 micro-projets d'aménagement en front de mer et 1 piste cyclable à Mahdia
5 associations incubées et financées pour l'octroi de service vélo

Mobilisation et sensibilisation citoyenne

20 ateliers multiacteurs organisés, 8 consultations citoyennes sous divers formats pour plus de 750 personnes consultées, 10 évènements grands publics organisés directement par le projet dont une sortie cycliste rejoignant Kairouan à Mahdia

Communication et partage d'expérience

4300 abonnés facebook et 500 instagram, organisation des conférences de lancement et de clôture ainsi que d'un évènement phare : le forum des mobilités actives (183 participants, conférences et table rondes,...), participation à 14 évènements de partage d'expérience.

Déroulé de l'évaluation

L'équipe d'évaluation a été déployée sur les villes de Kairouan et Mahdia du 24 au 28 février 2024. L'échantillon de répondants a été le plus représentatif possible : équipes municipales, techniciens et anciens élus, associations bénéficiaires (services vélo), équipe projet et anciens salariés de l'équipe projet, riverains des aménagements, partenaires et prestataires de service, bailleur de fonds...

En bref :

- 5 journées de terrain
- observation d'un événement associatif
- 7 entretiens collectifs (bureau projet, municipalité Kairouan, municipalité Mahdia, We love Kairouan, anciens élus Kairouan, ancien élus Mahdia, association Mahdia Tawassol)
- 3 entretiens individuels (en présentiel)
- 6 entretiens individuel (en ligne)
- 7 aménagements urbains visités et 2 pistes cyclables
- visite de 4 locaux associatifs
- 14 réponses au questionnaire post-entretien sur 35 personnes sollicitées

Une séance de restitution a eu lieu le 30 mai 2024. L'évaluation se compose d'un rapport final, d'un support de restitution et d'une synthèse.

Résumé exécutif

Le projet Autrement ouvre des brèches et c'est sans doute sa principale qualité. Confronté à des défis d'ordre conjoncturel (crise sanitaire, réorganisation politique,...) mais aussi structurel (mode projet en cycle court unique), l'intervention a globalement pu atteindre ses ambitions de départ. Dans sa vocation à nourrir l'apprentissage institutionnel, cette évaluation va exposer les réalisations du projet mais surtout insister sur des faiblesses systémiques au niveau du cadre d'intervention afin de proposer des pistes d'amélioration pour tout nouveau cycle de projet.

Une équipe soudée, un projet de coopération décentralisé qui joue son rôle

L'ensemble des parties prenantes rencontrées s'inscrit pleinement les valeurs de la coopération décentralisée : solidarité entre les territoires, échanges, mutualisation des ressources et des compétences.

Mais encore plébiscitent spontanément les valeurs et principes spécifiques au projet, le développement urbain durable, des actions contribuant directement à relever les défis de la transition écologique, sociale et économique, la participation citoyenne.

La franche collaboration entre partenaires ainsi que la disponibilité et l'accompagnement de l'équipe projet et des partenaires de mise en œuvre sont systématiquement exprimés.

Un contexte bouleversé

Comme tous les projets de coopération en instance de démarrage en 2020, le plan d'action original va se trouver chamboulé par les restrictions de déplacement et les incertitudes liées à la pandémie de COVID19. Néanmoins, le gel de l'assemblée nationale tunisienne en juillet 2021 et la dissolution des conseils municipaux en mars 2023 va ébranler le socle même des valeurs sur lesquelles repose le projet. Ce bouleversement se répercute sur l'ensemble des facettes du projet, changement d'interlocuteurs, de processus, modalités de prises de décision incertaines et appréhensions multiples.

Des procédures lourdes qui ne permettent pas forcément de faire Autrement

Dans ce contexte, les ambitions alternatives inspirées par la philosophie de l'urbanisme tactique vont se confronter au mur de la réalité. Une approche supposée connectée, créative, flexible toutefois engoncée dans un cadre de respect de normes, préexistantes ou non, de commissions de marché, de contrôle des dépenses et de processus de validation chacun plus ou moins long acheminant son lot de complexité, etc.

Rentrer dans le moule et perdre sa spécificité

Les projets sur fonds européens font peser des exigences fortes en termes de visibilité et de communication : logo, charte graphique, goodies, site internet,... Pour des équipes réduites, le temps consacré à l'atteinte de ce niveau d'excellence a pu peser au détriment d'autres activités opérationnelles.

L'urbanisme tactique, concept au cœur du projet, génère une certaine perplexité. Des projets modestes qui contrastent avec le type d'infrastructures généralement appuyées par les bailleurs internationaux.

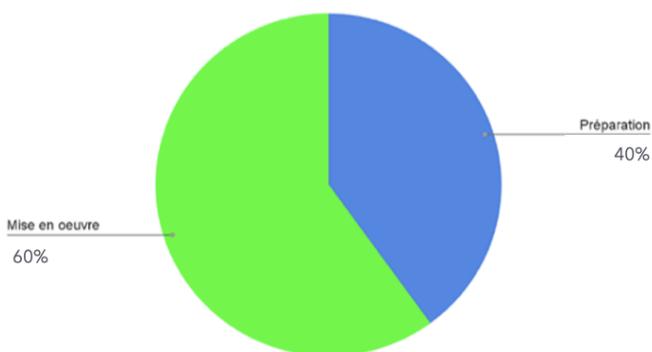
Un temps opérationnel réduit

Au-delà des modifications de contexte, les temps d'installation et d'intégration des équipes sont toujours plus conséquents que prévus. Parallèlement les conditions d'extension font également l'objet de phases de négociation et de procédures longues.

Le laps de temps où l'équipe est pleinement opérationnelle, intégrée est finalement restreint par rapport à l'amplitude totale de l'appel à projet « Autorités locales : partenariats pour des villes durables ».

Temporalité projet Autrement : décomposition des phases de préparation et de mise en oeuvre

Décomposition des phases de préparation et de mise en oeuvre



Préparation de juin 2020 à novembre 2021:

Démarches nécessaires au bon démarrage du projet sous tous ses aspects: administratifs, financiers, de communication et d'organisation d'activités (équipe, bureau, personnes ressources, outils, réunions de coordination, etc.).

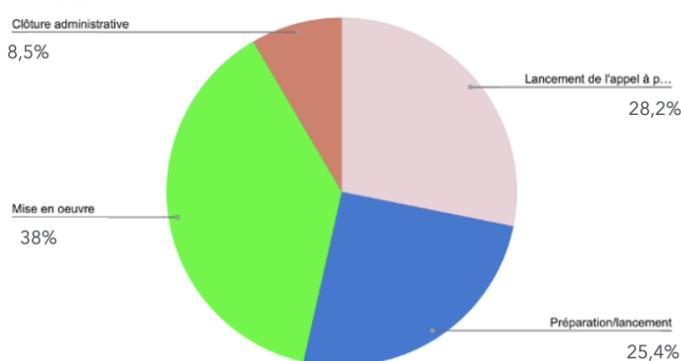
Mise en oeuvre de décembre 2021 à février 2024 :

Réalisation des activités de renforcement de capacités et gouvernance locale, d'aménagements de l'espace public, de mobilisation et sensibilisation citoyenne, de communication et de partage d'expérience.

Phase	Nombre de mois
Préparation	18
Mise en oeuvre	27

Temporalité : l'intégration du projet autrement au sein de l'appel à projet "autorité locale : partenariat pour des villes durables"

Phases



Phase	Nombre de mois
Lancement de l'appel à projet	20
Préparation	18
Mise en oeuvre	27
Clôture administrative	6

La problématique du bon élève

Avec la date de clôture déjà en ligne de mire, l'équipe projet et les partenaires de mise en œuvre vont alors s'évertuer à remplir leur contrat : réaliser la quasi-totalité des activités promises au démarrage.

Organisation de parades, forum, formation, café citoyen, bourses, boîte à idée, conférences, séminaires, sorties vélo, stands... chacune avec son lot de logistique, de suivi administratif et financier, de reporting ; un fonctionnement en mode urgence afin de rattraper le retard accumulé.

Or, cette accélération finale dans des délais devenus serrés engendre des risques de précipitation et de perte de qualité par définition. Voire s'inscrit en contradiction avec les objectifs de concertation et de participation qui sont au cœur du projet. Faisant par ailleurs augmenter le risque de rejet des usagers face à des objectifs incompris et non partagés.

Une évaluation finale qui ressemble à une évaluation à mi-parcours

A titre anecdotique, le marquage au sol de la piste cyclable de Mahdia était en cours au moment de la visite de terrain de cette évaluation finale et la peinture toute fraîche. Chaque aménagement tout juste livré ou flambant neuf. De la même manière, les associations lauréates du service vélo venaient de recevoir le dernier versement au moment de la visite de terrain. Les effets des réalisations demeurent ainsi difficilement appréciables.

Une pérennité engagée

La clôture du projet au moment où celui-ci atteint son climax engage la pérennité de l'action. Des voix se lèvent pour interroger les choix des tracés des pistes cyclables. Des associations s'interrogent sur le paiement des loyers engagés pour conserver les vélos alors que leur point mort n'est pas atteint.

Une absence de système de suivi et évaluation formalisé

Le projet dispose au mieux d'un dispositif de suivi au niveau des activités. La fonction systémique, le rôle d'aide au pilotage du projet, de courroie de distribution entre parties prenantes ne permet pas de documenter et d'exposer suffisamment tôt les choix stratégiques en lien avec le bouleversement de contexte et avec cette pérennité engagée. Quels signaux d'alarme ont pu être émis à quel moment et pour quelle réponse opérationnelle ?

Pour autant, les opérateurs disposent d'une pensée évaluative et de compétences à la source même du projet. Par exemple, les outils proposés dans le guide de la concertation sont des outils d'évaluation également (cartographie, sondages, questionnaires,...) et ce fonctionnement transpire à travers l'organisation de multiples facettes du projet, même si le système n'est pas formalisé.

Un pas de temps incompressible

A propos des premières politiques de développement urbain durable à Sfax², des chercheurs émettent l'hypothèse que les transformations ne peuvent s'effectuer que sur le moyen terme (10 à 15 ans). Les efforts du projet Autrement sont condensés sur une période de 4 ans. Permettre à ce projet d'engendrer des effets et la durabilité de ces effets du projet dépendra de la capacité des parties prenantes à trouver de nouvelles impulsions.

Nourrir l'apprentissage institutionnel

Renforcer la pérennité des initiatives de développement ou de coopération décentralisée a été identifié comme point faible majeur depuis au moins quatre décennies. Cette évaluation explore alors les ressources disponibles ou l'absence de ressources ayant pu permettre de renforcer le projet Autrement en phase d'écriture et de montage afin ne pas reproduire les mêmes écueils.

Par ailleurs, toute la démarche évaluative s'est intéressée à comment poursuivre l'impulsion donnée par le projet Autrement et quels mécanismes peuvent encore être enclenchés afin de faire vivre les effets naissants.

Un cadre européen pour l'évaluation du soft power³

Dans le *first global meeting report* du « EU partnerships for sustainable cities programme⁴ », la coopération décentralisée est présentée comme un instrument de soft power. Pour autant, aucun acteur n'évoque spontanément le soft power et le concept peut s'avérer flou. Un cadre de référence européen permettant de mieux appréhender le concept de softpower et ses ambitions nécessite d'être partagé. De la même manière, l'évaluation des initiatives de soft power nécessitent leur propre système de suivi évaluation intégrant critères et indicateurs spécifiques, précisant ses ambitions.

ALLER AU BOUT DE L'EXPÉRIMENTATION

La vocation d'un système de suivi et évaluation est d'orienter la stratégie globale du projet et d'instaurer des mécanismes d'apprentissage.

Au sein du consortium, les références à des mécanismes d'évaluation et d'apprentissage sont omniprésentes, que cela soit au niveau de la municipalité de Strasbourg et de son plan Climat, de la Cerema en tant que centre de ressources chargé de diffuser des connaissances et des savoirs, de la Codatu à travers sa participation à la plateforme d'échange de connaissances "Mobilize your city" ou de l'ALDA avec une base de données de plus de 500 projets clôturés. Bien sûr, la commission européenne

² [Sfax, laboratoire du développement urbain durable en Tunisie?](#) Ali Bennisr, Taoufik Megdiche and Eric Verdeil, 2013

³ Le soft power est un concept développé par Joseph Nye en 1990. C'est la capacité d'un pays, d'une organisation ou d'un acteur à influencer les autres par la force de son attrait, de sa culture, de ses valeurs et de son expertise plutôt que par la force militaire ou économique.

⁴ EU PARTNERSHIPS FOR SUSTAINABLE CITIES PROGRAMME, EU first global meeting report, Brussels, 7-9 March 2023, point 7: "For DG INTPA, the instrument of DC is a soft power instrument, as it contributes to spread and share the European expertise and know-how of European LAs abroad, benefitting in turn their peers in EU partner countries"

inscrit l'évaluation de manière normative notamment avec son article 18 du [règlement établissant l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale](#).

Pourtant, le temps opérationnel du projet, c'est-à-dire la durée où le projet est effectif et produit des effets, coïncé entre une phase de design et de préparation et un temps de clôture administrative est contraint par rapport à la durée globale de l'initiative et interpelle le simple bon sens, sans nécessité de mécanismes sophistiqués.

Autrement est un **projet pilote** qui comporte des risques intrinsèques. L'expérimentation n'est pas uniquement technique, ne concerne pas simplement la mise en place des aménagements ou l'organisation de consultations. **L'appropriation** des équipements comme des outils de participation **est partie intégrante de l'expérimentation**. Mais encore, le **critère d'intensité** est à observer sur la durée : quel volume d'action est nécessaire pour obtenir un basculement ?

Or, au regard des montants financiers importants investis dans ce projet pilote, 6 mois supplémentaires auraient permis d'achever l'expérimentation plus sereinement tout en mettant en place des mécanismes pour un suivi d'au moins 2 ans.

Si un engouement pour les mobilités douces commence à se faire sentir à Kairouan et Mahdia, si une transformation effective du paysage urbain est atteinte dans diverses métropoles européennes comme Strasbourg, Paris ou Copenhague, avec une dynamique qui semble bien établie, la configuration actuelle dans les deux villes tunisiennes partenaires est en suspens, à minima en termes de pérennité des financements, comme dans de nombreuses villes intermédiaires "du Sud"⁵. Cette rupture de charge provoque un risque de discontinuité, remettant en cause l'efficacité non pas du projet dans son cadre strict mais dans sa globalité en tant que programme ou de politique publique : **un financement massif sur un temps opérationnel réduit**.

Une limite est alors de s'engager sur "*des partenariats temporaires pour des villes durables*".

Il incombe ainsi aux partenaires d'aller jusqu'au bout de l'expérimentation en mettant un cadre de suivi du partenariat, si léger soit-il, sur une période minimale d'une à deux années pour suivre les effets de cette expérimentation.

RECOMMANDATIONS

L'expression "*do not boil the ocean*" suggère de s'en tenir à un nombre limité de recommandations pragmatiques et actionnables.

Mais puisque les océans se réchauffent néanmoins et les problématiques interconnectées, en complément d'actions concrètes et pratiques, nous proposons un cadre d'analyse systémique afin de ne pas circonscrire l'évaluation du projet Autrement à son seul périmètre d'action. Pour se faire, une étape

⁵ " Sans un soutien continu, il est peu probable que les villes et les régions, notamment les petites villes et les villes intermédiaires du Sud, puissent accéder aux fonds de l'UE destinés au développement local et territorial et aux activités de coopération décentralisée." Emilia Saiz Secrétaire générale Cités et Gouvernements Locaux Unis, [L'accès des collectivités territoriales aux financements innovants de l'UE pour le développement : mécanismes et opportunités](#), MAI 2021

préliminaire était de détecter les sources d'apprentissages ; nous avons ainsi inclus dans la partie recommandation du rapport principal **un répertoire d'initiatives** (voir partie grisée), un panorama de ressources sur la thématique de la mobilité et de la participation, à partir des données publiques partagées par les membres du consortium puis au-delà.

Recommandations au niveau du projet et des partenaires

- développer les systèmes de suivi et évaluation (SE) en phase de montage de projet
- faire valider les systèmes de suivi et évaluation par les comités de pilotage (ou la structure de gouvernance appropriée)
- inclure systématiquement des postes de chargé-es de suivi évaluation apprentissage dans les équipes projet
- s'appuyer sur le SE pour garantir un échange régulier entre partenaires et bailleur sur les orientations stratégiques comme opérationnelles
- actualiser les fiches projets à l'issue d'expérimentation du projet Autrement avec une volonté de documenter les difficultés, en exprimant aussi bien les aspects positifs que négatifs
- diffuser en fin d'expérimentation (à 12 ou 24 mois de la clôture) les fiches projets actualisées au niveau des partenaires identifiés comme pertinent dans un répertoire de ressources approprié et actualisé
- élaboration d'une note d'orientation stratégique afin de permettre un apprentissage en double boucle : par exemple est-ce que ces apprentissages influent sur les valeurs des organisations partenaires ? Comment inscrire les apprentissages dans le débat public ?

Recommandations au niveau du bailleur

- développer systématiquement des équipes de soutien aux projets et les outils appropriés en amont des appels d'offre ; opérationnelles avant le démarrage des projets
- inclure une ligne budgétaire pour le suivi évaluation apprentissage au niveau des projets comme des programmes correspondant aux standards internationaux (généralement autour de 5%)
- se placer en position de coordination pour non seulement agréger les données mais faire communiquer les systèmes de suivi et évaluation des organisations financées
- faire coïncider les exigences en termes de durabilité avec les mécanismes de contrôle comptable et financier :
 - un exemple concret : le contrôle des dépenses devrait permettre aux sites internet développés par les projets, au développement coûteux et chronophage, de perdurer en ligne et rester accessibles au grand public au moins 24 mois suite à la clôture des projets - ou à défaut envisager de se passer de ces sites éphémères
- suivre l'alignement stratégique avec le projet au-delà du respect des procédures⁶ ; en cas d'écart amorcé, engager des concertations de haut niveau avec pour repère les valeurs initiales qui sous-tendent l'appel à projet,
- développer des mécanismes sur la durée visant à construire et entretenir la confiance entre parties prenantes, éclairer les mécanismes de prise de décision

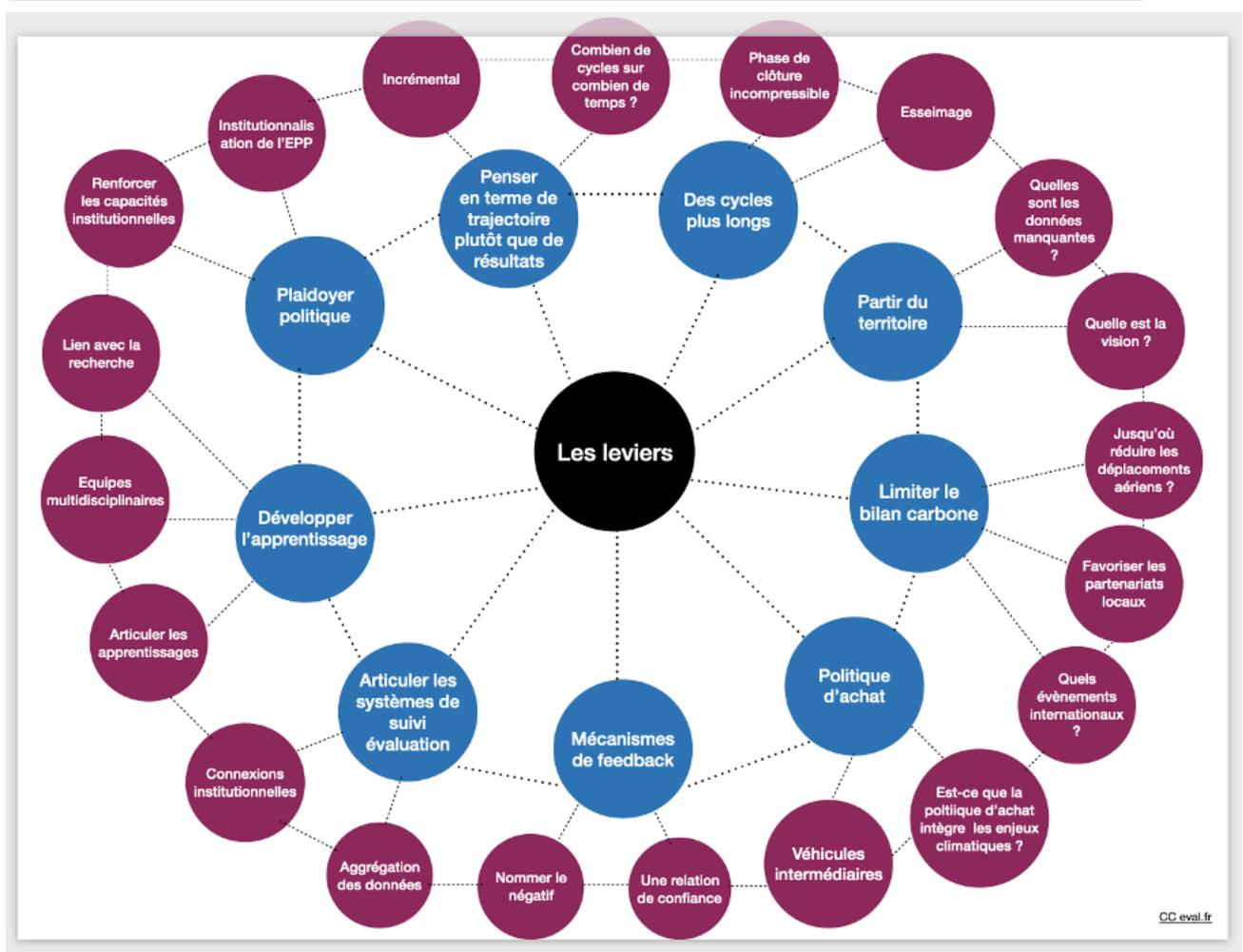
⁶ Nous rejoignons ici au niveau d'un projet unique une recommandation effectuée au niveau de [l'évaluation du programme "Partnership for sustainable cities"](#) : "These challenges require a commitment on the part of the EU delegations that is not limited to monitoring the pace of their execution and respecting the procedures, but which integrates the political dimension in a dialogue with the Government."

QUELLES SUITES ?

Échanger et partager sur les effets du projet sur une ou deux années

Nous proposons 2 scénarios souples et légers visant à poursuivre les partages d'expériences au sein du consortium hors financement sur une période de 12 ou 24 mois suivant la clôture du projet. L'objectif premier étant de voir les effets du projet se matérialiser. Les fiches projet Autrement de chaque partenaire seraient finalisées à l'issue de cette période uniquement, ceci afin d'intégrer les apprentissages, les effets positifs comme négatifs qui pourront être incorporés et distribués dans le répertoire d'initiatives.

Sous forme d'un schéma en toile d'araignée, 9 leviers sont identifiés (voir ci-dessous) pour poursuivre les efforts du projet Autrement sur un temps long. Il est ainsi proposé pour chaque partenaire un court questionnaire d'autodiagnostic à adapter à son cœur de métier ou mandat, avec pour objet d'extraire et de hiérarchiser les leviers sur lesquels poursuivre l'engagement en priorité.



Autodiagnostic : activation et priorisation des leviers

Il est proposé à chaque partie prenante de réaliser un bref auto-diagnostic à partir du tableau ci-dessous afin d'identifier, classifier et hiérarchiser les leviers à activer en priorité. Cet autodiagnostic pourra servir de support de restitution lors des séances de retour d'expérience .

Légende

Degré 1 : insatisfaisant, un minimum n'est pas atteint ou des pratiques négatives subsistent

Degré 2 : changement enclenché mais des marges d'amélioration subsistent

Degré 3 : globalement satisfaisant, d'autres leviers sont à améliorer en priorité

Partir du territoire			
Le plan de mobilité urbain durable est disponible et actualisé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limiter le bilan carbone			
La part des déplacements internationaux est réduite via des alternatives numériques ou des partenariats de proximité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un guide des achats durables et responsables pour les collectivités locales est disponible et actualisé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accès, utilisation et déploiement de véhicules intermédiaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mécanismes de feedback (pilotage stratégique itératif)			
Une ligne budgétaire de 3 à 7% du volume de l'action est dédiée au suivi, évaluation, apprentissage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un système de suivi et évaluation est disponible et actualisé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le système de suivi et évaluation est validé par le comité de pilotage ou autre instance de gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Articuler les systèmes de suivi et évaluation			
Des données sont partagées et agrégées à différentes échelles territoriales ou partenariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Développer l'apprentissage			
Le lien entre collectivités et équipes de recherche est créé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les équipes et les réflexions sont multidisciplinaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renforcement des capacités institutionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un fonctionnement en terme de trajectoire plus que de résultats			
Être en capacité de définir des jalons intermédiaires et détecter des tendances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maîtriser les cycles			
Des cycles plus longs, ajustables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une visibilité concernant le renouvellement du financement de chaque cycle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La durée de la phase de clôture est délimitée (par exemple 6 mois), incompressible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>