



QUADRANT
CONSEIL

Évaluation et capitalisation du parcours
d'accompagnement en cohortes régionales – Avril
2026
La Fabrique des Transitions – Rapport final



La FABRIQUE
des TRANSITIONS

SOMMAIRE

1. Introduction

- Les cohortes régionales
- Le projet d'évaluation

2. L'expérience du parcours par les territoires des cohortes régionales

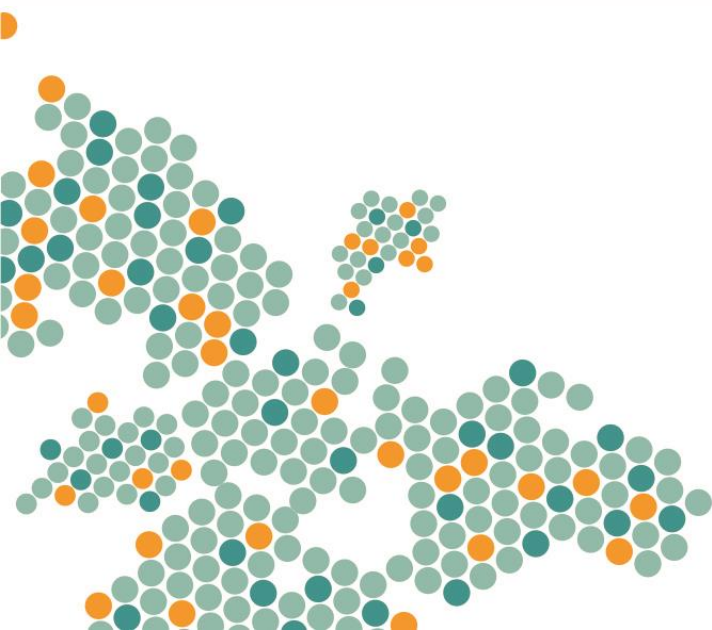
3. Réponse aux questions évaluatives

- Pertinence des améliorations apportées au parcours d'accompagnement
- Pertinence des marqueurs propres à l'accompagnement ffabrique et des cohorte régionale
- Effets sur les territoires et leur projet de transition

4. Conclusions et recommandations



1. INTRODUCTION



INTRODUCTION : LES COHORTES RÉGIONALES

- La Fabrique des Transitions développe depuis 2021 un programme opérationnel dédié à des accompagnements en cohortes, c'est-à-dire « des accompagnements collectifs d'une dizaine de territoires organisés en délégations multi-acteurs, co-construits avec les territoires qui les accueillent, les alliés qui y contribuent et les partenaires qui les soutiennent ».
- Ont été précédemment déployés :
 - le parcours Territoires pilotes (2021-2022 et 2023-2024)
 - le parcours Avenir Montagnes Ingénierie (2022-2024)
- Les cohortes régionales (2023-2025) s'inscrivent dans la lignée des parcours d'accompagnement collectifs de territoires précédent en s'appuyant à nouveau sur :
 - des délégations multi-acteurs : un·e élu·e, un agent de collectivité, un agent de l'État et un acteur socio-économique,
 - un parcours en modules : apport de connaissances, diagnostics sensibles, échanges entre pairs, projets pilotes et évaluation
 - avec une finalité inchangée de « développer la capacité des territoires à porter des projets de transitions »
- L'ambition est d'agir, via l'émergence et l'outillage d'une communauté apprenante, au niveau de « l'écosystème interterritorial d'une région » :
 - *[...] Bien que ces accompagnements individuels soient importants, ils ne peuvent suffire à répondre aux exigences des transitions. Nous avons profondément besoin de créer des « communautés apprenantes » de territoires, en renforçant les coopérations à l'échelle régionale, en s'appuyant sur des ressources partagées, en s'inspirant des réussites des uns et des échecs des autres, en construisant une réelle dynamique sur le temps long, de manière à embarquer l'ensemble de l'écosystème interterritorial d'une région. [La Fabrique des Transitions]*

INTRODUCTION : LE PROJET D'ÉVALUATION

- Le premier parcours Territoires pilotes déployé par la Fabrique auprès de 10 territoires a fait l'objet d'une évaluation qui visait à répondre à deux questions principales :
 - Q1 : Dans quelle mesure le parcours préfigure-t-il une nouvelle manière d'accompagner les territoires dans leur démarche de transition ?
 - Q2 : Dans quelle mesure le parcours a-t-il permis aux territoires accompagnés d'amorcer ou accélérer leur démarche de transition ?
- Les conclusions synthétiques étaient les suivantes :
 - [Q1] Le parcours préfigure une **nouvelle modalité d'accompagnement des territoires** dans leur démarche de transition dans la mesure où il vient mobiliser certains principes clés issus de précédentes initiatives, peu abordés dans d'autres cadres, tout en s'appuyant sur la participation et la mise en capacité des alliés de la FDT et des territoires engagés.
 - Il possède néanmoins plusieurs limites comme le **temps important nécessaire** pour y participer, une mobilisation des acteurs hétérogène selon les délégations, une intégration moins importante des acteurs socio-économiques dans certaines phases et une approche pédagogique laissant trop de place aux **apports théoriques** lors des temps communs du parcours.
 - [Q2] Le parcours permet principalement aux territoires de renforcer leur démarche de transition par une **meilleure appréhension partagée des enjeux et des évolutions** à y apporter, un renforcement de l'engagement et des liens entre les acteurs mobilisés, et une première mise en œuvre et expérimentation de projets dans le cadre du parcours, notamment sur les modalités de travail et de coopération en interne.
 - Des apports néanmoins limités par la pleine participation des acteurs **au-delà d'un noyau dur**, et notamment des élus « décideurs ».
 - Les suites du parcours peuvent prendre différentes formes, de la diffusion et partage des acquis et de cette expérience plus largement au sein du territoire ou dehors à la poursuite de travaux en commun entre territoires, avec les alliés, et avec la FDT.
- La présente évaluation ne vise pas à reproduire l'exercice mais bien à explorer de nouveaux questionnements, dégager des enseignements complémentaires dans une double dynamique d'apprentissage et de rendre compte.

INTRODUCTION : LE PROJET D'ÉVALUATION (SUITE)

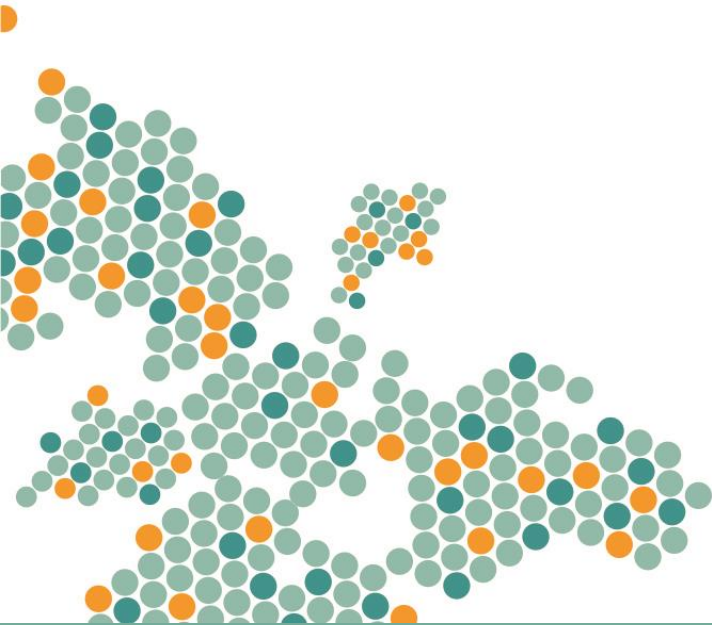
- La présente évaluation se focalise sur les **cohortes régionales** autour de **3 questions principales** :
 - Q1 : En quoi les améliorations apportées suite aux expériences précédentes permettent-elles effectivement de **mieux répondre aux besoins des territoires et développer leur capacité à porter des projets de transitions** ?
 - Q2 : En quoi les **marqueurs** de l'accompagnement collectif Fabrique et les innovations portés par le dispositif Cohortes régionales permettent-ils de mieux répondre aux besoins des territoires et développer leur capacité à porter des projets de transitions ?
 - Q3 : Dans quelle mesure leur participation à l'accompagnement en cohorte régionale a permis aux territoires **d'améliorer leur projet de transition** ?
- La **collecte de données** déployée est la suivante :
 - **Suivi** spécifique relatif à la constitution des délégations et à leur participation aux différents temps du parcours ;
 - **Entretiens individuels** réalisés pour une part par Quadrant Conseil et pour l'autre part par l'équipe de la Fabrique avec les interlocuteurs des Régions concernés et les alliés-pivot mobilisés dans chacune des régions
- **Ateliers évaluatifs** animés en fin de parcours par Quadrant Conseil en Occitanie et par l'équipe de la Fabrique ans le Grand Est.
- L'évaluation a également mobilisé une collecte spécifique via **7 entretiens collectifs** avec **13 personnes** membres des délégations précédemment accompagnés dans le cadre du **parcours Territoires pilotes, soit à + 2 ans de l'accompagnement.**
 - La synthèse de ces entretiens a fait l'objet d'une restitution spécifique consultable [ici](#).
- Les résultats ont vocation à être mis en perspective, voire en débat avec l'expérience des autres dispositifs pour discuter collectivement de leur validité, au-delà de l'accompagnement des cohortes régionales

LA MÉTHODOLOGIE DÉPLOYÉE

- La méthodologie d'évaluation s'articule en 3 phases dont le contenu est précisé dans le tableau ci-contre.
- Elle a été déployée de façon mixte par Quadrant Conseil et l'équipe de la Fabrique. Quadrant a réalisé l'analyse et rédigé le rapport final.
- Parmi les angles morts, on notera que les ressources allouées à l'évaluation n'ont pas permis de réaliser : une revue évaluative des analyses sensibles et des projets pilotes, des entretiens bilan avec les parties prenantes en Occitanie, une collecte à + 3 ou 6 mois de la fin du parcours pour investiguer les suites et le dispositif de compagnonnage.

Étape	outils	Occitanie	Grand Est
Cadrage	Atelier de co-construction du projet d'évaluation [25/03/2024]	Atelier animé par Quadrant Conseil avec l'équipe-projet de la Fabrique des Transitions	
	Entretiens de cadrage [09 – 11/2024]	Réalisés par Quadrant Conseil auprès de l'ADEME, de l'AREC Occitanie, de Citoyens et territoires, de la Région Grand Est et de la Région Occitanie	
	Atelier Outillage du suivi-évaluation [16/10/2024]	Atelier animé par Quadrant Conseil avec l'équipe-projet de la Fabrique des Transitions	
	Livrable : feuille de route pour le suivi-évaluation de l'accompagnement en cohortes	Rédaction par Quadrant Conseil	
Collecte de données	Suivi des réalisations	Appui à l'outillage par Quadrant Conseil, renseignement au fil de l'eau et rédaction de bilan à l'issue de chacune des cohortes par l'équipe de la Fabrique des Transitions,	
	Entretiens auprès de 8 territoires accompagnés lors des Saisons 1 et 2 ADEME	Passation et synthèse par Quadrant Conseil	
	Atelier évaluatif final auprès des cohortes régionales	Atelier animé par Quadrant Conseil lors de la dernière journée en présentiel du 21/01/2024 à Montpellier	Atelier animé par la Fabrique des Transitions lors de la dernière journée en présentiel du 24/06/2025 à Tomblaine
	Entretiens de bilan à l'issue du parcours	/ [angle mort]	Avec la Région Grand Est, les Alliés impliqués, 6 territoires participants
Analyse	Mise en débat du rapport final provisoire [5/02/2026] et finalisation du rapport	Rédaction par Quadrant Conseil.	

2. L'EXPÉRIENCE DU PARCOURS PAR LES TERRITOIRES DES COHORTES RÉGIONALES



LES RÉGIONS PARTICIPANTES

- Initialement prévu pour être déployé dans 4 régions, le parcours a finalement été mis en œuvre en Grand Est puis en Occitanie.
- En Occitanie, l'idée initiale était d'inscrire l'accompagnement dans le **Plan Habitat durable**, « grand cause du mandat » décliné en 15 mesures prioritaires adoptées fin 2023 . La Fabrique s'est appuyée sur un allié pivot, **l'Agence régionale Énergie Climat (Arec)**, rémunérée par la Région pour déployer le programme en lien étroit avec la Fabrique et dont le rôle a été déterminant pour opérationnaliser l'accompagnement à partir d'une volonté de l'élue régionale à la transition :

« Notre élue avait assisté à une présentation de la Fabrique et tout de suite vu l'intérêt et compris les enjeux. Il y a eu plus de 6 mois d'attente pour savoir comment enclencher quelque chose ... Les planètes se sont alignées avec l'AREC qui a vu l'intérêt et a déployé en mode projet pour sceller le partenariat fin 2023 ».

- Dans le Grand Est, la Région a inscrit

l'accompagnement dans le cadre du **Pacte pour les Ruralités**. Elle n'a pas souhaité désigner un allié pivot. La Fabrique a mobilisé l'association « Citoyens et territoires » pour disposer d'un relais local.

- Les sollicitations des deux autres Régions n'ont pas abouti. Le retour des Régions participantes sur leur première approche de La Fabrique témoigne des difficultés qu'elle peut avoir à convaincre en première intention et du **temps** nécessaire à son appréhension :

« J'étais très déçue du premier webinaire, pour moi, c'était un outil stratosphérique en plus dans la constellation des consultants, le format était bcp trop conceptuel. Et puis on a été formé en direct en petit comité avec des Alliés, on a rencontré toute l'équipe, eu la possibilité de questionner, de gratter, et là, sur une journée, j'ai senti qu'il s'agissait de quelque chose de différent. »

« J'ai du mal à savoir concrètement ce que ça va produire côté territoire. Les présentations manquent d'une démonstration opérationnelle et territorialisée qui donnerait à voir les exemples : tel problème qui a été traité de telle façon à tel endroit. Le déroulé [...] est très abstrait, très communicant et m'a laissé perplexe. »

LE RECRUTEMENT DES TERRITOIRES

8 territoires ont finalement été recrutés en Occitanie et 9 dans le Grand Est pour 10 places à pourvoir initialement.

- Les modalités de recrutement des territoires ont été multiples au risque de manquer de **transparence, voire de fluidité et d'efficacité**.

« On a fait un appel à manifestation d'intérêt mais aussi des présentations en petit format avec des territoires qui avaient déjà participé à des démarches sur le champ de transitions, un webinar d'information et puis également un recrutement plus politique via l'élue . »

« La sélection des territoires me pose problème : au lieu de privilégier ceux qui avaient les plus grands besoins, on a mixé ceux qui réussissent très bien et d'autres moins. On a choisi de ne pas faire d'AMI et on se retrouve avec des territoires complètement hétéroclites approchés par des techniciens de la Région. Et on a passé plus de 6 mois sur le recrutement. »

- Si « l'engagement du n°1 de l'exécutif et du n°1 de l'administration » exigés par la Fabrique sont reconnus comme nécessaires par les parties prenantes, leur formalisation via une **délibération** a pu considérablement ralentir le processus.
- Les territoires expriment leurs motivations initiales

des territoires en mettant en avant les points suivants :

- Renouveler notre regard et nos façons de faire [6] : « nous faire faire un pas de côté », « nous donner des méthodes plus transversales », « être inventif et innovant », « apporter une vision systémique », « changer les choses, changer les postures », « faire autrement »
 - Mobiliser les parties prenantes et améliorer nos coopérations [3] : « faciliter et changer le fonctionnement interne pour aller vers les transitions », « engager une démarche collective, une initiative », « Contribuer à l'émergence / Renforcer la création de réseaux, de liens »
 - Monter en compétences sur les questions de transition : « former autour des enjeux de transition » [1]
 - « Accéder à l'expérience d'autres collectivités » [1]
- La Cohorte Occitanie compte une majorité de petites communes (< 10 000 habitant·es) et 2 grandes agglomérations (> 80 000 hab.). Tandis que les territoires de la cohorte Grand-Est sont majoritairement des structures intercommunales (PETR, CC) et quelques grandes CA. La cohorte compte une seule petite commune (< 2000 hab.). La plus petite collectivité accompagnée compte 200 habitant·es et la plus grande 516 000.

PROFIL DES COLLECTIVITÉS ENGAGÉES

Type de collectivité	Occitanie			Grand-Est		
	Nombre	Population	Les territoires	Nombre	Population	Les territoires
Commune	5	Min : 200 Max : 7 010	<ul style="list-style-type: none"> Barre des Cévennes Canohès Le Vigan Saint-Hilaire de Brethmas Gruissan 	1	1 571	<ul style="list-style-type: none"> Plombières-les-Bains
Communauté de communes (CC)	1	28 233	<ul style="list-style-type: none"> CC du Frontonnais 	3	Min : 7 484 Max : 18 894	<ul style="list-style-type: none"> CC du Barséquanais en Champagne CC Pays d'Étain CC Seille et Grand Couronné
PETR	-			3	Min : 47 000 Max : 99 569]	<ul style="list-style-type: none"> PETR Pays de Langres PETR Pays Thur Doller PETR RVGB
Communautés d'agglomération (CA)	2	Min : 83 758 Max : 516 000	<ul style="list-style-type: none"> CA SICOVAL Montpellier 3M 	1	56 086	<ul style="list-style-type: none"> CA Saint-Dizier Der & Vallées
Parc Naturel Régional	-			1	96 000	<ul style="list-style-type: none"> PNR Vosges du Nord
Total	8	Min : 200 / max : 516 000 hab.		9	Min : 1571 / max : 99 569 hab.	

LA CONSTITUTION DES DÉLÉGATIONS

- Comme lors des accompagnements précédents, la Fabrique demande aux territoires accompagnés de constituer une délégation réunissant les « 4 fantastiques » :

« Pour chaque territoire embarqué, une équipe de 4 types d'acteurs doit être composée, constituant les écosystèmes territoriaux : élus, agents de la collectivité, opérateurs socio-économiques (entreprises, associations de citoyens, acteurs de l'ESS....) et agents de l'Etat décentralisé. Recommandation : le plus important est d'assurer la présence à chaque rendez-vous d'un représentant pour chacune des quatre catégories d'acteurs. Nous recommandons de prévoir un binôme par catégorie d'acteur (2 élus, 2 agents, 2 opérateurs socio-économiques, 2 représentants de l'État) afin qu'en cas d'absence, les quatre types d'acteurs soient représentés. » [plaque de La Fabrique des Transitions]

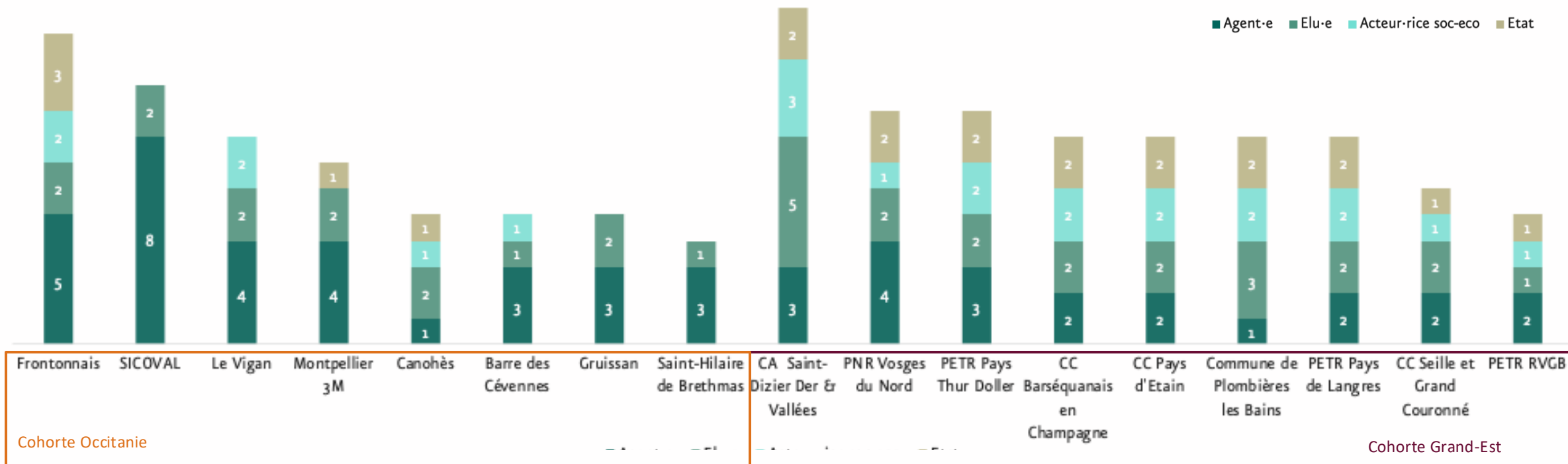
- La constitution de la délégation constitue une **difficulté** pour plus de la moitié des territoires qui expriment un besoin d'accompagnement à cet endroit :

- Pas évident de définir qui et comment mobiliser [6] : « qu'allait-on demander à qui ? » ; « pas facile de mobiliser des profils + divers » ; « compliqué de cibler et d'expliquer la démarche » ; « Évident pour les agents et élus, plus compliqué pour les autres acteurs » ; « Difficile d'associer le maire-président, plus facile

d'embarquer les autres acteurs » ; « Une galère : comment mobiliser des personnes avec qui on n'a pas l'habitude de travailler ? Le socio-pro et l'État en particulier »

- Pas évident d'impliquer des personnes à long terme [2] : « difficile à mobiliser sur le temps long » ; « [...] disponibles sur la durée, la dynamique s'essouffle »
- Rendu obsolète par la modification du projet-pilote : « les personnes identifiées ne sont plus les bonnes » [1]
- Ces difficultés n'entament pas **l'intérêt** globalement bien compris par les territoires que représente une telle association :
 - Un moyen de nouer des liens plus forts au sein de la délégation et de la collectivité [1] : « renforcement de la coopération entre les fantastiques, les audités »
 - « Intéressant d'associer les élus – difficile à mobiliser hors du territoire, les agents, toujours là, l'État – impossible à sortir de leur bureau – et les socio-pro – mobilisés, mais qui ont besoin de plus de concret. »

COMPOSITION DES DÉLÉGATIONS



- 17 délégations au total
- Rassemblant 130 Fantastiques
- Dont 56 en Occitanie
- Et 74 en Grand-Est

- En moyenne : 7 à 8 membres par délégations
- Minimum : 4 membres / Maximum : 13 membres
- Les 4 Fantastiques représentés dans 12 délégations sur 17 : 9 sur 9 dans le Grand Est et 3 sur 8 en Occitanie

- Au total : 52 agents, 35 élu-es, 22 acteurs socio-économique et 21 représentants de l'État
- Le Fantastique le plus souvent absent : l'État territorial (5) et l'acteur socio-économique (3)

LE PARCOURS EN UN COUP D'ŒIL

- Le parcours d'accompagnement de la **cohorte Occitanie** s'est déroulé de **mai 2024 à janvier 2025** sur **9 mois** et a inclus **6 webinaires + 3 journées** en présentiel.
- La réalisation des diagnostics sensibles et l'accompagnement des territoires a mobilisé l'opérateur régional **AREC** et **3 Alliés** de la Fabrique Solagro, Territoires citoyens Occitanie, Terre de Confiance.
- Le parcours s'est déployé sur **9 mois** en Occitanie et **10** en Grand Est quand la durée jugée « bonne » par la Fabrique est plutôt d'1 an et demi à 2 ans.
- Le parcours d'accompagnement de la **cohorte Grand Est** s'est déroulé de **novembre 2024 à septembre 2025** sur **11 mois** et a inclus **8 webinaires** – dont 1 webinaire « Carte blanche » et 1 webinaire Bilan non présents dans le parcours Occitanie + **3 journées** en présentiel.
- L'accompagnement des territoires a été réalisé **en direct par l'équipe de la Fabrique** appuyée par des membres de son CA et les équipes de la DR ADEME et de la Région.

Cohorte Occitanie	Journée#1 Lancement 07/05/24	Webinaire#1 les territoires face aux risques - la résilience 28/05/24	Webinaire#2 Les 4 Fondamentaux de la conduite du changement systémique 11/06/24	Journée#2 Les 4 Fondamentaux de la conduite du changement systémique 24/06/24	Webinaire#3 La communication au service des transitions 17/09/24	Webinaire#4 Faire un projet de territoire 01/10/24	Webinaire#5 Pair à pair, comment les 4F répondent aux enjeux de Transition 15/10/24	Webinaire#6 Préparation de la journée d'évaluation 05/11/24	Journée#3 Évaluation et célébration de l'accompagnement 21/01/25
--------------------------	---	--	--	--	---	--	--	--	---

Cohorte Grand-Est	Journée#1 Lancement 18/11/24	Webinaire#2 Faire un projet de territoire 17/12/24	Webinaire#3 Les 4 Fondamentaux de la conduite du changement systémique 14/01/25	Journée#2 Les 4 Fondamentaux de la conduite du changement systémique 04/02/25	Webinaire#4 Communication sincère et mise en récits 25/02/25	Webinaire#5 Pair à pair, comment les 4F répondent aux enjeux de Transition 11/03/25	Webinaire#6 Pairs à pairs - Agora 29/04/25	Webinaire#7 Carte blanche : Les nouveaux modèles économiques 20/05/25	Journée#3 Évaluation et célébration de l'accompagnement 24/06/25	Webinaire#8 Bilan et perspectives 29/09/25
--------------------------	---	--	--	--	---	--	--	---	---	--



Nouvelles composantes du parcours

LA PARTICIPATION – COHORTE OCCITANIE

Légende :

	Tous les membres de la délégation ont participé
	Plus de la moitié des membres ont
	Près de la moitié des membres ont participé
	1 seul·e membre de la délégation a participé
	Aucun membre de la délégation n'a participé

Cohorte Occitanie	Journée#1 Lancement 07/05/24	Webinaire#1 les territoires face aux risques - la résilience 28/05/24	Webinaire#2 Les 4 Fondamentaux de la conduite du changement systémique 11/06/24	Journée#2 Les 4 Fondamentaux de la conduite du changement systémique 24/06/24	Webinaire#3 La communication au service des transitions 17/09/24	Webinaire#4 Faire un projet de territoire 01/10/24	Webinaire#5 Pair à pair, comment les 4F répondent aux enjeux de Transition 15/10/24	Webinaire#6 Préparation de la journée d'évaluation 05/11/24	Journée#3 Évaluation et célébration de l'accompagnement 21/01/25
Barre des Cévennes (n=5)	2	3	3	2	3	3	2	2	1
Canohès (n=5)	2	1	1	5	1	1	1	0	1
Frontonnais (n=12)	5	7	5	6	5	2	2	3	3
Gruissan (n=5)	2	1	1	2	1	0	0	0	3
Le Vigan (n=8)	1	1	2	5	2	3	2	1	6
Montpellier 3M (n=7)	0	3	1	2	3	4	1	2	6
Saint-Hilaire de Brethmas (n=4)	1	0	0	0	3	1	1	0	2
SICOVAL (n=10)	4	3	3	3	5	2	0	1	2
Total	17	19	16	25	23	16	9	9	24

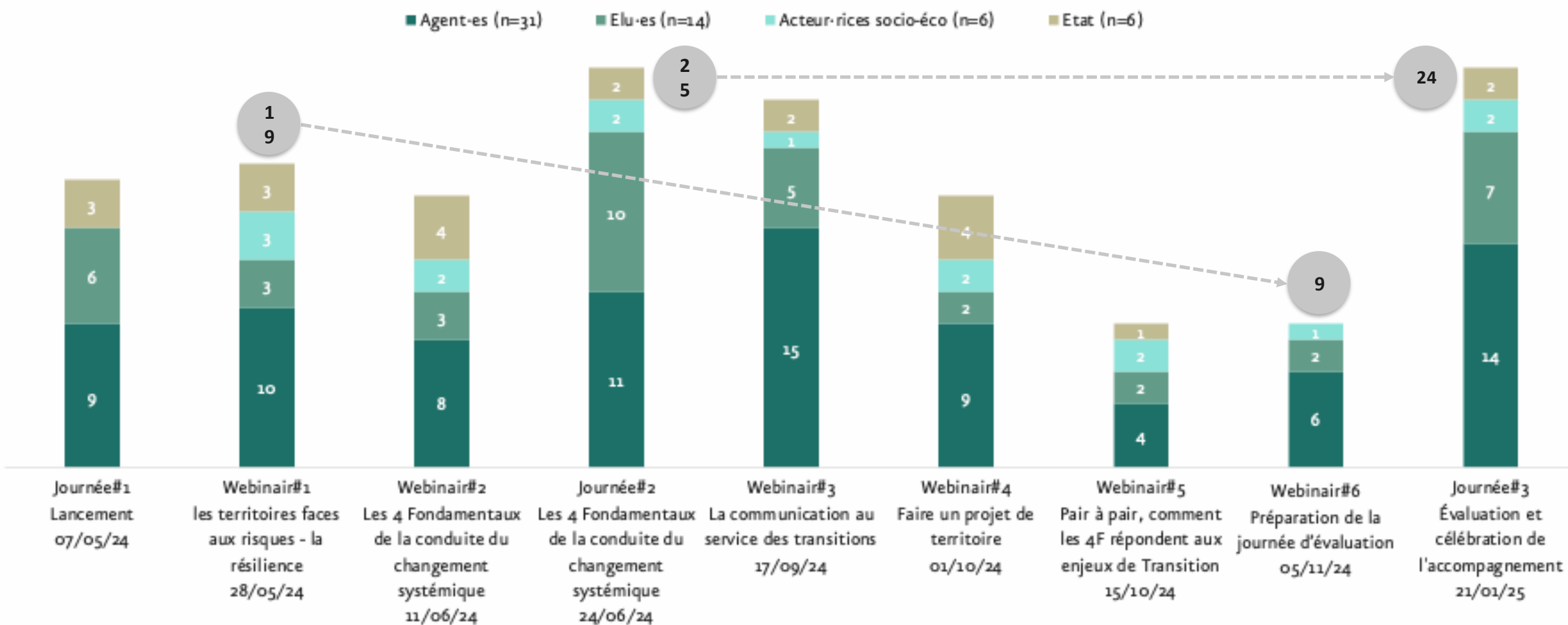
Attention : le nombre d'acteurs par délégation varie ici de 5 à 12, impliquant des volumes de participant·es différents

- Tous les membres de toutes les délégations ont participé à au moins 1 temps fort de l'accompagnement.
- La participation des 4 fantastiques à chacun des temps du parcours est plutôt l'exception que la règle.
- ⊕ Les territoires dont la participation est restée relativement importante et constante sont la CC du Frontonnais et la commune Barre des Cévennes
- ⊖ Les plus petites délégations sont les plus exposées au risque de non-

participation, faute de suppléants : Saint-Hilaire (4 membres) était représenté à 5 temps sur 9 et Gruissan (5) à 6 sur 9. Même si Canohès (5 membres également) est parvenu à mobiliser au moins 1 membre pour 8 temps sur 9.

Les journées #2 et #3 ont connu les pics de participation de la cohorte tandis que les derniers webinaires #5 consacré au pair à pair et #6 à la préparation de la journée d'évaluation ont rencontré la plus faible participation.

LA PARTICIPATION – COHORTE OCCITANIE



LA PARTICIPATION – COHORTE GRAND-EST

Légende :

Tous les membres de la délégation ont participé
Plus de la moitié des membres ont
Près de la moitié des membres ont participé
1 seul-e membre de la délégation a participé
Aucun membre de la délégation n'a participé

* Le webinaire#1 était un temps de présentation et de préparation avant la journée de lancement. Il comptait peu de participant-es et n'a pas fait l'objet d'un émargement.

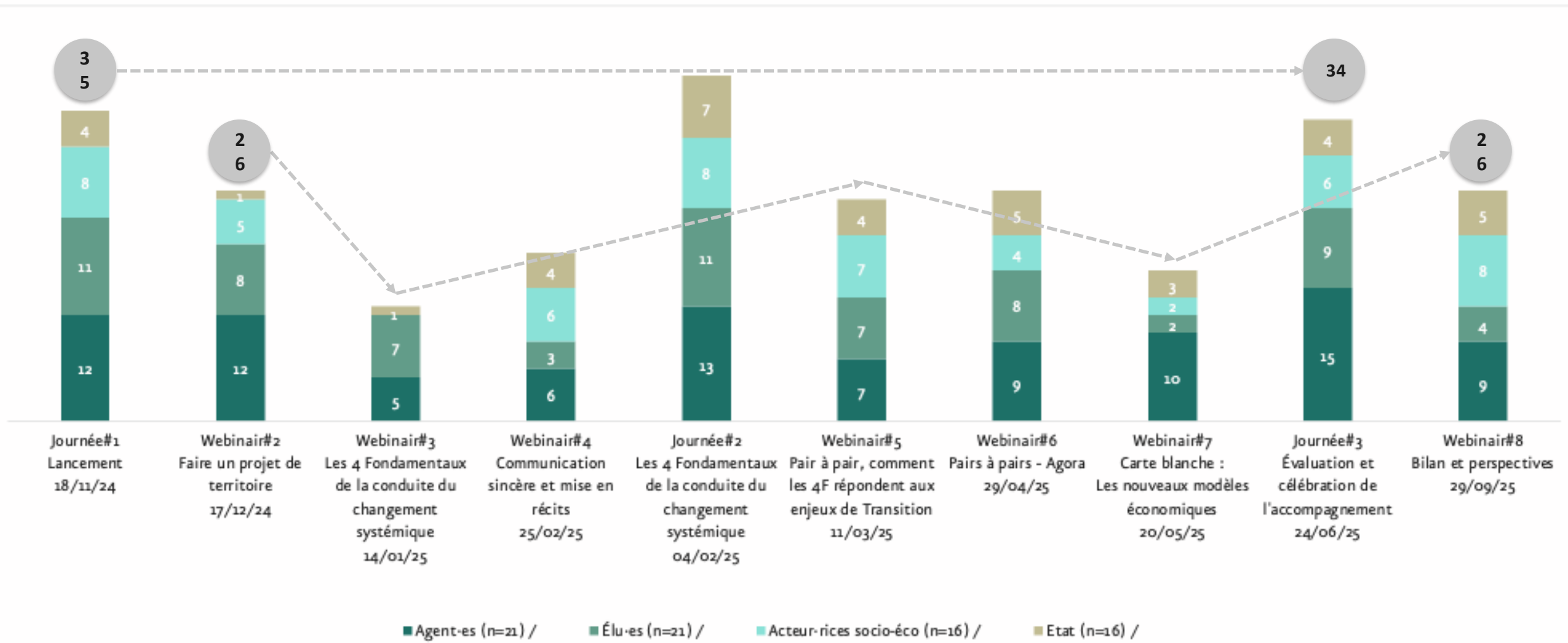
Cohorte Grand-Est	Journée#1 Lancement 18/11/24	Webinaire#2 Faire un projet de territoire 17/12/24	Webinaire#3 Les 4 Fondamentaux de la conduite du changement systémique 14/01/25	Journée#2 Les 4 Fondamentaux de la conduite du changement systémique 04/02/25	Webinaire#4 Communication sincère et mise en récits 25/02/25	Webinaire#5 Pair à pair, comment les 4F répondent aux enjeux de Transition 11/03/25	Webinaire#6 Pairs à pairs - Agora 29/04/25	Webinaire#7 Carte blanche : Les nouveaux modèles économiques 20/05/25	Journée#3 Évaluation et célébration de l'accompagnement 24/06/25	Webinaire#8 Bilan et perspectives 29/09/25
CA Saint-Dizier Der & Vallées (n=13)	9	4	1	6	2	2	3	2	5	3
CC Barséquanais en Champagne (n=8)	7	2	3	6	1	4	5	1	5	5
CC Pays d'Etain (n=8)	6	4	0	5	4	3	1	3	4	2
CC Seille et Grand Couronné (n=6)	3	2	2	3	2	4	4	2	4	3
Commune de Plombières les Bains (n=8)	3	3	4	4	2	3	3	1	4	3
PETR Pays de Langres (n=8)	2	2	0	2	1	2	2	2	4	2
PETR Pays Thur Doller (n=9)	3	4	2	7	4	3	4	3	5	4
PETR RVGB (n=5)	2	3	1	2	2	3	1	1	1	2
PNR Vosges du Nord (n=9)	0	2	0	4	1	1	3	2	2	2
Total	35	26	13	39	19	25	26	17	34	26

Attention : le nombre d'acteurs par délégation varie ici de 5 à 13, impliquant des volumes de participant-es différents

- 10 personnes apparaissant dans les délégations constituées par les territoires de la cohorte Grand-Est n'ont participé à aucun temps fort.
- Comme en Occitanie, il est fréquent que seule une partie des 4 fantastiques soit présente mais c'est moins le cas sur les journées en présentiel.
- L'un des territoires s'est retiré de la démarche avant la phase d'évaluation
- Les territoires de la cohorte Grand-Est ont montré des taux de participation relativement plus importants qu'en Occitanie.
- Les journée #1, #2 et #3 ont connu les pics de participation de la cohorte tandis que le webinaire#3 autour des 4 Fondamentaux de la conduite du changement systémique a rencontré la plus faible participation
- Le webinaire#7, de par sa nature « carte blanche », a été choisi en fonction des besoins communiqués par les participant-es, et a ainsi rassemblé moins de participant-es



LA PARTICIPATION – COHORTE GRAND-EST



LES ANALYSES SENSIBLES

- La Fabrique a confié une part de la réalisation des analyses sensibles à ses alliés à la suite d'une formation organisée en amont du parcours dans chacune des deux régions.

- En Occitanie, 20 personnes ont été formées dont 13 alliés et agents de la Région Occitanie. L'AREC a réalisé 4 diagnostics, et Solagro, Territoires citoyens Occitanie, Terre de Confiance et la Fabrique des transitions ont réalisé les 4 autres. Au total, 160 entretiens ont été menés.

« La formation au diagnostic sensible, ça a été : rythmé, bien calé ; manque de temps pour les échanges ; riche ; documentation utile voire indispensable – à fournir avant la formation » [un Allié]

« Une montée en compétence qui interroge avec une nouvelle méthodologie. »

- Dans le Grand Est, 34 personnes ont été formées dont 8 agents de la Région et 5 alliés du territoire. Citoyens & Territoires a réalisé 4 analyses. Xavier Delposen « ACT2T », Sandra Villain « C'est Pourquoi » et la Fabrique des transitions ont réalisé les 5 autres. Au total, 180 entretiens ont été menés auprès d'une grande diversité de personnes.
- Chacune de ces analyses a fait l'objet d'une pré-restitution devant le/la numéro un de chaque exécutif (Maire/Président.e d'EPCI, de PNR ou de PETR), puis d'une restitution, à minima devant toutes les personnes qui ont participé aux entretiens.

- Globalement, la restitution du diagnostic constitue un moment fort et transformateur du parcours :

- Un exercice difficile mais pertinent [3] : « Bien choisir les mots, partager le ressenti. Un exercice difficile et réussi qui a mis le doigt là où ça fait mal »

; « la révélation [...] : prise de conscience de la nécessité de partager questions et grands enjeux avec les citoyens »

- La restitution, un moment marquant [4] : « la restitution avec tous les élus et agents (super moment) » ; « Une remise en question globale mais surtout de notre président » ; « Un moment fort. Un moment de basculement concret »)
- Reconnu et valorisé, même par les élus de l'opposition [1] : « Un événement marquant, ça a été quand ... on a restitué le diagnostic sensible et qu'un élu d'opposition a appuyé la démarche et le portage de la VP, et a souhaité que le Président [...], son cabinet et le DGS en prennent connaissance. Car les enjeux soulevés concernent la Métropole dans sa globalité et pas que la transition »

- Un petit nombre de territoires (7) regrettent le dimensionnement de l'exercice et un timing décalé par rapport au projet pilote :

- [Le diagnostic sensible, c'était] « pas assez large, il aurait fallu interroger plus de personnes pour pousser à la réflexion individuelle » ; « décevant et frustrant (seulement 20 personnes interviewées). Un peu orienté ? » ; « Un moment enrichissant mais chronophage : revoir les modalités »
- « On ne s'attendait pas... au décrochage entre le diagnostic sensible tous azimuts et le projet pilote (qui ne donne pas lieu à un diagnostic sensible) » ; « loupé en timing – on a eu les résultats après avoir choisi le projet – aurait été mieux si présenté par le maire » ; « On a été mis en difficulté par le délai trop important entre la pré-restitution et le partage plus large. »

LES PROJETS PILOTES

- Le parcours inclut l'identification et l'accompagnement d'un projet pilote qui doit permettre de « mettre en pratique le référentiel ... d'expérimenter et d'apprendre de manière concrète ... de susciter de la mobilisation, de la coopération et de la systémie ... de concrétiser et rendre visible le projet de transition après la restitution du diagnostic sensible. »
- Le retour d'expérience des territoires est partagé sur l'identification du projet pilote :
 - Certains témoignent d'une identification évidence, éventuellement facilitée par le diagnostic sensible ou le dialogue avec les partenaires [6] : « Evident et pas simple à la fois : évident vu le rendu de l'analyse sensible, pas simple car ça n'était pas un projet tel que nous l'imaginions » ; « le diagnostic sensible a permis de faire émerger un projet concret » ; « Facilité par l'ouverture de la Région / facilité lors d'une visio par la Région Occitanie qui a été sensible au projet d'éco-hameau / tiers lieu » ; « une évidence » ; « facile, rapide, sauf les contours », « un choix unanime ».
 - Quand d'autres y ont trouvé de la complexité du fait de l'ampleur du territoire, du sujet ou dans l'adhésion au projet [9] : « déstabilisant pour la FDT qui s'est adaptée au Territoire métropolitain vaste, pas la même facilité à associer » ; « on ne s'attendait pas à ce que ce soit aussi vaste !! [...] » ; « complexe sur l'identification réelle du besoin, « le cadrage » » ; « une évidence... pas pour tout le monde : « partir là où il y a l'engagement, de l'adhésion » » ; « complexe. Le premier projet identifié n'a pas permis d'emporter la coopération et l'adhésion de tous les acteurs. » ; « Long, complexe (en cours seulement) », « Galère », « Un point de départ remis en cause au fil de la méthode, à poursuivre » ; « raté dans la co-construction car n'a pas émané de la base uniquement des 4 fantastiques »
- De la même façon, l'accompagnement a pu être vécu de façon variable :
 - Plutôt positivement, porteur d'échanges [2] et d'un renouvellement du regard [5] : « Enrichissant, structurant, porteur et diffuseur de l'engagement » ; « Utile pour mettre toutes les personnes intéressées et mêmes hostiles autour de la table [...] » ; « important pour apporter une méthode différente dans la conduite de nos projets, avec une vision externe et du « recul » » ; « ouvrir des questionnements, la mise en récit, la politique de coopération » ; « Nécessaire ! Souligne nos manquements », « Essentiel pour passer de la théorie à la pratique », « Organisé, planifié »
 - Plus difficilement [4] : « la transition entre le diagnostic et l'accompagnement ne s'est pas très bien faite » ; « Un moment difficile, ça a été de... passer de notre premier sujet large à un projet opérationnel reposant sur des acteurs économiques » ; « Un moment difficile ça a été quand ... j'ai compris que j'avais consommé les 8 jours d'accompagnement alors que le gué n'avait pas encore été traversé »

LES PROJETS PILOTES : TYPOLOGIE PAR THÉMATIQUE PRINCIPALE

Typologie de projet pilote par la thématique	Territoire porteur	Intitulé ou objectif principal du projet
Énergie et transition énergétique	CC Pays d'Étain	Visite apprenante autour d'un projet de boucle d'autoconsommation collective
	PETR Pays Thur Doller	Animation d'un écosystème coordonné (élus, communes, entreprises, associations, citoyens) pour structurer une transition énergétique locale, en favorisant l'autoconsommation collective d'énergies renouvelables
	CA Saint-Dizier Der & Vallées	Création de boucles d'autoconsommation collective pour réduire la précarité énergétique
	PNR Vosges du Nord	Implication des acteurs locaux dans des projets énergétiques durables (agrivoltaïsme)
	CC du Frontonnais	Organisation du développement des énergies renouvelables locales par la coopération entre collectivités
Aménagement et habitat	Commune de Barre-des-Cévennes	Projet d'écohomeau : passage à une appropriation par les usagers
	Commune du Vigan	Rénovation du groupe scolaire et création d'un restaurant scolaire
	Saint-Hilaire-de-Brethmas	Amélioration du fonctionnement interne dans la gestion de projets d'écoles
Économie locale et agriculture	PETR Pays de Langres	Création d'une monnaie locale favorisant l'économie circulaire
	PETR RVGB	Espaces agricoles tests pour renforcer l'alimentation locale et durable
	Montpellier 3M	Structuration de la filière réemploi du BTP et création d'une ressourcerie pilote
Culture, patrimoine et lien social	CC du Barséquanais en Champagne	Transformation d'un moulin en lieu culturel et social pour réinventer la gouvernance locale
	Commune de Plombières-les-Bains	Exposition collective fédératrice autour du patrimoine local
	Commune de Canohès	Création d'un lieu culturel, économique et de lien social
Mobilité	Commune de Gruissan	Concertation autour de "Gruissan 2030, première station sans voiture"
	CA Sicoval	Coopération intercommunale sur les modes de déplacement dans les coteaux ouest
Gouvernance	CC Seille et Grand Couronné	Bilan partagé des actions et renforcement de la gouvernance territoriale

LES PROJETS PILOTES : TYPOLOGIE PAR PROBLÉMATIQUE PRINCIPALE

Typologie de projet pilote par moyens / leviers	Caractéristiques	Les délégations	Exemple de projet
Participation citoyenne directe	Concertation, implication d'habitants dans la conception et la gouvernance	CC du Barséquanais, PETR Pays de Langres, Barre des Cévennes, Gruissan	Barséquanais : réinventer la gouvernance locale, de placer la participation citoyenne au cœur du processus
Coopération multi-acteurs	Mise en réseau d'élus, techniciens, acteurs socio-éco, agriculteurs,	PETR RVGB, Saint-Dizier, Vosges du Nord, Vigan	Vosges du Nord : impliquer concrètement les habitants, les agriculteurs, les élus et les acteurs économiques locaux dans la réflexion et la mise en œuvre de projets énergétiques durables
Coopération entre services et/ou collectivités	Modification du fonctionnement interne de la collectivité,	Saint-Hilaire de Brethmas, Montpellier 3M	Saint-Hilaire de Brethmas : Dans le cadre de la rénovation de la deuxième école, faire le bilan de la première et fluidifier le fonctionnement interne de la collectivité, au sein des services, au sein de l'équipe d'élus et entre les agents et les élus
Planification / ingénierie territoriale, coopération inter-collectivités	Organisation, stratégie intercommunale, structuration de filières, animation de réseau et développement de la capacité à faire ensemble	SICOVAL, Frontonnais, PETR Pays Thur Doller	Frontonnais : Faciliter l'adhésion, partager la connaissance, en organisant le développement des énergies renouvelables locales. Développer la capacité à faire ensemble, notamment entre la Communauté de communes et les communes.
Innovation sociale / culturelle	Renforcement du lien social, symboles fédérateurs, lieux partagés	Canohès, Plombières-les-Bains	Canohès : rénovation et extension de deux granges afin d'y créer plusieurs activités de natures diverses (culturelle, économique, de lien social) dans le cadre d'un lieu partagé.
Évaluation / apprentissage collectif	Bilan partagé, visite apprenante, évaluation participative	CC Pays d'Étain, CC Seille et Grand Couronné	Seille et Grand Couronné : produire un bilan rigoureux et partagé des actions menées depuis 2020, non seulement pour mesurer leur réalisation concrète, mais aussi pour comprendre leur impact réel sur la cohésion sociale, l'identité territoriale, la transition écologique et la résilience économique.



3. RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES

Q1 : En quoi les améliorations apportées suite aux expériences précédentes permettent-elles effectivement de mieux répondre aux besoins des territoires et développer leur capacité à porter des projets de transitions ?

PERTINENCE DES AMÉLIORATIONS APPORTÉES

- Les territoires accompagnés lors des saisons 1 et 2 soutenus par l'ADEME connaissaient pour la plupart Jean-François Caron et/ou la Ville de Loos-en-Gohelle et/ ou la Fabrique des transitions et ont « naturellement » intégré le parcours. Dans le cas des cohortes régionales, il s'est agi en lien étroit avec les Régions impliquées de recruter des territoires.
 - Les **critères de sélection** visaient à réunir une diversité de territoires engagés sur la problématique retenue par la Région (le Plan Habitat durable en Occitanie et le Pacte pour les ruralités en Grand-Est).
 - Les **process** ont varié selon les régions : un webinaire mobilisant des témoignages pour appuyer un appel à candidatures en Occitanie et une identification et une proposition de participation adressé aux territoires par des relais qui les connaissent bien en Grand-Est.
 - Dans les deux cas, les processus ont été jugés négativement – très chronophages, peu efficaces – par l'ensemble des parties prenantes et nécessiteraient d'être revus et améliorés, notamment en clarifiant les rôles et attributs de chacun.
- Une amélioration apportée, par rapport aux expériences précédentes, a consisté à formuler de façon explicite des pré-requis pour intégrer l'accompagnement :
 - « Engagement du numéro un de son exécutif ... Constitution d'une délégation de 4 "fantastiques " ... "Identification d'un projet de transition "pilote" à "mettre en travail" pendant ce parcours. »
- Ces éléments semblent avoir effectivement **favorisé l'adhésion et l'engagement durable** des territoires dans le parcours et limité les éventuelles incompréhensions.
 - Plusieurs territoires ont cependant regretté de ne pas avoir été davantage accompagnés pour constituer et mobiliser durablement leur délégation : « Une galère : comment mobiliser des personnes avec qui on n'a pas l'habitude de travailler ? Le socio-pro et l'État en particulier ».
 - La Fabrique a partiellement solutionné cette problématique en poussant en Grand-Est à la constitution de délégations plus nombreuses, incluant des suppléants, ce qui a favorisé la participation des 4 Fantastiques à l'ensemble des temps forts du parcours.
 - Il y a sans doute matière ici à capitaliser de façon plus formelle sur les ingrédients de la constitution d'une « bonne » délégation, durablement engagée dans le parcours.

PERTINENCE DES AMÉLIORATIONS APPORTÉES (SUITE)

- Le positionnement du diagnostic sensible avant le tronc commun semble avoir permis de donner **plus de sens** aux apports théoriques et de les contextualiser sans toutefois parvenir à dissiper le sentiment d'un **contenu trop « flou », « conceptuel » ou « jargonneux »** exprimé par plusieurs participants :
 - « C'est une chapelle pour initiés ! », « C'était trop jargonneux ! Vocabulaire excluant, ne parle pas à tout le monde, et difficile de retransmettre », « Décalages forts entre conceptuel et réel »
- La formulation d'un projet-pilote dès le début de l'accompagnement, en amont du diagnostic, a pu guider et ancrer l'accompagnement dès le début du parcours dans les enjeux du territoire. Pour autant, cette formulation a pu ne pas avoir lieu ou être remise en cause après le début du parcours.
- La définition du projet pilote constitue « **une évidence** » pour la moitié des territoires accompagnés mais continue d'être **un moment difficile**, susceptible de fragiliser l'engagement de parcours pour l'autre moitié des territoires accompagnés :
 - [Identifier notre projet pilote a été] « fait de manière participative, inclusive, motivée, au cours d'un COPIL Plan Climat », « Facile, rapide, sauf les contours », « une évidence »
 - [Identifier notre projet pilote a été] « galère », « raté dans la co-construction car n'a pas émané des 4 fantastiques », « notre point de départ mais remis en cause au fil de la méthode », « long, complexe »
- Il y a sans doute matière ici aussi à **capitaliser** de façon plus formelle sur les ingrédients de la formulation d'un « bon » projet pilote (simple ou complexe ? un projet « prétexte » à faibles enjeux ou emblématique à forts enjeux ? un espace de réflexion ou d'action ?) et de travailler son articulation avec l'analyse sensible.
 - « Demander de choisir un projet pilote avant la fin du diagnostic manque de logique »
 - Notamment, y a-t-il des critères de sélection/ définition du projet pilote à mettre en avant pour favoriser des « **gains immédiats** » du parcours ?
 - Une [fiche technique « Projet pilote »](#) a été produite par la Fabrique en mars 2025 et répond assez largement à ses enjeux mais est trop récente pour avoir été mobilisée dans les accompagnements considérés.



2. RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES

Q2 : En quoi les marqueurs de l'accompagnement collectif Fabrique et les innovations portés par le dispositif Cohortes régionales permettent-ils de mieux répondre aux besoins des territoires et développer leur capacité à porter des projets de transitions ?

PERTINENCE DES MARQUEURS FABRIQUE ET COHORTE RÉGIONALE

- Le pair-à-pair constitue un marqueur clé des accompagnements de la Fabrique des Transitions :
 - « Le travail en groupe de pairs permet, à partir de l'échange et de l'analyse de vécus similaires (la même expérience), une prise de conscience de savoirs spécifiques issus de l'action et la construction d'une expertise collective. Cette expertise collective facilite le partage, le croisement (la confrontation parfois) des savoirs et permet d'aboutir à une connaissance plus fine de la réalité, de légitimer l'apport de chaque groupe et d'améliorer l'action de groupes d'acteurs aux statuts et fonctions multiples. » [extrait de la plaquette de présentation de l'accompagnement en cohorte]
- Il demeure **plébiscité** par les territoires participants depuis les saisons 1 et 2 ADEME jusqu'aux cohortes en Occitanie et Grand-Est, à la fois comme un facteur clé d'apprentissage mais aussi de motivation, d'engagement dans le parcours. Ils déclarent avoir apprécié :
 - Les échanges entre territoires : « des échanges très riches, d'expériences concrètes, entre pairs et plus largement », « la prise de hauteur entre pairs », « une chance de partager à 9 intercos, c'est nourrissant »
 - [À l'issue de la journée de lancement, on se sentait] « embarqué dans une approche collective en capacité de développer des dynamiques de transitions » ; « chaud patate et motivé, enthousiaste du travail en cohorte »
 - Les échanges entre Fantastiques de même nature : « je suis content des échanges avec d'autres élus »
- L'hypothèse que le pair-à-pair pouvait être renforcé par le partage d'une **identité régionale commune** n'est pas vérifiée, en particulier dans des territoires aussi étendus que la région Occitanie :
 - « Il y a un problème d'échelle de la cohorte – région Occitanie – qui est trop grande, il n'y a pas assez de liens entre territoires. »
- Le pair-à-pair agit sur l'engagement, l'apprentissage, les représentations de ce qui est possible ou pas et comment mais plus indirectement sur le **passage à l'action** qui est renvoyé à la sphère de la délégation, de la collectivité participante.
- Les collectivités apprécient tout particulièrement d'échanger avec des pairs de nature et taille comparable avec des compétences et des problématiques similaires : ainsi la Métropole de Montpellier a pu se sentir parfois **isolée** au sein de la cohorte Occitanie.
- La posture spécifique de la Fabrique qui se distance très largement de celle d'un « bureau d'études prestataire » est peu relevée explicitement par les territoires qui témoignent cependant d'une bonne compréhension de ce parti pris, jouent le jeu du collectif et de la co-construction et ne se posent jamais ou très rarement en « bénéficiaires » ou « **consommateurs** » de l'accompagnement.
 - Un agent régional en fait cependant la remarque : « [La Fabrique a] un mode de faire totalement différent d'un BE classique, quand on voit les ateliers de la COP qui déroule sa feuille verticalement, avec PWC, le contraste était éloquent. »

PERTINENCE DES MARQUEURS FABRIQUE ET COHORTE RÉGIONALE (SUITE)

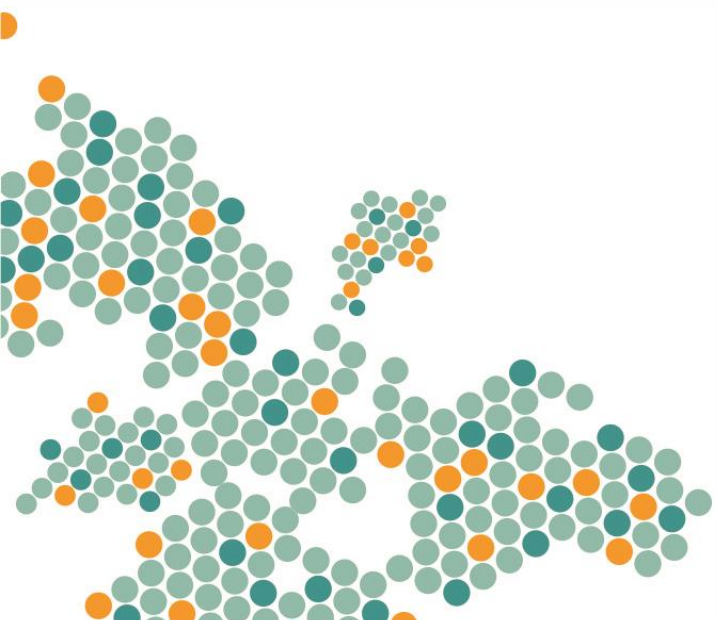
- Une spécificité centrale de l'accompagnement en celui de leur collectivité, sous le regard bienveillant de la Région, mais sans qu'on puisse parler d'un espace de travail ou de passage à l'action régional.
 - « [Je note une] difficulté à faire réseau et ne pas rester chacun dans sa démarche »
- Cohortes régionales a consisté à mobiliser la collectivité Région dans la perspective d'ouvrir un espace de travail régional plus propice à l'action et de transformer aussi les postures et pratiques des équipes régionales grâce au parcours.
 - « Plus largement, avec la Région et ses partenaires, le parcours a été pour certains l'occasion de valoriser leur territoire, de le faire connaître, de montrer sa capacité à s'engager et à innover. La relation de proximité avec la Région compte : elle a été consolidée, retissée parfois par le parcours et les territoires souhaitent encore la renforcer. » [CR de la journée #3 rédigé par La Fabrique]
- Plusieurs territoires indiquent avoir apprécié l'opportunité de **faire connaître** leur projet de transition, leurs ambitions, leurs capacités d'apprentissage et d'innovation en la matière auprès de la Région, qui demeure un financeur clé des territoires.
 - Son rôle et la nature de son implication ont sans doute manqué d'une explicitation claire de la part de La Fabrique. Une Région invite ainsi la Fabrique à « mieux soigner les relations avec les Régions, questionnant la place ambiguë accordée à l'institution dans le dispositif, soit on est co-financeur, soit on est partenaires ».
 - Les agents impliqués dans les analyses sensibles et les accompagnements dans le Grand Est comme les équipes de l'AREC en Occitanie ont pu néanmoins bénéficier d'une **montée en compétence** certaine sur les enjeux de coopération.
 - Les ressources étaient par ailleurs probablement insuffisantes pour déployer un parcours spécifique mobilisant tout ou partie des composantes de l'accompagnement en cohortes à l'adresse des Régions.
- Si, dans le cas des deux cohortes, la Région n'a pas manqué de s'impliquer dans le déploiement des accompagnements, elle apparaît moins clairement comme « **participant** » au parcours au même titre que les territoires :
- Dans un petit nombre de cas, la proximité géographique a pu faciliter la création de liens entre **pairs voisins**.
- Cependant, **l'espace de travail** des territoires est resté

PERTINENCE DES MARQUEURS FABRIQUE ET COHORTE RÉGIONALE (SUITE)

- L'accompagnement en cohortes régionales visait également à résonner à l'échelle nationale, principalement via le **comité de pilotage national**. Celui-ci ne rassemblant finalement que 2 régions au lieu des 5 prévues initialement, s'est réuni à 2 reprises et les équipes de la Fabrique ne relèvent pas d'effets spécifiques issus des échanges ayant eu lieu dans cet espace.
- Les retours des **Alliés** sur leur implication dans l'accompagnement sont **partagés**. Si tous ont apprécié l'expérience jugée « enrichissante », certains, en particulier dans le Grand Est où ils n'ont été mobilisés « que » pour l'analyse sensible faute de ressources suffisantes, ont témoigné de difficultés à assurer leur mission, notamment faute d'outillage suffisant et de vision claire du déroulé et de l'atterrissage.
 - « Expérience jugée très enrichissante et soutenante : la supervision offre un regard externe constructif et un espace d'échanges apprenants. »
 - « Elle a ressenti, comme le territoire, le sentiment de naviguer à vue et que ça pouvait être difficile de se projeter avec un manque de prises concrètes » ; « La difficulté a été de devoir en même temps comprendre le territoire et la méthode. » [CR entretiens Alliés réalisés par La Fabrique]

2. RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES

Q3 : Dans quelle mesure leur participation à l'accompagnement en cohorte régionale a permis aux territoires d'améliorer leur projet de transition ?



EFFETS SUR LES TERRITOIRES ET LEUR PROJET DE TRANSITION

- Les participants à l'accompagnement en cohortes régionales témoignent très largement de la contribution du parcours à l'amélioration de leurs capacités individuelles et collectives à coopérer et à conduire le changement.
- A l'issue du parcours, les participants se décrivent comme **rassurés, (re)motivés, transformés** :
 - Effets sur la sphère intime des participants : « Se sentir portée par une dynamique plus large que son expérience personnelle. Ça remotive et donne du peps » ; « On n'est pas seul-e » ; « C'est rassurant d'entendre les autres délégations » ; « Faire des rencontres inhabituelles » ; « Évolution du regard » ; « réflexivité sur son rôle en tant qu'individu »
- Ils témoignent d'une montée en compétences certaines en matière de **capacité à coopérer avec un cercle large d'acteurs** pour construire une dynamique collective de transition :
 - Effets sur les pratiques et les postures des participants : « Travailler en coopération » ; « Mise en œuvre d'une démarche de coopération et légitimation d'une méthode collective » ; « Ne pas rester sur une connaissance « superficielle » de l'autre. Prendre le temps d'écouter, d'échanger, de débattre » ; « Les habitants expriment leurs attentes et curiosité, et sont intégrés au projet » ; « Prendre du temps au départ pour aligner les visions, les partager »
- Dans plusieurs cas, ces effets s'étendent **au-delà du cercle de la délégation au sein de la collectivité participante**, principalement grâce à l'analyse sensible et/ou le travail sur le projet pilote :
 - « Les relations entre agents sont différentes aujourd'hui, sur les problématiques quotidiennes et les nouveaux sujets » ; « [On fait] du lien entre projets » ; « On a progressé dans le périmètre des réunions côté élus, agents, mais aussi des représentants d'associations et des habitants. » ; création de liens entre les directions Transition écologique et cohésion sociale », « une meilleure appropriation par l'ensemble de la collectivité de l'enjeu de participation »
- Plusieurs participants regrettent néanmoins d'avoir eu des **difficultés à élargir la dynamique** au-delà de la délégation du fait du caractère trop « conceptuel » difficilement partageable de la démarche :
 - « J'ai trouvé l'accompagnement et la démarche très difficile à comprendre sur ses concepts, c'est en faisant que l'on a compris. Cela n'a pas été spécialement mobilisant pour nous et pour aller chercher nos collègues, pas assez compréhensibles. » ; « Petit bémol, un vocabulaire/langage pas toujours facile à appréhender [...] un peu perché parfois »

EFFETS SUR LES TERRITOIRES ET LEUR PROJET DE TRANSITION (SUITE)

Les dispositifs de mise en récit de l'accompagnement, lors de l'analyse sensible et de l'accompagnement du projet pilote, plutôt singuliers et innovants dans leurs partis pris, sont plus destinés à l'externe qu'à soutenir la dynamique au sein de la cohorte et l'effort pour partager l'expérience au-delà du cercle des délégations au sein des collectivités impliquées, à l'exception notable du duo d'improvisateurs mobilisé dans le Grand Est qui a profondément marqué les participants.

- La Fabrique fait appel à un regard extérieur, les **médias embarqués** « Sans Transition » en Occitanie et « Les Défricheurs » en Grand-Est, « pour donner à voir de manière libre ce qui se joue au sein de ces parcours à l'échelle régionale, la progression des différents territoires mais aussi les difficultés qu'ils rencontrent, dans une logique d'évaluation qualitative notamment plébiscitée par la "mise en récits". »
 - Les temps présentiels de la cohorte Occitanie ont mobilisé une « **facilitation narrative** » assuré par un poète invité à observer et écouter les échanges et à rédiger un texte déclamé en clôture de la journée. Les territoires ne l'ont pas cité parmi les moments marquants du parcours.
 - Les temps présentiels de la cohorte Grand Est ont mobilisé un **duo d'improvisateurs** qui ont notamment animé un atelier « Tribunal » et un atelier « speed-dating » qui ont été relevés comme des moments marquants par les participants : « Le tribunal d'Épinal a fait gagner le factuel plutôt que l'affectif » ; « Le tribunal nous a permis de prendre conscience de la nécessité d'avoir une approche positive de la transition »
- Pour une large majorité des territoires, le travail réalisé lors de l'analyse sensible et de l'accompagnement du projet pilote nourrit la dynamique d'apprentissage et au-delà, le projet de transition et plus précisément la capacité à le renouveler, le préciser et le déployer.
 - « [L'accompagnement du projet pilote, c'est] essentiel, pour passer de la théorie à la pratique » ; « nécessaire ! souligne nos manquements »
 - « [L'accompagnement du projet pilote, c'est] important pour apporter une méthode différente dans la conduite de nos projets, avec une vision externe et du recul » ; « pour ouvrir des questionnements, travailler la mise en récit, la politique de coopération » ; « a permis d'enrichir les interrogations auxquelles on n'avait pas pensé, de prendre du recul sur les enjeux, de challenger les objectifs, de la phase de cadrage jusqu'à sa réalisation. »
 - Même si une partie des territoires ont pu témoigner d'un **sentiment d'inachevé**, plus spécifiquement au sujet du projet pilote, probablement faute de ressources suffisantes pour assurer un suivi plus important sur une temporalité plus longue.
 - La **dynamique de transition** des territoires participants apparaît cependant dans une majorité de cas « **renouvelée** », « **élargie** », consolidée (voir page suivante).
 - Une **participation assidue de l'ensemble de la délégation** est plus fréquemment associée à des effets structurants.

EFFETS SUR LES TERRITOIRES ET LEUR PROJET DE TRANSITION (SUITE)

Les modalités de collecte ne permettent pas de rapprocher exactement les propos tenus par un même territoire pour caractériser sa dynamique de transition initiale puis actuelle.

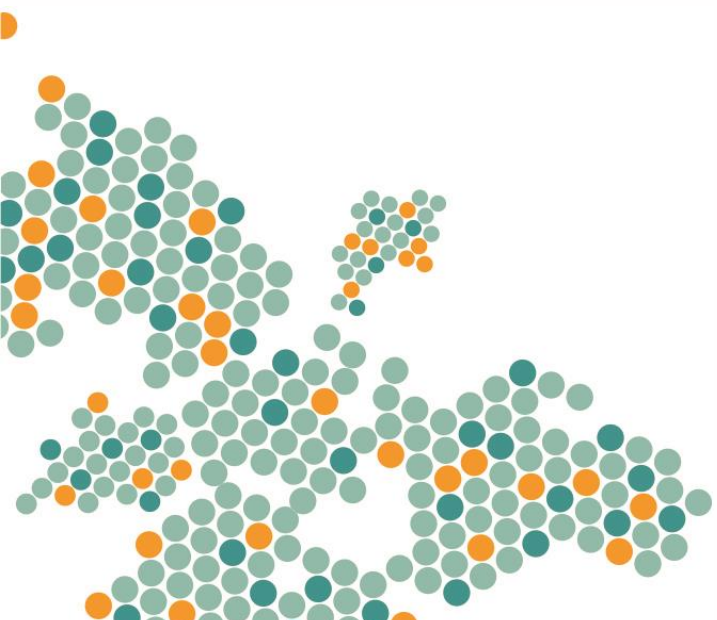
Avant de commencer le parcours, notre dynamique de transition était ...

- « Fortement engagée, mais avec d'autres mots, d'autres méthodes ... »
- « Dispersée, sans cohérence, sans vision coordonnée/collective »
- « Au point mort. L'idée était là, pas le chemin. »
- « Embryonnaire, en réflexion »
- « Amorcée. »
- « Basée sur l'approbation, validation du PCAET »
- « Amorcée, [arrimée aux] programme LEADER, PAT - Mobilité, Renovations énergétique »
- « En peau de léopard, [saisissant les] opportunité au gré des moyens disponibles "one shot" »

Aujourd'hui, notre dynamique de transition est

- « Amorcée »
- « Toujours regardée d'un œil "moqueur", pas prise au sérieux. »
- « Dans une nouvelle phase »
- « Elle n'est pas seulement écologique, elle est aussi sociale et démocratique ! »
- « Lancée : projet pilote défini, accompagnement en cours »
- « Active mais contrariée »
- « En marche, engagée, enclenchée »
- « Assumée. Amorcée, pour nous dans la volonté de la partager avec les partenaires, et les sociopros, et les citoyens »
- « En panne de créativité, en pause »

4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS



CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

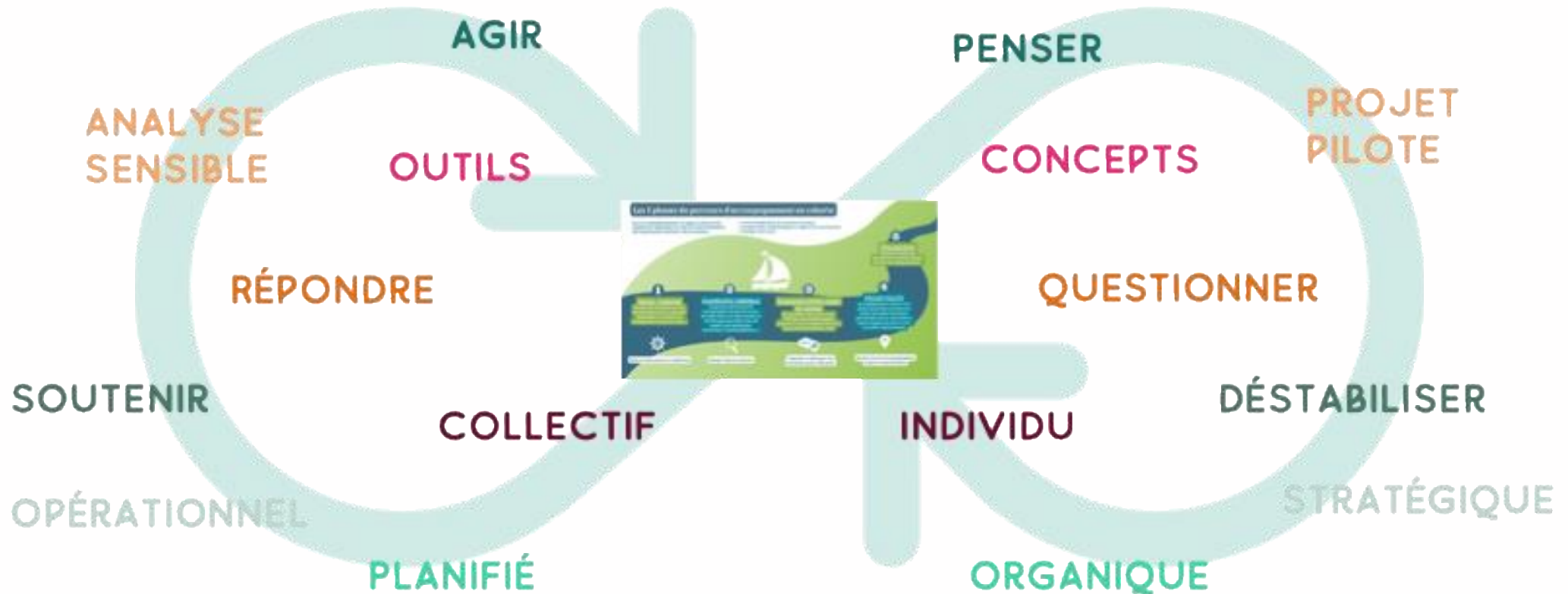
1. Globalement, l'évaluation de l'accompagnement des cohortes régionales confirme et conforte la pertinence et l'efficacité des partis pris clés de la Fabrique des transitions : embarquer des délégations plurielles dans un parcours apprenant autour d'un référentiel de la conduite du changement systémique s'appuyant sur des échanges entre pairs, la réalisation d'une analyse sensible et l'accompagnement d'un projet pilote.
2. Des améliorations d'ordre opérationnel pourraient néanmoins être apportées au niveau :
 - du recrutement des territoires,
 - de l'accompagnement à la constitution et à la mobilisation durable des délégations,
 - du nombre et du format des webinaires du tronc commun,
 - de l'accompagnement à l'identification d'un « bon » projet pilote,
 - et plus globalement de la « gestion de projet » du parcours (planification, clarté des rôles de chacune des parties prenantes, allocation des ressources, etc.).
3. La dimension régionale de l'accompagnement considéré n'a sans doute pas permis l'amplification espérée par rapport à l'expérience de la cohorte nationale précédemment soutenue par l'ADEME, sans doute principalement du fait de ressources insuffisantes pour penser et déployer un parcours spécifique à l'adresse des équipes régionales au profit d'une dynamique territoriale plus structurante.
4. De manière plus globale, la question des ressources nécessaires à ce type d'accompagnement, sous-estimées semble-t-il dans le cas considéré ici, mériterait d'être mise à plat par la Fabrique pour être en capacité de formuler des repères clairs et facilement partageables avec les financeurs, les Alliés et les territoires sur ce qu'il est possible de faire, à quelles conditions et avec quel atterrissage en contrepartie de quelles ressources.
5. La mise en récit assurée par les médias embarqués constitue un espace de réflexivité et de capitalisation précieux qui pourrait sans doute davantage être mis au service de la dynamique de la cohorte pendant le parcours.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

6. Les réserves récurrentes d'une part des participants quant au caractère trop conceptuel, jargonneux, difficilement partageable des éléments du référentiel de la Fabrique doivent sans doute inciter l'équipe à mener une réflexion sur la dimension andragogique du parcours et les possibles en matière de traduction/vulgarisation, au service d'une adhésion plus large et plus immédiate des participants, des partenaires et des financeurs et de la dynamique de mise en mouvement et d'apprentissage au sein de la cohorte et au-delà du cercle de la délégation.
7. Globalement, les capacités transformatrices du parcours sur les individus et les collectifs sont confirmées. Elles se traduisent principalement par l'amélioration des capacités individuelles et collectives à coopérer et à conduire le changement. Le parcours agit également sur les motivations et la détermination à agir dans des contextes qui peuvent fragiliser les engagements.
8. La proposition d'intégration à un dispositif de compagnonnage semble constituer une réponse intéressante à la difficulté à terminer le parcours et à la nécessité de cultiver les acquis du parcours.
9. Les accompagnements en cohortes régionales ont permis à l'équipe de la Fabrique de monter visiblement en compétences en matière d'évaluation. Elle témoigne d'une réflexivité, d'une attention portée aux effets, de capacités pratiques de collecte de données et d'analyse constitutives d'une posture évaluative relativement solide.
 - Un développement intéressant consisterait à retravailler la grille d'auto-évaluation testée avec la cohorte des territoires de montagne pour nourrir une enquête longitudinale des cohortes avant le début de l'accompagnement, pendant et à sa suite.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

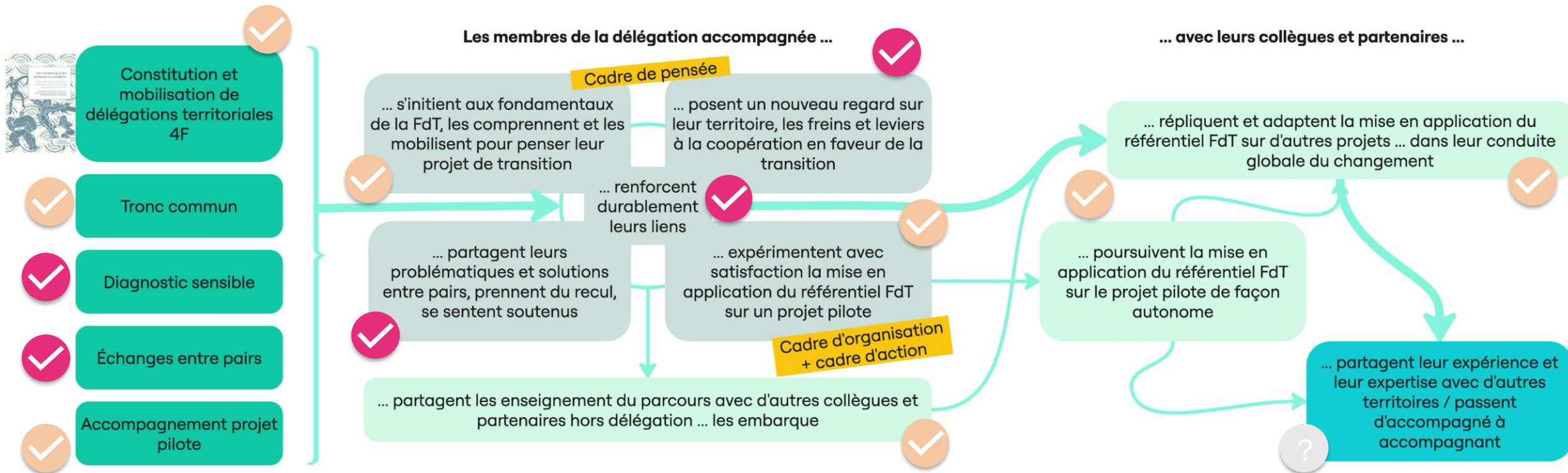
- 6. Le parcours conçu et déployé par la Fabrique navigue entre des polarités ou des dialogues (au sens d'Edgar Morin, repris par A. et P. Beauvillard) propres aux approches systémiques qui gagneraient peut-être à être davantage explicitées voire assumées pour prévenir ou mettre au travail les incompréhensions, voire les frustrations.



SYNTHÈSE

- Si on synthétise les enseignements de la présente évaluation à partir de la logique d'intervention des accompagnements en cohorte, on peut distinguer :

- ✓ Les éléments très pertinents et efficaces et les effets observés pour une large majorité des territoires participants
- ✓ Les éléments plutôt pertinents et efficaces mais susceptibles d'être améliorés et les effets observés pour une partie des territoires participants
- ? Les effets qui n'ont pas pu être investigués dans le cadre de la présente évaluation





En savoir plus :

Benoît Thévard –

benoit.thevard@fabriquedestransitions.net

Lucas Bonnet –

lucas.bonnet@fabriquedestransitions.net

Karine Sage – ksage@quadrant-conseil.fr

Pauline Algier – palgier@quadrant-conseil.fr

QUADRANT
CONSEIL

61, rue de Chabrol

75010 Paris - France

+ 33 (0)1 84 17 89 49

www.quadrant.coop