

Accompagner les transitions en Occitanie

Le bilan de la cohorte
régionale (2024-2025)

Accompagner les transitions en Occitanie

Le bilan de la cohorte
régionale (2024-2025)

SOMMAIRE

L ' ACCOMPAGNEMENT	6
Introduction	8
Le tronc commun	14
Les diagnostics sensibles	15
Les projets pilotes	17
L'évaluation	19
L'accompagnement de la Région Occitanie	20

LES PROJETS PILOTES	22
La commune de Barre des Cévennes	24
La commune de Canohès	26
La com'com' du Frontonnais	28
La commune du Vigan	30
Montpellier Méditerranée Métropole	32
La commune de Saint-Hilaire de Brethmas	34
La commune de Gruissan	36
La communauté d'agglomération du Sicoval	38

CONCLUSION	40
Les enseignements	42
Les perspectives	44

L'ACCOM- PAGNEMENT



INTRODUCTION

Une communauté apprenante de territoires

La transition est fondamentalement systémique, c'est-à-dire qu'elle implique des changements de regards, d'imaginaires, de postures, de manières de faire pour être en mesure d'appréhender tous les enjeux interreliés qu'elle soulève.

Les territoires sont appelés à devenir des acteurs décisifs de la transition à conduire. Pour jouer ce rôle moteur, les obstacles sont encore nombreux, alors que les difficultés s'accumulent et que l'urgence se fait de plus en plus pressante : il faut notamment repenser les méthodes de coopération en interne et en externe et trouver les ressources pour animer un projet de territoire. Solliciter des tiers extérieurs pour être accompagné dans cette démarche et s'outiller peut être une solution.

Cependant, 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 inter-territorial d'une région.

Pour ce faire, les accompagnements individuels au coup par coup ne suffisent plus. C'est pourquoi la Fabrique des transitions privilégie les accompagnements "en cohorte", c'est-à-dire des accompagnements de groupes de territoires. Le principe ? Accompagner ensemble plusieurs territoires et leurs écosystèmes d'acteurs (les "4 Fantastiques" des territoires en transition) de différentes tailles et couleurs politiques : au-delà de leurs spécificités propres, ils partagent des enjeux structurels communs.

Ce rapport présente le bilan de deux années de cheminement en Occitanie, de la coconstruction au recrutement des territoires, de la formation à la mise en récits, du diagnostic sensible au projet pilote, de la rencontre à la coopération, voici l'histoire de la cohorte régionale Occitane.

Les cohortes régionales

La Fabrique des transitions vise à accélérer les transitions territoriales en s'appuyant sur l'expérience de territoires pionniers et en favorisant le transfert des principes et leviers méthodologiques pour porter et piloter la transition efficacement. Elle met en place des accompagnements "en cohorte", c'est-à-dire de groupes de territoires, pour créer des communautés apprenantes, renforcer les coopérations régionales et outiller les territoires sur la conduite du changement systémique.

Cette approche a été expérimentée avec succès à travers plusieurs cohortes précédentes :

- * une première cohorte de dix territoires en 2021-2022, avec l'appui de l'ADEME et de la Fondation Crédit Coopératif, qui s'est poursuivie en 2023-2024.
- * une deuxième cohorte lancée dédiée aux territoires de montagne en 2022-2024, avec l'ANCT dans le cadre du plan Avenir Montagnes Ingénierie.

Nous avons besoin de créer des "communautés apprenantes" de territoires, en renforçant les coopérations à l'échelle régionale.

L'objectif des accompagnements en cohorte est de dépasser les initiatives isolées en réunissant différents acteurs (les « 4 Fantastiques » des territoires en transition)

pour favoriser le changement d'échelle des transitions portées localement. Nous considérons que ce modèle d'apprentissage par les pairs est le plus adapté pour construire une dynamique locale durable et mener les transformations nécessaires à partir des territoires.

Les accompagnements en cohorte se déploient à travers plusieurs phases, non linéaires ni chronologiques :

- * le tronc commun : des temps collectifs d'apports de connaissances ;
- * les diagnostics sensibles : des analyses des conditions de portage et de pilotage des transitions réalisées par la Fabrique des transitions et ses alliés dans chacun des territoires ;
- * les échanges entre pairs : des temps de travail entre acteurs d'une même catégorie pour identifier leurs freins et leviers avant de les partager aux autres catégories d'acteurs pour améliorer les relations de coopération ;
- * l'appui à l'initiation d'un projet pilote, dans chaque territoire, par la Fabrique des transitions et ses alliés ;
- * la mise en récit de la démarche appuyée par un média/journaliste ;
- * l'évaluation par un évaluateur embarqué.

Par ailleurs, dans le cadre des cohortes régionales, la coconstruction d'un accompagnement de l'institution régionale par la Fabrique des transitions a été également convenu. Le format et le périmètre de cet accompagnement n'étaient pas précisés au départ.

Entrelacer les aspirations locales et les cadres nationaux

La transition écologique ne peut se faire sans l'implication des territoires. L'objectif n'est pas uniquement d'adapter les politiques nationales au niveau local (logique descendante), mais aussi de faire en sorte que la planification s'imprègne des politiques territoriales (logique ascendante). En ce sens, les COP Régionales illustrent parfaitement cette convergence nécessaire pour que les objectifs

RESSOURCES

LES 4 FONDAMENTAUX DE LA CONDUITE DE CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

Les principes directeurs issus de l'expérience de territoires pionniers des transitions en France, qui guident l'approche de la Fabrique des transitions pour créer les conditions d'engagement, favoriser les coopérations, agir de manière systémique et évaluer la valeur créée.

LES 4 FANTASTIQUES DES TERRITOIRES EN TRANSITION

Les enjeux propres aux élus, aux agents des collectivités, aux agents de l'État territorial et aux acteurs socio-économiques, issus des échanges entre pairs réalisés par la Fabrique des transitions et ses alliés.

LES 5 DIMENSIONS DE LA MISE EN RÉCITS (M.E.R.)

Un outil de conduite de changement au-delà du « storytelling » pour mettre en trajectoire son territoire, communiquer sincèrement, faire émerger des récits alternatifs, raconter la coopération et évaluer la valeur créée.



de résultats fixés par l'État tiennent compte, non seulement des moyens que les territoires ont la capacité de déployer pour les atteindre, mais aussi des contextes spécifiques (calendriers, géographie, histoire, socio-économie...).

Un dispositif de coopération multi-niveaux

Cet entrelacement implique de renforcer l'approche ascendante afin d'équilibrer les relations entre les différentes échelles. Ainsi, les cohortes régionales s'appuient sur une coopération verticale entre différents niveaux :

- * deux Régions associées (quatre prévues initialement dans l'ambition de départ) ;
- * au sein de chaque Région, 8 à 9 territoires organisés en cohortes, soit un total de 17 territoires (40 visés initialement) ;
- * une grande diversité de territoires (des communes, EPCI, PETR, PNR...), permettant d'observer les relations entre ces différentes échelles territoriales, mais aussi avec les Régions et l'État ;

On peut donner ici le sentiment de ne pas avoir atteint nos objectifs. Notons quand même que ce type de dispositif maillant plusieurs régions et territoires infra-régionaux, et impliquant une telle diversité d'acteurs, par une structure associative qui n'a aucun pouvoir prescriptif est d'une totale originalité. C'est une innovation en tant que telle ! Et à l'arrivée, les résultats obtenus prouvent que c'est non seulement possible mais aussi pertinent. Cela pourrait inspirer les processus de COP régionales décrits plus haut.

Une caisse de résonance pour accélérer le changement

Toujours dans cette logique ascendante, l'objectif en 2025-2026-2027 est de mettre en lumière les expériences et les réussites de ces 17 territoires et 2 Régions en matière de conduite du changement et de transformation des politiques publiques, notamment dans le contexte des élections municipales et présidentielles. Et ce dans le cadre d'un dispositif de compagnonnage et en lien avec les autres territoires compagnons de la Fabrique des transitions.

La cohorte Occitanie

Une démarche intégrée aux politiques régionales

En Occitanie, le programme a été intégré au Plan Habitat Durable, dont l'objectif est de répondre aux enjeux climatiques et sociaux du logement, et qui a été déployé en trois temps :

- * acte I : adoption de 15 mesures prioritaires (décembre 2023) ;
- * concertation avec les acteurs et partenaires (+2500 participants) du territoire (janvier à mai 2024) ;
- * acte II : adoption de dix nouvelles mesures (décembre 2024) ;

L'accompagnement en cohorte de la Fabrique des transitions correspond à la huitième mesure de la troisième ambition : « expérimenter et innover avec des politiques habitat pionnières portée par nos territoires en transition (partenariat avec la Fabrique des transitions). »

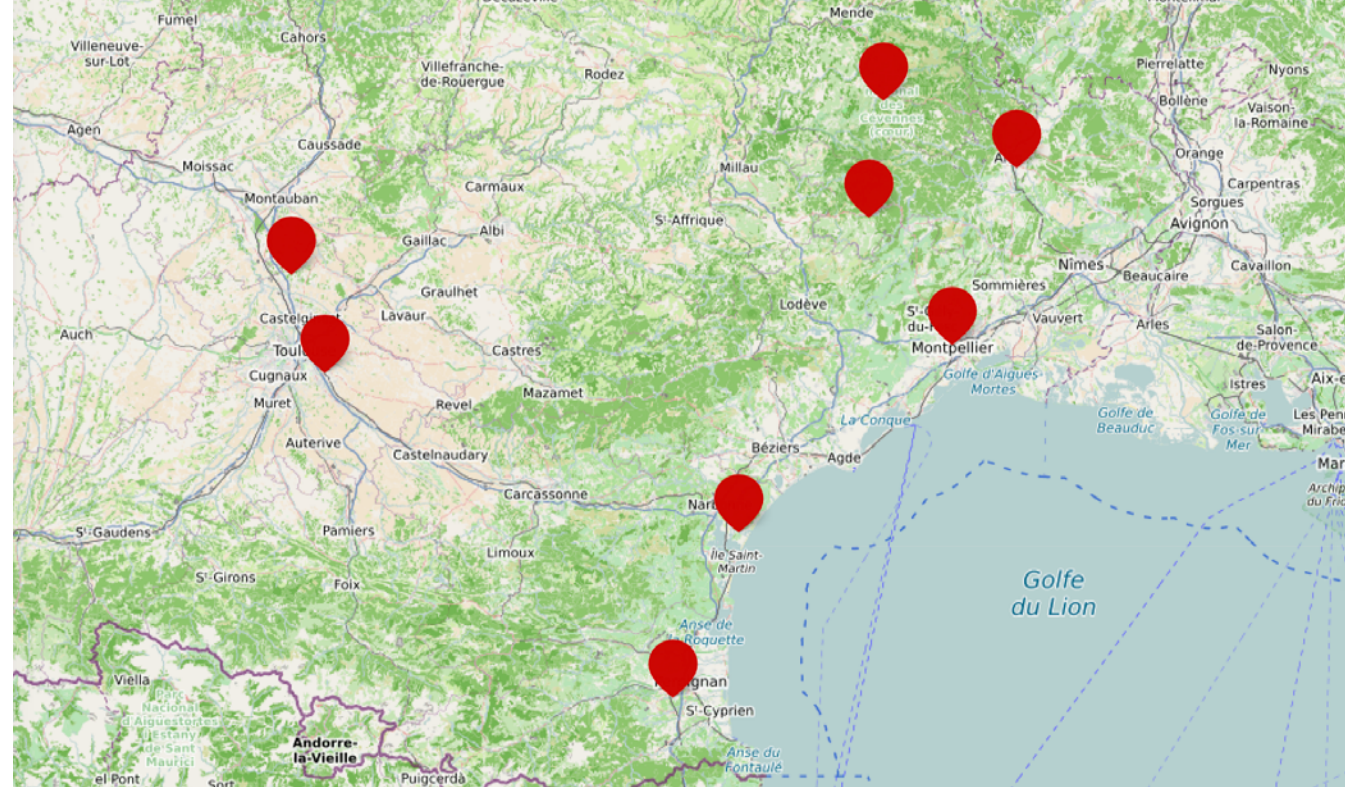
L'AREC Occitanie : allié pivot de la Fabrique des transitions

Dans le cadre de sa mission d'animation du réseau TOTEn, l'AREC Occitanie s'est associée à la Fabrique des transitions pour piloter l'accompagnement à l'échelle régionale, en assurant le rôle d'allié pivot. Dans une logique de réciprocité, cette coopération a permis à la Fabrique des transitions de s'appuyer sur une organisation bien implantée localement pour déployer l'accompagnement au plus près des territoires, tout en offrant l'opportunité à l'AREC Occitanie de monter en compétences sur la conduite de changement systémique.

L'AREC Occitanie a notamment été mobilisée sur les missions suivantes :

recrutement des territoires ;

réalisation de quatre diagnostics sensibles après formation de certains de ses agents à la démarche et sous la supervision de la Fabrique des transitions ;



co-organisation et animation de l'ensemble des temps du tronc commun ;

accompagnement à l'initiation d'un projet pilote dans un territoire ;

participation à la mise en récits de l'accompagnement (rédaction d'articles sur la plateforme de TOTEn, diffusion d'une infolettre dédiée à l'accompagnement) ;

participation à l'évaluation de l'accompagnement.

Initialisation et constitution de la cohorte

En 2023, cinq événements de présentation de la démarche et témoignages inspirants avec appel à candidatures ont été effectués, suivis d'une prise de contact avec les candidats par l'AREC Occitanie pour organiser une présentation de l'accompagnement. Ensuite, des propositions supplémentaires de territoires ont été faites par la Région, en lien avec le Plan Habitat Durable, ainsi que par des alliés de la Fabrique des transitions. Au total, 19 territoires ont été approchés, 12 présentations du dispositif ont été faites et finalement, 8 territoires se sont engagés dans la cohorte.

- la Métropole de Montpellier

(Montpellier Méditerranée Métropole) ;

- la Communauté d'Agglomération du SICOVAL ;
- la Communauté de Communes du Frontonnais ;
- la communes de Barre-des-Cévennes ;
- la commune de Canohès ;
- la commune de Gruissan ;
- la commune du Vigan ;
- la commune de Saint-Hilaire de Brethmas.

La cohorte représente la diversité des territoires de la région :

- petite commune et bourg centre en zone rurale et montagneuse ;
- commune du littoral à forte activité touristique ;
- communes situées dans des agglomérations ;
- communauté de communes rurales ;
- communauté d'agglomération en zone métropolitaine ;
- métropole.

On retrouve à la fois une diversité en terme de densité de population, de géographie/géo-

logie, de dynamisme économique, d'échelle de collectivité, de couleur politique au sein de l'arc républicain. Cette diversité aura été à la fois un atout pour percevoir les enjeux en fonctions des différents contextes, mais aussi parfois une difficulté pour la création de liens forts entre les tous les territoires de la cohorte, certains ne trouvant pas véritablement d'alter-ego avec qui échanger, comme la Métropole de Montpellier. Les problèmes identifiés sont de même nature partout, mais la façon de les aborder varie selon le niveau territorial et le nombre d'acteurs impliqués. Cependant, cette différence peut être compensée par une meilleure compréhension des réalités vécues à d'autres niveaux, favorisant ainsi la réciprocité territoriale et la subsidiarité.

La Mise en récits

Le média régional embarqué

Au-delà de la documentation des différentes sessions assurée en interne (prises de notes, enregistrements vidéo, diffusion régulière d'infolettres...), nous avons fait appel à un regard extérieur, le média « Sans Transition », 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".

À ce titre, le regard journalistique nous paraît particulièrement pertinent – et pour le média/journaliste embarqué, c'est l'occasion de suivre le processus de création de politiques publiques de transition et d'être en contact avec une grande diversité d'acteurs et d'initiatives en lien avec ces sujets.

L'idée est de créer une relation de confiance fondée sur la coopération, que la Fabrique des transitions soutien financièrement dans la mesure où elle pourrait être amenée à réutiliser les contenus produits, tout en plébiscitant la liberté critique du média/journaliste embarqué et ses propres canaux de diffusion.

« Facilitation narrative » : une nouvelle animation poétique

Suite à l'Assemblée des Territoires en mars

2024 et l'intervention de la Présidente Carole Delga, nous avons croisé le chemin de Mathieu Gabard qui proposait des poèmes à la demande sur la place du Capitole. Après plusieurs échanges avec cet écrivain-poète, nous sommes convenus qu'il serait notre compagnon de route pour apporter un regard sensible et esthétique sur nos journées. Chacune se terminait par une déclamation du texte qu'il avait rédigé en écoutant et observant tout ce qui se passait, et chaque participant repartait avec une version papier de ce texte poétique qui raconte la journée, avec des éléments de fond mais aussi des émotions partagées, des bruits entendus...

L'idée est de créer une relation de confiance fondée sur la coopération, tout en plébiscitant la liberté critique du média embarqué.

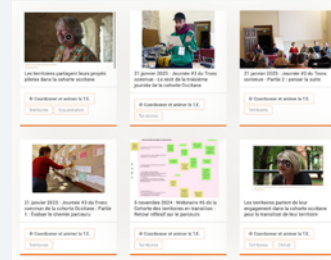
RESSOURCES

LES PRODUCTIONS DE L'AREC OCCITANIE

- [Voyage au coeur de la systémie](#), une série d'articles publiés sur le site TOTEn.
- La cohorte occitane de la Fabrique des transitions, une plateforme collaborative des participants à l'accompagnement.

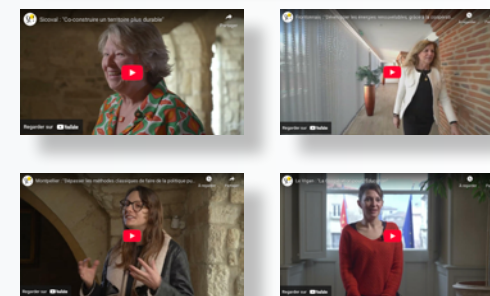
- Les infolettres dédiées :

- [Infolettre #1](#)
- [Infolettre #2](#)
- [Infolettre #3](#)



LES PRODUCTIONS DE SANS TRANSITIONS

Un [site web dédié](#) avec une série de quatre reportages vidéo dans quatre territoires, neuf portraits vidéo de participants, un entretien audio, un podcast de quatre épisodes, trois captations audio, six articles, deux entretiens écrits et une tribune.



LES PRODUCTIONS DE MATHIEU GABARD

- [Le récit de la journée de lancement](#)
- [Le récit de la deuxième journée](#)
- [Le récit de la troisième journée](#)

LE TRONC COMMUN

Un socle de connaissances partagé

Le tronc commun est le socle collectif permettant l'acculturation et l'outillage des huit délégations, à travers des journées en présentiel et des webinaires. Il permettent d'inspirer, partager nos outils, les transmettre au territoire afin qu'ils soient appliqués au projet pilote de leur choix.

Les journées en présentiel

- * 7 mai 2024 à Fronton : lancement de la cohorte ;
- * 24 juin 2024 à Toulouse : travail sur Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique ;
- * 21 janvier 2025 à Montpellier : évaluation et célébration de l'accompagnement.

Chacune de ces journées a mobilisé entre 35 et 45 personnes.

Ce que les participants ont pensé de la journée de lancement : « enthousiasmé par le travail en collectif », « embarqué dans une approche collective en capacité de développer des dynamiques de transitions », « 'chaud patate' et motivé, enthousiaste du travail en cohorte », « content des échanges avec les autres participants ».

Les webinaires

Six webinaires de deux heures ont été organisés, dans l'ordre suivant :

- * Webinaire 1 - 28/05/24 : les territoires faces aux risques - la résilience ;

- * Webinaire 2 - 11/06/24 : les 4 fondamentaux de la conduite de changement systémique ;
- * Webinaire 3 - 17/09/24 : la communication au service des transitions ;
- * Webinaire 4 - 01/10/24 : faire un projet de territoire ;
- * Webinaire 5 - 15/10/24 : pairs à pairs - comment les « 4 Fantastiques » répondent aux enjeux des transitions ?
- * Webinaire 6 - 05/11/24 : préparation de la journée d'évaluation

Entre 20 et 40 personnes étaient présentes à chaque webinaire.

RESSOURCES

LES SYNTHÈSES DES JOURNÉES EN PRÉSENTIEL

- [Journée #1 - La présentation de la cohorte](#)
- [Journée #1 - Les limites du modèle de développement](#)
- [Journée #1 - La séquence inspiration](#)
- [Journée #2 - Le jeu de l'oie coopératif](#)
- [Journée #2 - Échanges entre pairs](#)
- [Journée #2 - Ateliers en délégations territoriales](#)
- [Journée #3 - Évaluer le chemin parcouru](#)
- [Journée #3 - Penser la suite](#)

LES DIAGNOSTICS SENSIBLES

L'analyse qualitative des territoires

Un diagnostic sensible a été réalisée dans chacun des territoires, dont les objectifs sont les suivants :

- * analyser le niveau d'ambition et les représentations de la transition : elle vise à comprendre comment un territoire perçoit et s'approprie la notion de transition, identifiant s'il existe une vision partagée ou des divergences.
- * évaluer les conditions de portage et de pilotage : elle s'intéresse à la manière dont le territoire se saisit des enjeux de transition, notamment le niveau d'engagement et de coopération des acteurs.
- * identifier les forces, faiblesses, controverses, opportunités et résistances : c'est une photographie "sensible" du territoire, permettant de mettre en lumière ce qui fonctionne bien, les difficultés rencontrées, les ouvertures possibles et les freins à lever.

Par ailleurs, les conclusions du diagnostic servent généralement à affiner ou à réorienter le projet pilote que le territoire souhaite mettre en œuvre.

Pour faire ces diagnostics, 20 personnes ont été formées dont 13 alliés.es et agents de la Région Occitanie. L'AREC a réalisé quatre diagnostics, et Solagro, Territoires citoyens Occitanie, Terre de Confiance et la Fabrique des transitions ont réalisé les quatre autres. Au total, 160 entretiens ont été menés auprès d'une grande diversité de personnes et chacun de ces diagnostics a fait l'objet d'une pré-restitution devant le/la numéro un de chaque exécutif (Maire/Président.e d'EPCI),

puis d'une restitution devant toutes les personnes qui ont participé aux entretiens à minima. Dans certains cas, comme à Canohès, la restitution a fait l'objet d'une réunion publique.

Sur la forme, certains territoires auraient aimé que ce soit moins étalé dans le temps, ou ont trouvé que le travail à mener pour organiser les entretiens était trop chronophage. Cependant, l'exercice reste largement apprécié par les territoires : ils se sont « sentis écoutés », l'ont trouvé « difficile mais pertinent », permettant de « révéler » et de « faire prendre conscience ».

Sur le fond, sans être exhaustif, voici quelques uns des nombreux éléments qui ressortent de des diagnostics sensibles.

Points forts ou atouts des territoires

- * Richesse du patrimoine et du cadre de vie : de nombreux territoires bénéficient d'un patrimoine historique, matériel et naturel très riche, d'un environnement de qualité unanimement reconnu, et sont perçus comme des lieux où il fait bon vivre. La préservation des espaces naturels et agricoles est souvent appréciée.
- * Volonté politique et engagement des acteurs : une forte volonté politique de s'engager dans les projets de transition est récurrente, avec des équipes municipales ou intercommunales volontaires et engagées. On retrouve également un esprit partenarial et associatif marqué, avec des acteurs locaux, socio-économiques et des habitants engagés.

Points de fragilité

- * Manque de vision et de projet partagé : un thème récurrent est le manque de lisibilité et de partage d'un projet de territoire ou d'une vision stratégique de la transition.
- * Difficultés de mobilisation et d'implication : les territoires peinent à mobiliser et impliquer l'ensemble des acteurs (habitants, communes membres, etc.) au-delà des cercles habituels.



LES PROJETS PILOTES

Mettre en oeuvre de nouvelles manières de faire

Les projets pilotes répondent à plusieurs objectifs stratégiques pour les territoires engagés dans la cohorte Occitanie. Ils permettent d'abord de mettre en pratique le référentiel méthodologique proposé par la Fabrique des transitions, notamment *Les 4 Fondamentaux de la conduite du changement systémique*.

Ensuite, ils permettent d'expérimenter et d'apprendre de manière concrète : plutôt que de rester à un niveau théorique, les projets pilotes offrent aux parties prenantes la possibilité de partir de leurs réalités et d'adapter leurs approches. C'est l'occasion d'apprendre par la pratique et en collectif.

De plus, ils sont une condition pour susciter de la mobilisation, de la coopération et de la systémie :

- * en interne à la collectivité : ils aident à renforcer la coopération et la transversalité entre les services, les élus et les agents. Ils permettent de "mettre tout le monde autour de la table" et d'"apprendre à travailler ensemble différemment" ;
- * au niveau du territoire : ils visent à élargir le cercle des acteurs impliqués, en mobilisant les agents de l'État, les habitants et les acteurs socio-économiques, en créant de nouvelles alliances et en mettant en place une « gouvernance partagée » dont on sait qu'elle fait si cruellement défaut la plupart du temps, provoquant les contre-effets, les raisons des contestations sur la transition et les efforts « injustement répartis ».

Un projet pilote permet de concrétiser et rendre visible le projet de transition après la restitution des diagnostics sensibles. Il peut

devenir un projet totem qui incarne et symbolise les transformations en cours sur le territoire ou bien un « micro-projet » qui symbolise une victoire collective rapide, peut-être sans grande prétention mais dont la méthode de portage et de pilotage partagée pourra se répliquer et s'amplifier par la suite.

En somme, le projet pilote transforme les diagnostics et les réflexions stratégiques en actions concrètes et collaboratives, permettant aux territoires de progresser réellement dans leurs transitions, tout en développant de nouvelles compétences et façons de travailler.

Les forums des projets pilotes

Afin d'accompagner au mieux les territoires dans l'émergence de leur projet pilote, la Fabrique des transitions a mis en place un forum pour permettre aux délégations de parler de leur projet, d'évoquer leurs craintes et leurs contraintes, mais aussi poser leurs questions, partager leurs ambitions.

Pour ce faire, quatre forums des projets pilotes se sont tenus entre juillet et septembre 2024, avec une cinquantaine de participants cumulés. Ces temps optionnels et en visio étaient des temps d'expression libre, sans ordre du jour, uniquement dédiés au partage et à la discussion sur les projets portés par les territoires.

L'accompagnement des projets pilotes

Il y a plusieurs phases pour accompagner la définition d'un projet pilote :

- * rédiger 3 notes successives (intention/cadrage/faisabilité) qui permettent à la délégation de bien définir la manière dont elle pense avancer sur son projet ;
- * choix d'un allié régional qui va pouvoir accompagner le territoire ;
- * mise en œuvre de l'accompagnement à hauteur de 8 jours par territoire.

Lorsque c'est possible et pertinent, c'est l'allié qui a réalisé le diagnostic sensible qui est

- * Manque de transversalité et de coopération : la coopération entre les services, entre les différentes échelles institutionnelles (communes, intercommunalités), et la mutualisation des moyens et compétences sont des défis constants.
- * Contraintes administratives et de moyens : la complexité des procédures, le manque de temps et de moyens (humains et financiers) sont souvent perçus comme des freins à l'action et à la transition.

Points de tension ou de controverses

- * Développement urbain, touristique ou économique vs. préservation de l'environnement : la conciliation entre la croissance économique, démographique et urbaine et la préservation du patrimoine naturel, des espaces agricoles et de la qualité de vie est une tension majeure.
- * Attentes citoyennes vs. capacités d'action : un décalage est souvent ressenti entre les attentes fortes des habitants ou les objectifs ambitieux de transition, et les capacités d'action, les moyens limités des collectivités.
- * Changement vs. résistances et habitudes : la nécessité d'adapter les habitudes et de modifier les pratiques face aux enjeux de transition se heurte souvent à des résistances et à l'inertie.

Les convergences que l'on retrouve dans les diagnostics démontrent que, malgré la diversité des territoires, certains défis et dynamiques

similaires émergent en matière de transition, notamment autour de la gouvernance, de la mobilisation des acteurs et de la conciliation à faire entre développement et préservation. Cela renforce l'intérêt pour le référentiel d'intervention de la Fabrique des transitions. Au delà de ce qu'il permet de révéler, le diagnostic sensible ayant ceci d'intéressant au plan pédagogique qu'il permet aux acteurs de le conscientiser et de chercher ensuite à progresser.

Malgré la diversité des territoires, certains défis et dynamiques similaires émergent.

mobilisé pour le projet pilote, ce qui facilite la mise en œuvre et limite le délai d'appropriation des enjeux.

- * Sylvain Pambour de Territoires et citoyens en Occitanie pour Saint-Hilaire de Brethmas ;
- * Florence Busnot de Terre de confiance pour la Métropole de Montpellier ;
- * Florence Chemille de l'AREC pour la CC du Frontonnais, accompagnée par Eco-Morphose.

Pour les autres territoires, les alliés ont été mobilisés sur les accompagnements uniquement, pour des raisons de compétence, de disponibilité, et/ou de proximité géographique :

- * Frédérique Assal et Olivier Pezilla de Pôles en pomme à Gruissan ;
- * Pierre Cance et Anastasia Roth d'Eco-Morphose à SICOVAL ;
- * Elsa Bonal de Déjà-là au Vigan et à Barre-des-Cévennes ;
- * Claude Exposito de Terres EFC Occitanie à Canohès.

Les projets pilotes offrent aux territoires la possibilité de partir de leurs réalités et d'adapter leurs approches.

Pour aller plus loin

Les projets pilotes des territoires de la cohorte régionale en Occitanie :

- Barre des Cévennes : créer du consensus autour d'un éco-hameau.
- Commune de Canohès : revitaliser le centre du village.
- Communauté de communes du Frontonnais : développer les énergies renouvelables locales.
- Commune du Vigan : la rénovation du groupe scolaire.
- Montpellier Méditerranée Métropole : structurer une filière de réemploi du BTP.
- Commune de Saint-Hilaire de Brethmas : fluidifier le fonctionnement interne de la collectivité.
- Commune de Gruissan : objectif "première station balnéaire sans voiture".
- Communauté d'Agglomération du SICOVAL : coopérer autour des mobilités.



L'ÉVALUATION

Révéler les effets produits

Les démarches de transition systémiques produisent des effets multiples, qui dépassent la simple évaluation « quantitative » et l'unique évaluation « contrôle » : des effets divers, par exemple de mise en mouvement, des effets boule-de-neige, de capacitation, etc. Mais aussi des observations d'effets inattendus mais remarquables. Pour les révéler, les identifier chemin-faisant et prendre soin de la coopération des acteurs, l'évaluation est un levier puissant ! Elle permet d'évaluer ce qu'on produit, en ce sens qu'elle offre un espace pour revenir sur les histoires vécues, se dire comment on les a vécues et en dégager collectivement des perspectives : une manière d'évaluer qualitativement son projet, en révélant les valeurs immatérielles et en intégrant les externalités. C'est une façon d'évaluer qui complète parfaitement les méthodes d'évaluation des théories du changement. Pour réaliser cette mission, nous avons choisi le cabinet Quadrant Conseil.

Afin de révéler les effets multiples produits dans les territoires de la cohorte, une journée d'évaluation a été organisée à Montpellier avec pour objectifs de :

- * porter un regard sur ce parcours d'accompagnement à l'occasion d'une journée qui soit en mesure de revenir sur le chemin parcouru et d'en restituer la richesse ;
- * offrir un temps d'évaluation des effets et des limites du parcours, qui mette à l'honneur les apprentissages et les déplacements que ce parcours a pu susciter, en s'appuyant sur un format narratif ;
- * offrir un temps de célébration pour tous les participants : l'évaluation peut être festive ;
- * réfléchir au futur des territoires accompagnés, notamment dans l'esprit du compagnonnage.

L'ACCOMPAGNEMENT DE LA RÉGION OCCITANIE

Piloter la transition à l'échelle régionale

La Fabrique des transitions a également accompagné la Région Occitanie, en tant qu'institution, dans sa capacité à porter et piloter une transition systémique.

Dans le cadre de cet accompagnement, une journée « New Européen Bauhaus » a été co-organisée avec les services de la Région à Saint-Hilaire-de-Brethmas, territoire membre de la cohorte. En présence de Jean-François Caron, Président de la Fabrique des transitions, Benoît Thévard, chef de projet et Sylvain Pambour, allié mobilisé pour accompagner le territoire, la Fabrique des transitions a présenté l'esprit et la méthode des accompagnements en cohorte.

En juin 2024, nous transmettons une note d'intention destinée à esquisser un cadre pour l'accompagnement de la Région. Elle propose trois orientations principales :

- * appui à l'agencement des ingénieries mobilisées dans le cadre du Plan Habitat Durable ;
- * appui au positionnement des espaces de concertation territoriale (Assemblée des Territoires (ADT), Parlement de la Mer, de la Montagne...) à la suite de l'intervention de Julian Perdrigeat aux côtés de Carole Delga, Présidente dans l'ADT du 19 mars 2024 ;
- * appui à la transversalité dans l'organisation du travail des élus et des agents de la Région.

En septembre, après plusieurs échanges et suite à la demande des services, les trois propositions ont été transformées en deux fiches actions pour le Plan Habitat Durable :

- * animation d'un colloque sur les nouveaux récits en montagne ;
- * intégration de l'approche sensible et de la mise en récits dans les espaces de concertation régionaux (Parlement de la Mer et de la Montagne, Assemblée des territoires).

Après avoir participé à plusieurs cercles partenariaux et réunions dans le cadre du PHD, et malgré des échanges entre la Fabrique des transitions et les services de la Région, la mise en œuvre des actions inscrites sur ces fiches n'a pas pu être réalisée à ce jour. La réorganisation des services ainsi que le temps de restructuration de l'ADT (non réunie depuis) n'ont pas permis de s'en saisir. La Fabrique des transitions reste cependant à l'écoute des opportunités qui se présenteraient et iraient en ce sens.

La Fabrique des transitions a accompagné la Région Occitanie, en tant qu'institution, dans sa capacité à porter et piloter une transition systémique.

LES PROJETS PILOTES



LA COMMUNE DE BARRE DES CÉVENNES

Créer du consensus autour d'un éco-hameau

Le territoire

- * **Localisation** : Lozère, Occitanie.
- * **Population** : 200 habitants.
- * **Superficie** : 34 km².

Le projet pilote

Après plus d'une dizaine d'années de maturation, un projet d'**éco-hameau** est désormais inscrit au Plan Local d'Urbanisme. Dotée d'un COPIL marquant un soutien politique et institutionnel fort, accompagnée par des spécialistes (notaire, géomètre, étude de sol, etc.), la collectivité (maire et agent) se donne les moyens de réaliser ce projet. L'enjeu est de réussir à susciter l'adhésion au projet et à franchir les dernières étapes de conception en vue d'une délibération du Conseil Municipal.

La perspective est de passer du portage par la collectivité à la prise en charge de l'équipement par ses destinataires et futurs usagers. L'enjeu du projet pilote sera de faciliter la conception collaborative d'un bien public-privé.

Les impacts positifs

- * **Effet « implication des bénéficiaires »** : l'accompagnement a permis de créer un groupe d'habitants, le « collectif fantasmagorique », constitué pour être représentatif du village dans sa diversité (âge, sexe, catégorie socio-professionnelle...), incluant des opposants à l'exécutif ou au projet. Ce collectif s'est pris au jeu et a participé acti-

vement aux réunions.

- * **Effet « dialogue démocratique »** : le groupe constitue une base de coopération pacifiée sur le territoire, il a permis de remettre du dialogue là où il n'y en avait pas et d'apaiser certaines tensions.
- * **Effet « normatif »** : le PLU est désormais bouclé et délibéré, ce qui rend la parcelle de l'éco-hameau – appelé désormais « nouvel hameau » pour ne pas bloquer sur des enjeux sémantiques – constructible et permet le dépôt d'un permis de construire. C'est une avancée concrète malgré les difficultés rencontrées.

Les limites

L'accompagnement s'est concentré sur la commune de Barre-des Cévennes, qui est un petit village avec peu de moyens humains pour suivre le rythme de la cohorte. La délégation de "4 Fantastiques" n'a pas vraiment été constituée, ce qui a limité la capacité de mettre en place un **portage collectif**, au-delà du Maire.

La dynamique impulsée par l'accompagnement doit être soutenue sur le temps long, or le **manque de moyens humains et financiers** dont dispose la commune constitue un risque pour la pérennité de ce qui a été mis en place.

Le point de vue de l'alliée

Elsa Bonal (Déjà-là)

Cet ancien projet porté par la collectivité a rencontré des résistances et des oppositions de la part de la population. L'accompagnement consistait à **travailler les conditions d'adhésion au projet** : ajuster le projet aux besoins locaux pour en faciliter un portage plus partagé entre population et institutions.

Le projet pilote était complètement empêché par quelques acteurs qui lançaient des polémiques et des pétitions, voire agressaient verbalement dans certains cas. **Le processus d'accompagnement a permis d'éclairer cette banalisation de la violence.** Les participants ont été qualifiés à la coopération et des obstacles à la transition ont été mieux identifiés.



Le principal effet positif de cet accompagnement, selon l'alliée, est qu'**il permet d'ancrer le projet pilote dans la réalité sociale d'une France rurale.**

Elle a su identifier certaines limites, notamment le maintien d'une frontière entre les agents non communaux et le groupe de coopération représentatif de la population dans sa diversité (protocole rigoureux de sélection sur une base INSEE), les agents communaux et les élus de la majorité.

Le point de vue du territoire

Sylvain Lhuillier (agent du PETR Sud-Lozère)

L'analyse de l'accompagnement d'un territoire spécifique révèle une dynamique complexe, mêlant des points positifs concrets à des défis persistants, notamment liés au *leadership*. L'engagement des habitants dans le projet de nouvel-hameau a été notable, des réunions participatives ont bien fonctionné et elles ont réussi à mobiliser même des personnes initialement opposées. **La méthodologie apportée par l'accompagnement extérieur, notamment les webinaires, jugés pratiques et pointus, ainsi que le diagnostic sensible**

initial, ont été des atouts précieux pour la démarche.

Cependant, la collaboration n'a pas été simple sur le territoire. **Le collectif de soutien n'a pas toujours fonctionné efficacement**, souffrant d'un manque de participation des acteurs clés et d'une incompréhension des rôles de chacun, rendant complexe la mise en phase des aspects participatifs avec les exigences administratives (convergence entre aspirations et contraintes réglementaires). De plus, **la difficulté à impliquer pleinement certains acteurs et le manque d'un portage politique plus large ont limité l'impact de l'accompagnement.** Des tensions et des jugements de valeur ont parfois entaché les échanges, malgré la reconnaissance de la compétence des intervenants.

L'accompagnement permet d'ancrer le projet pilote dans la réalité sociale d'une France rurale.

LA COMMUNE DE CANOHÈS

Revitaliser le centre du village

Le territoire

- * **Localisation** : Pyrénées-Orientales, Occitanie.
- * **Population** : 6 575 habitants.
- * **Superficie** : 8.56 km².

Le projet pilote

En plein centre-bourg, 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.

Revitalisation du centre du village, recréer du lien social et de l'activité économique et culturelle, prospective de réflexion des transitions au sens large ;

Nouvelles formes urbaines à reproduire, redonner la place aux piétons en écartant la voiture, réorganiser l'espace dans le village en reliant le centre aux autres quartiers.

Les impacts positifs

- * **Effet « élargissement »** avec de nouvelles personnes impliquées : « On a progressé dans le périmètre des réunion coté élus, agents, mais aussi des représentants d'association culturelle et des habitants. ».
- * **Effet « consolidation de l'ingénierie »** : prise de décision de recruter une personne pour piloter le projet et assurer une continuité de la démarche.
- * **Effet « apprentissage »** et « professionnalisation » : Le territoire juge bénéfique et positif le fait de prendre le temps et de conduire les projets autrement.

- * L'accompagnement par **un consultant extérieur qui met en confiance**, guide un groupe avec méthode, est à l'écoute et s'adapte.

Les limites

- * Une **participation qui reste limitée** : peu de constance dans la présence des personnes, qui ne peuvent se rendre disponibles dans la durée, avec un élargissement qui ne va pas au-delà des associations culturelles.
- * Pour les nouveaux participants, la répétition de l'historique du projet est nécessaire mais peut être fastidieuse pour les « anciens ». Il est suggéré de faire un premier temps de "mise à niveau" et un second pour approfondir le sujet.
- * Le projet public doit se faire "en concomitance" avec le projet privé de construction de logements, qui "donne un peu le tempo". Or, le dépôt d'un permis d'aménager a fait l'objet d'un recours, et d'autres délibérations ont été attaquées, générant **des blocages**.
- * Besoin de « former » les citoyens volontaires afin qu'ils comprennent mieux les enjeux réglementaires et urbanistiques.

Le point de vue de l'allié

Claude Exposito (Terres EFC Occitanie)

Les impacts observés sur le territoire sont encourageants : **le projet a réussi à mobiliser des membres clés** ("les 4 Fantastiques"). On note **un changement de perception** des élus envers la collaboration avec les organisations locales expérimentées, et un intérêt renouvelé des associations invitées aux comités de pilotage et opérationnel. **Les agents se sentent également plus impliqués et écoutés.**

Néanmoins, des défis persistent, notamment le temps long nécessaire pour sensibiliser les élus contraints par les échéances électorales, la nécessité de remettre à niveau les nouveaux participants, ce qui peut générer un sentiment de répétition pour les anciens.



Le point de vue du territoire

L'accompagnement du projet Teuleria, bien que complexe en raison de sa nature hybride public/privé et de certaines tensions locales, a généré des impacts positifs notables. **La méthode apportée par l'accompagnant a été saluée. Elle a permis de structurer les discussions et de mettre en confiance les participants.** Le fantastique « citoyen », a trouvé positif le fait de se poser et prendre le temps de conduire les projets. **La démarche a favorisé l'élargissement du cercle de participation**, intégrant de nouvelles associations et citoyens qui ont apporté de la "matière" au projet. **Un potentiel humain important a été identifié et mis en lumière**, à cultiver pour que quelque chose aboutisse dans les prochaines années. La "feuille quasi blanche" du projet offre de nombreuses opportunités d'implication citoyenne.

Le maire, Jean-Louis Chambon, exprime clairement sa motivation : *"Je veux que ça avance, c'est ma personnalité, mon mandat se termine, les citoyens attendent que je tienne mes promesses."* Cette détermination, combinée au potentiel participatif, suggère un optimisme quant à la concrétisation future du projet. La

volonté affirmée de créer du lien social via ces nouveaux espaces est également un objectif fédérateur et prometteur pour le territoire.

La méthode apportée par l'accompagnant a été saluée. Elle a permis de structurer les discussions et de mettre en confiance les participants.

LA COM' COM' DU FRONTONNAIS

Développer les énergies renouvelables locales

Le territoire

- * **Localisation** : Haute-Garonne, Occitanie.
- * **Population** : 28 233 habitants.
- * **Superficie** : 160 km².

Organisation administrative : 10 communes.

Le projet pilote

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.

Les impacts positifs

- * **Effet « crédibilité »** : L'accompagnement a permis au territoire "d'être crédible sur le programme territoires +4 degrés porté par le CEREMA", illustrant que la démarche s'inscrit dans un "chemin" de transformation à long terme.
- * **Effet « apprentissage »** et « professionnalisation » : le processus a introduit une nouvelle approche, une "nouvelle méthode de travail" qui, malgré ses phases plus théoriques, a été jugée "utile" pour ceux désireux d'acquiescer les "bons chemins méthodologiques".
- * **Effet « coopération »** : présence technique grandissante avec une confiance renforcée entre le binôme élu - agent :

sentiment d'une forme de reconnaissance du travail qui est mené, de reconnaissance envers le rôle des techniciens qui sont de plus en plus entendus, à qui l'on délègue des fonctions si l'élu ne peut pas être présent.

- * **Effet « prise de conscience »** et « prise de recul » : le diagnostic sensible, bien que parfois "fort" et ayant fait "mal" initialement en exposant les fragilités, a été perçu comme "positif" avec le recul. Il a permis une prise de conscience des modes de communication et des postures.

Les limites

- * Une dernière phase d'accompagnement au projet jugée superficielle, avec des **attentes plus fortes sur des aspects concrets**, de précision et d'éléments opérationnels. Malgré ce sentiment, des suites concrètes ont été engagées.
- * Le territoire aurait voulu **un panel plus important des personnes à interviewer** avec l'analyse sensible (80, au lieu d'un quinzaine) avec des profils variés, et des choses plus nuancées pour s'appuyer sur différents aspects.
- * Une approche plus dédiée à **l'accompagnement individuel** avec notamment un volet introspectif qui n'a pas eu lieu dans des conditions favorables (manque d'espace, de modalités adaptées, ateliers mal calibrés).
- * Une délégation confrontée à la réalité politique, des postures et à des **résistances** : « *Il y a des personnes qui se remettent jamais en question, parce que d'autres calendriers, d'autres objectifs* ».
- * Une **ouverture du cercle encore limitée** et qui s'est restreint au binôme élu-agent, cette fermeture est aussi un choix conscient de la part du binôme (ne pas ouvrir tant qu'eux-mêmes ne maîtrisent pas mieux le sujet).

Le point de vue des alliés

Pierre Cancé (Ecomorphose) et Florence Chemille (AREC Occitanie)



L'équipe d'Eco-Morphose a complété l'accompagnement territorial sur la coopération, collaborant fructueusement avec l'AREC. Cependant, la multiplicité des acteurs (Fabrique des transitions, AREC, Eco-morphose, Toten, etc.) a créé une confusion notable chez les participants. Il est crucial d'**améliorer la lisibilité du dispositif et de ses acteurs** pour éviter que les bénéficiaires ne soient perdus.

Un point essentiel est **le décalage entre les attentes des territoires et la capacité réelle de l'accompagnement**. Les moyens financiers semblent insuffisants par rapport au temps investi. Il ne faut pas "survendre" l'accompagnement. Les alliés doivent veiller à la cohérence entre les moyens disponibles, leur communication et les résultats potentiels, afin d'éviter frustrations et déconvenues mutuelles.

Le point de vue du territoire

Le territoire a perçu cet accompagnement comme utile et rassurant, constatant des défis partagés par les territoires. **La nouvelle méthode, notamment le diagnostic, a aidé à mieux cerner les points positifs**. Cependant, la dernière phase de projet fut jugée trop su-

perficielle, manquant d'outillage opérationnel, surtout sur les énergies renouvelables et la coopération.

Un besoin clair de concret et d'action est exprimé, car la phase d'acculturation, bien que nécessaire, a montré **la difficulté à traduire les intentions en actes**. La longueur des processus exige un temps de maturation important. Un coaching personnalisé et une "hotline" pour maintenir la dynamique seraient appréciés.

Néanmoins, grâce à l'accompagnement, **des changements notables sont perçus en interne** : meilleure reconnaissance technique et libération de la parole entre acteurs, favorisant la coopération.

Des changements notables sont perçus en interne.

LA COMMUNE DU VIGAN

La rénovation du groupe scolaire

Le territoire

- * **Localisation** : Gard, Occitanie.
- * **Population** : 7010 habitants.
- * **Superficie** : 17 km².

Le projet pilote

Rénovation du groupe scolaire et création d'un restaurant scolaire. Réflexion large sur les usages scolaires et périscolaires des lieux.

- * Continuité de la politique éducative : de la MPE (Maison petite enfance) à l'enseignement.
- * Mobilité : enjeu des déplacements, du stationnement.
- * École tournée vers la nature.
- * Favoriser la rénovation écologique.
- * Sensibiliser les enfants à la transition, à la bienveillance, au respect du cadre dans lequel ils évoluent.

Les impacts positifs

- * **Effet « coconstruction »** : l'accompagnement a permis à l'équipe de se "remettre dans le processus d'écoute et d'échange avec les participants" pour le projet de rénovation du groupe scolaire.
- * **Effet « d'élargissement systémique »** : structuration de la pensée et élargissement des perspectives. Le projet pilote a aidé l'équipe à intégrer la coopération dans leur cahier des charges. Il a aussi permis de "mettre des mots sur l'envie de faire de ce projet pilote" et d'élargir la portée du projet de rénovation de l'école aux politiques éducatives plus larges.

- * **Effet « découverte »** : acculturation et découverte de nouvelles approches : L'accompagnement a été une "étape utile" dans le processus d'acculturation de l'équipe. Il a notamment permis à découvrir le réseau des villes apprenantes de l'UNESCO, offrant des perspectives sur ce qui se fait ailleurs.
- * **Effet « vision partagée »** avec les parties prenantes : l'accompagnement a aidé les agents et parents à comprendre que le projet n'était "pas QUE la rénovation de l'école". Les ateliers ont été cruciaux pour cette compréhension.

Les limites

- * Adéquation difficile entre la temporalité de l'alliée accompagnatrice et celle de la collectivité (manque de disponibilités de certains acteurs).
- * Manque de vision claire sur les suites de l'accompagnement lié à une incertitude sur les moyens qui peuvent être déployés (humains et financiers).
- * Manque de recul sur la valeur créée le long et à l'issue de l'accompagnement, le sentiment « d'être sec » sur l'évaluation du projet pilote à ce stade.
- * Un discours de la Fabrique des transitions perçu comme « optimiste » et encore trop peu critique sur les limites du modèle de développement actuel, tandis que la collectivité a des velléités plus marquées.

Le point de vue de l'alliée

Elsa Bonal (Déjà-Là)

L'accompagnement de la commune du Vigan, était axé sur la rénovation du groupe scolaire Jean-Carrière, comme un levier fondamental pour la structuration et la réintégration des projets dans une vision partagée de la coopération. Elsa met en lumière **le succès de la démarche dans la libération de la parole** et la création d'espaces de dialogue enrichissants entre élus, agents, parents et acteurs locaux, **dépassant la simple dimension technique du projet pour embrasser des politiques éducatives plus larges.**



Cependant, Elsa souligne des défis persistants, notamment un scepticisme face à l'imaginaire de la transition territoriale et des **difficultés de mobilisation internes**, souvent attribuées au manque de temps et à un décalage entre le rythme de l'accompagnement et les exigences quotidiennes de la collectivité. Elle insiste sur l'importance de dépasser la posture du "ce n'est pas moi, c'est lui" et de favoriser un véritable "dialogue des savoirs" pour construire la confiance et donner du sens.

Malgré ces obstacles, Elsa précise que **l'accompagnement a permis aux parties prenantes de prendre conscience de la complexité des transitions**, transformant le projet en une opportunité d'apprentissage mutuel, y compris pour la qualification des artisans locaux.

Le point de vue du territoire

La délégation a perçu l'accompagnement comme **un levier structurant pour réinterroger ses pratiques et ancrer ses projets dans une vision partagée de la coopération**. La rénovation du groupe scolaire, en servant de point d'ancrage, a initié une dynamique

plus large, connectée aux politiques éducatives et à la vie du territoire. Elsa Lewin, 3^e adjointe, souligne que **cela a favorisé un processus d'écoute et d'échange entre élus, agents, parents et acteurs locaux, dépassant le cadre strict de la rénovation.**

Ce travail d'écoute mutuelle a révélé des enjeux fondamentaux sur la coopération. Pour Joël Bouis, Directeur Général des Services, cela a permis de "mettre des mots sur l'envie de faire" et de **donner du sens au projet au-delà de sa dimension technique**, l'élargissant aux politiques éducatives.

L'accompagnement a également sensibilisé les équipes à la complexité de l'approche, mais des limites internes de mobilisation ont été notées, dues notamment à un manque de temps et un décalage de temporalité. Malgré ces défis, l'accompagnement a permis de prendre conscience de la complexité des transitions et de la nécessité d'aller "plus loin". Joël Bouis conclut positivement sur l'accompagnement, qui les a « poussés au-delà de ce qu'ils auraient fait seuls ».

MONTPELLIER MÉDITERRANÉE MÉTROPOLE

*Structurer une
filière de réemploi
du BTP*

Le territoire

- * **Localisation** : Hérault, Occitanie.
- * **Population** : 516 000 habitants.
- * **Superficie** : 422 km².
- * **Organisation administrative** : 31 communes.

Le projet pilote

Structurer la filière réemploi du BTP : ce projet se décline en plusieurs actions opérationnelles. Il a été convenu d'en retenir deux pour cet accompagnement et la Fabrique des transitions :

- * créer un **groupe de travail interne** multidisciplinaire sur le réemploi dans le BTP ;
- * tester une démarche de réemploi de matériaux sur un projet test à savoir la création d'une **ressourcerie** à Grabels.

Les impacts positifs

- * **Effet « transversalité »** : remise en question de pratiques interne à la collectivité, constitution de groupes de travail très mixtes. Tous les pôles sont mobilisés, ce qui permet un décroisement intéressant.
- * **Effet « portage politique »** : portage politique plus important et transversal. Des craintes persistent, mais l'accompagnement a joué un rôle d'accélérateur.
- * Occasion de se confronter à d'autres

cultures / manières de faire.

- * **Effet « multi-échelle »** : possibilité d'échanger davantage avec les services de l'État, notamment sur la prévention des risques.
- * **Effet « développement »** important, tant dans les relations de travail constructives que dans la capacité à essayer dans d'autres territoires.
- * **Effet « accélération »** : le projet est en voie de réalisation : présentation du projet le 15 juillet. Lancement de formations en interne à partir de septembre.

Les limites

- * Forte volonté politique localement, mais confrontation possible à **des réglementations qui ne vont pas toujours dans le même sens**.
- * Le temps alloué à l'accompagnement a été perçu comme "insatisfaisant" par certains, qui auraient "aimé avoir plus de temps".
- * Difficulté liée à la **disparité des territoires** au sein de la cohorte, allant d'une toute petite commune à une grande métropole.
- * **Enjeu de pérennisation** dans les façons de travailler en interne et avec l'ensemble des acteurs du territoire.
- * Reproche formulé concernant un plan climat jugé trop vaste – alors que cette ampleur est perçue comme nécessaire pour garantir l'efficacité.
- * Parcours « loin d'être un long fleuve tranquille », les débuts ont été compliqués.
- * Présence persistante de **réflexes en silos**, particulièrement du côté de l'État.

Le point de vue de l'alliée

Florence Busnot - Terre de confiance

Malgré des difficultés initiales à impliquer les plus hauts niveaux de l'exécutif, **une relation de confiance s'est établie** avec la collectivité,



notamment avec la responsable en charge du partenariat. Florence a toutefois été confrontée à **la complexité d'une grande métropole**, rendant l'appropriation du contexte politique et administratif fastidieuse. Si l'objectif était de favoriser la transversalité et d'embarquer les chefs de service, Florence a du mal à évaluer une réelle transformation, jugeant **le temps d'accompagnement trop court** par rapport à la durée nécessaire à la mise en œuvre des projets.

Néanmoins, des effets positifs ont été observés, tels que **des changements de posture chez certains élus**, qui se sentent "soulagés" de voir leurs intuitions confirmées par le diagnostic. **Les agents, quant à eux, sont devenus plus autonomes et proactifs**, adoptant une approche plus stratégique avec les élus. Florence regrette cependant **le manque de portage politique au départ**, au-delà de l'élue mobilisée, qui aurait facilité la résolution des conflits internes. Des limites subsistent dans les pratiques habituelles entre agents et élus, notamment une réticence de la sphère technique à "déranger" les élus et **une tendance à "faire comme d'habitude"**, malgré les efforts de Florence pour introduire de nouvelles méthodologies.

Le point de vue du territoire

Le territoire a globalement perçu l'accompagnement comme **un accélérateur positif, particulièrement efficace pour renforcer le portage politique et la transversalité des projets**, comme celui de la recyclerie. Il a favorisé la mise en réseau des acteurs, stimulant des synergies bénéfiques, notamment pour les achats responsables et l'économie circulaire, et a permis une meilleure mobilisation interne des services.

Cependant, des défis ont émergé, notamment des "chocs de cultures" avec des pratiques établies, des contraintes de temps limitant la pleine implication de certains acteurs comme la CCI, et **un vocabulaire jugé peu facilitant** ("système", "cohorte"). La disparité des territoires au sein de la cohorte a également pu compliquer la démarche pour une grande métropole.

Malgré ces difficultés, **l'accompagnement a été crucial pour faire évoluer les postures**, y compris celles des services de l'État, et pour ancrer une dynamique de coopération et d'intelligence collective sur le long terme.

LA COMMUNE DE SAINT-HILAIRE DE BRETHMAS

Fluidifier le fonctionnement interne de la collectivité

Le territoire

- * **Localisation** : Gard, Occitanie.
- * **Population** : 4643 habitants.
- * **Superficie** : 13.9 km².

Le projet pilote

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.

Les impacts positifs

- * **Effet « implication »** : bonne mobilisation des agents de la collectivité qui se sont même déplacés le samedi.
- * **Effet « coopération »** : évolution dans les postures et les comportements, améliorations des relations entre échelles hiérarchique / transversales...
- * **Effet « professionnalisation »** : des équipes jugées professionnelles par la hiérarchie, avec un niveau de compétence et d'engagement remarquable, avec des micro-réunions organisées pour faire remonter les questions jusqu'aux élus.
- * **Effet « changement »** : la démarche vient bousculer des manières de travailler plus anciennes, il y a des changements concrets même s'ils prennent du temps, « on a tou-

jours fait comme ça ».

Les limites

- * Regret exprimé que la démarche n'ait pas eu lieu en début ou à mi-mandat, car en fin de mandat « c'est comme si les carottes étaient cuites ».
- * Démarche plus difficile à accepter côté élus, néanmoins révélatrice d'un certain nombre de **tensions internes**.
- * Des **acteurs socio-économiques difficiles à embarquer**, manquant de disponibilités, la démarche s'est « ajoutée » au reste et n'a pas été priorisée.
- * **Difficulté à impliquer l'État** dans la délégation.

Le point de vue du territoire

La délégation a globalement perçu l'accompagnement comme **un outil précieux pour initier la réflexion sur des concepts comme la coopération et la transversalité**, permettant aux agents de prendre du recul et de se poser des questions essentielles. **Les agents se sont d'ailleurs bien mobilisés**, avec une DGS soulignant un changement notable dans les manières de travailler : "avant je n'étais pas invitée aux bureaux, maintenant je le suis."

Le diagnostic sensible initial a été un révélateur important des tensions internes existantes, notamment au sein de l'équipe élue, mais il a aussi permis de souligner **un niveau de compétences et d'engagement remarquable** chez les équipes.

Cependant, **l'engagement des élus a été plus mitigé**, en partie à cause de la période pré-électorale et de pratiques difficiles à faire évoluer, certains préférant le "on a toujours fait comme ça". Un élu a souligné le fait que l'accompagnement "aurait été plus positif et constructif si cette démarche avait eu lieu en début ou à mi-mandat". La difficulté à coordonner les acteurs, exacerbée par un contexte d'urgence permanent et un manque de temps pour la réflexion, a également été un frein majeur. Enfin, **la résistance au changement** de



certain partenaires, notamment des services de l'État perçus comme trop "cristallisés sur leurs positions", a rendu le processus de coopération particulièrement complexe.

L'accompagnement est un outil précieux pour initier la réflexion sur des concepts comme la coopération et la transversalité, permettant aux agents de prendre du recul et de se poser des questions essentielles.

LA COMMUNE DE GRUISSAN

Objectif "première station balnéaire sans voiture"

Le territoire

- * Localisation : Aude, Occitanie.
- * Population : 5068 habitants.
- * Superficie : 43.65 km².

Le projet pilote

"Gruissan 2030, première station balnéaire sans voiture". Derrière le slogan, beaucoup de réactions et un véritable défi pour cette commune qui passe chaque année de 5 000 à 80 000 habitants au moment de la saison touristique.

Le projet pilote consiste en l'organisation d'une **grande concertation autour de la mobilité**, qui tire les leçons de ces premières expériences, et qui tiens compte de ce qui ressort du diagnostic sensible pour mettre en œuvre de nouvelles manières de travailler ensemble.

Les impacts positifs

- * **Effet « prise de conscience »** : un diagnostic sensible jugée utile, qui a pu alimenter le projet pilote le long de l'accompagnement.
- * **Effet « regard extérieur révélateur »** : cohérence entre les attentes de Gruissan et le regard situé de l'allié sur les questions de mobilités. L'accompagnateur a ouvert les yeux du territoire sur les déplacements de personnes vulnérables.
- * **Effet « outillage »** : un apport de l'accompagnateur sur des outils et des méthodologies d'animations et d'accueil du public. La collectivité a pris conscience des

bienfaits d'adopter de nouvelles manières de faire.

- * **Effet « transversalité »** : organisation d'un premier séminaire commun avec tous les agents - managers et chefs de services, cela a permis de faire ressortir des points de convergences dans les missions mais aussi des points d'améliorations.

Les limites

- * Un démarrage compliqué pour la délégation sur **le positionnement du projet pilote**, mais aussi dans **l'organisation interne pour la mise en place du groupe de travail** et de la coopération avec l'allié.
- * Un accompagnement de l'allié décrit comme parfois trop « philosophique » et pouvant parfois **manquer de concret**, voire en décalage avec la thématique de la mobilité. Cela peut être lié à un manque de clarification du périmètre d'action et d'expertise de la Fabrique des transitions qui relève du champ de la coopération, et non pas de thématiques spécifiques.
- * **Un contexte calendaire qui n'était pas le plus propice** pour l'amorce d'une démarche de concertation (haute saison) malgré les efforts de la collectivité pour réunir les meilleurs conditions d'accueil pour l'allié (organisation et communication optimale entre les services, achat de matériel, mise à disposition de moyens humains et financiers).

Le point de vue de l'allié

Frédérique Assal et Olivier Pezilla (Pôles en pomme)

L'allié, en s'implantant sur le territoire de Gruissan durant plusieurs semaines, a réussi à établir un lien authentique avec la collectivité et à instaurer **une réelle confiance** auprès de la population locale. Cette forte identification a été facilitée par la présence distinctive de l'allié (sa carriole, le logo municipal) et par l'appui du service communication. Cependant, l'allié regrette un manque de clarté auprès des élus concernant son rattachement à la Fabrique des transitions et au programme global, ce qui a pu



le faire se sentir peu valorisé par la hiérarchie.

Sur le déroulement de ses missions, l'allié a constaté que Gruissan possédait déjà **une organisation interne mature** avec des réunions inter-services et une équipe communication/participation citoyenne efficace. L'allié s'est senti écouté et soutenu par les services municipaux. Les habitants ont également témoigné une confiance notable, partageant activement leurs avis sur des sujets comme la mobilité, une parole que l'allié a eu à cœur de valoriser.

Malgré des difficultés initiales de lancement et un contact limité avec le DGS et le maire, l'allié a observé **un impact très positif sur les agents** : ils se sont montrés très satisfaits, investis, confiants et désireux de monter en compétences. L'accompagnement a particulièrement permis d'encapaciter les agents dans leurs postures et dans la reconnaissance d'erreurs passées sur des thématiques spécifiques comme la mobilité, menant à une décision concrète comme **la création d'un poste spécialisé** sur l'adaptation aux PMR.

Le point de vue du territoire

L'accompagnement a été très bien accueilli par le territoire, perçu comme **un levier précieux**

pour prendre du recul et adopter une approche plus sensible, créative et ouverte aux perceptions des habitants. Il a permis d'enrichir les outils de concertation et de renforcer le lien avec la population, notamment grâce à la présence active de Pôle en Pommes sur le terrain et une co-construction innovante des questionnaires, qui ont "extirpé des mécanismes locaux".

En interne, cet accompagnement a activé un réseau d'acteurs variés et **favorisé des échanges transversaux** auparavant cloisonnés, impliquant les agents sur de nouvelles bases.

Cependant, **la dynamique a été freinée par des facteurs externes majeurs**, notamment le poids de la saison touristique estivale qui a rendu difficile une pleine mobilisation des services et des habitants. Le portage politique, bien que présent, n'a pas été homogène, avec une implication à distance de la DGS et des élus accaparés par d'autres activités ou les échéances électorales de 2026, ce qui a freiné la projection.

Malgré ces défis, le territoire estime que le travail "va servir" et envisage des perspectives de poursuite via des temps publics et une collaboration avec l'Office du Tourisme. L'obtention récente du label "Ville citoyenne" offre un cadre favorable pour capitaliser sur cette expérience enrichissante, dont le territoire est très fier.

LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DU SICOVAL

Coopérer autour des mobilités

Le territoire

- * **Localisation** : Haute-Garonne, Occitanie.
- * **Population** : 83 758 habitants.
- * **Superficie** : 248 km².
- * **Organisation administrative** : 36 communes.

Le projet pilote

Coopération entre le Sicoval et les communes autour des **modes de déplacement** dans les coteaux ouest du Sicoval (peu denses, peu desservis en transports et très vallonnés).

Les impacts positifs

- * **Effet « ancrage »** : un diagnostic et un accompagnement qui sont venus confirmer la considération du manque de coopération que présentait le territoire.
- * **Effet « outillage »** et « répliquabilité méthodologique » : le sujet travaillé va être réutilisable sur la précarité énergétique, le volet social ou encore la mobilité.
- * **Effet « embarquement »** : un sentiment que des collègues adhèrent aux nouveaux modes de faire et amènent des choses sur ce sujet, dans une volonté de transversalité. Des services plus en liens, des invitations à des réunions.

Les limites

- * Des outils propres au territoire qui fonctionnent bien, que le territoire ne veut pas abandonner, mais que l'accompagnement n'a pas spécialement mis en valeur.
- * **Un accompagnement et une démarche difficiles à comprendre**, des concepts opaques, des termes jargonneux et dont la compréhension a pu se faire par l'exercice, néanmoins peu mobilisant pour le territoire et pour embarquer. Cela a pu avoir comme conséquence des freins pour constituer une délégation.
- * Ces mêmes freins liés à la transmission de l'accompagnement ont eu une répercussion sur **le portage de la démarche en interne**, des tentatives de rencontres échouées avec le président de la communauté de communes, dont le secrétariat ne comprenait pas l'enjeu du programme, alors même que le numéro 1 de l'exécutif était aligné avec la pensée systémique et les nouveaux modes de coopérations.

Le point de vue du territoire

La délégation du Sicoval a vécu l'accompagnement comme **une expérience riche et exigeante**, qui a mis en lumière certaines tensions internes et des décalages avec les pratiques habituelles. Le choix de travailler sur la mobilité comme projet pilote a permis d'**aborder des enjeux de coopération, de transversalité et d'interaction entre volets social, énergétique et territorial**. Ce choix s'est avéré stratégique : « *La mobilité est une façon de transformer la prise de conscience et la dynamique de la Fabrique* » selon Rémi Dutard, Directeur de la Transition Écologique et des Mobilités.

Pour autant, **l'appropriation de la démarche a été difficile au départ**, en raison d'un certain niveau de conceptualisation jugé trop abstrait, voire jargonneux : « *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.* »



La dynamique partenariale, bien qu'appréciée, a été rendue complexe par des freins organisationnels internes. La méthode Fabrique des transitions et l'ensemble de la démarche ont parfois été perçus comme peu adaptés aux modes de fonctionnement locaux, en particulier à cause du manque de portage politique fort. L'absence d'implication du Président en début de démarche, et plus largement des élus en responsabilité, a freiné la lecture systémique de l'accompagnement.

Malgré ces obstacles, **des effets notables ont été constatés en interne, notamment sur la posture des agents**. Le travail a permis de tisser des liens entre services qui coopéraient peu auparavant, en particulier entre énergie et social : « *On ne les avait pas embarqués au départ, maintenant elles nous invitent aux réunions* ». **La démarche a aussi contribué à renforcer l'ancrage de la coopération comme axe stratégique**, en lien avec la révision du Plan Climat : « *gouvernance partagée* » et « *coopération territoriale* » y apparaissent désormais comme des priorités explicites.

L'accompagnement a été une expérience riche et exigeante, qui a mis en lumière certaines tensions internes et des décalages avec les pratiques habituelles.

CONCLUSION



LES ENSEIGNEMENTS

Ensemble, nous avons mis en œuvre un exercice exigeant, qui renouvelle la façon de porter et piloter les transitions, collectivement et dans le temps, de façon itérative et solidaire. Il permet de réunir les acteurs qui se posent des questions similaires et partagent une même intention et posture d'exploration. Il permet une montée en compétence, une évolution des postures aux plans individuel et collectif qui change les pratiques individuelles, collectives et institutionnelles.

- * Cela **transforme leur cadre de pensée** : conscience de la profondeur des mutations à opérer, élargissement du raisonnement et ré-ancrage des enjeux dans un projet de territoire global.
- * Les bénéficiaires directs (membres de la délégation embarquée dans l'accompagnement) montent en compétences au plan individuel et collectif et cela **change le jeu d'acteurs** ; leurs pratiques managériales, individuelles et collectives évoluent, jusqu'au mode de fonctionnement institutionnel.
- * **Le cadre d'organisation est plus transversal et coopératif** : orientation et stabilisation des RH en faveur des transitions, réorientation et/ou création de postes adaptés à la conduite de changement, gouvernance partagée et capacité renforcée à poser des arbitrages politiques ambitieux, et ce d'autant plus fortement que les décideurs (Présidences, Direction générale...) participent aux dispositifs.
- * **Cela n'évacue pas les désaccords mais permet de mieux les appréhender**. Les accompagnements permettent de créer ou renouveler les espaces de dialogue démocratique territoriaux pour s'en saisir. Cela génère des bénéfices indirects pour les autres acteurs du territoire.
- * **Cela transforme aussi le cadre d'action** en ancrant un mode projet adapté : multi-acteurs, multi-échelles, en trajectoire, qui sécurise la prise de risque et s'étend

ensuite à d'autres projets, permettant d'articuler temps court (victoires rapides) / temps long (orientation stratégique) et de les communiquer.

Ce n'est pas rien ! C'est même essentiel pour **renforcer la robustesse et la résilience des territoires** (notamment dans une perspective d'adaptation au réchauffement climatique).

C'est également un dispositif qui permet de **faire un pas de côté**, de s'intéresser davantage au « comment » qu'au « pourquoi », avec un diagnostic sensible qui vient révéler points forts et fragilités et mettre sur la table les sujets incontournables pour que la transition soit au rendez-vous.

La Fabrique des transitions porte ainsi une « **ingénierie sociétale** » : qui n'est pas une ingénierie technique au sens stricte mais une ingénierie composite, qui assume un rôle de « tierce ingénierie » entre celle des « accompagnateurs » ou « consultants », au sens classique du terme, et celle des organisations publiques ou para-publiques. Elle est garante d'**un cadre de confiance qui s'avère pertinent et utile pour soutenir le pilotage et le portage de ces dynamiques complexes par les acteurs qui les entreprennent**. Pour la plupart, les territoires bénéficiaires recommandent cet accompagnement à la fin : « à refaire ! ».

Les points d'amélioration

Le dispositif mériterait cependant quelques évolutions :

- * mieux définir la façon de composer et maintenir **la délégation** ;
- * mieux lier **enseignements du diagnostic sensible** et l'appui proposé au projet pilote ;
- * simplifier le **jargon théorique** en partant davantage des questions plutôt que des réponses du référentiel ;
- * soigner davantage la place donnée aux **acteurs socio-économiques** dans la dynamique ;
- * mieux s'articuler aux **ingénieries**

existantes de l'État et de la Région (intermédiation), pour aller au-delà des premiers kilomètres d'appui au positionnement stratégique et (dans le meilleur des cas) opérationnel que la cohorte permet ;

- * créer davantage de **liens entre les territoires** (voyages apprenant).

Les enseignements sont précieux et importants, ils montrent qu'il y a encore du travail devant nous.

Les enjeux

Pour progresser, cela nécessite **des moyens additionnels** et peut-être aussi **une meilleure intégration du dispositif dans les rouages institutionnels de la Région et de l'ADEME**. Le dispositif est frugal si on le compare à d'autres modèles d'accompagnement, mais il reste fragile pour les structures alliées qui le coordonnent et pour les bénéficiaires avec qui un compagnonnage au long cours devient nécessaire :

- * parce que les bénéfices de cette nouvelle approche et des projets pilotes ne vont pas manquer d'éclore (processus vivant vertueux) et doivent donc être appréciés dans **le temps long**, conscientisés et célébrés pour se matérialiser dans le réel ;
- * parce qu'ils vont être des leviers concrets pour **bâtir des modèles économiques pertinents** pour la prospérité des territoires (sortir de la seule croissance du PIB) ;
- * parce que les défis vont encore être nombreux pour y parvenir... Et vont nécessiter conseils, **réseau** (effet de réassurance) et reconnaissance (symbolique et matérielle) !

Les questions stratégiques qui en découlent

- * Le réseau TOTEn offre un cadre pour cela mais va-t-il continuer en ce sens (temps de rebonds, retours d'expérience) ?
- * Comment le dispositif de compagnonnage proposé par la FDT (communauté apprenante au long cours des territoires accompagnés par la FDT peut-il s'y adosser

de manière utile et pertinente et/ou s'articuler aux ingénieries régionales (labo, etc.) ?

- * Où et quand partager l'expérience des territoires de cette cohorte aux autres territoires de projet de la région Occitanie curieux ou désireux de comprendre ce qui s'est passé (Assemblée des territoires) ?
- * Comment faire que la réflexion, la recherche et développement en faveur d'une logique ascendante de remontée de projets de terrain nourrissent les COP Régionales impulsées par le SGPE ?
- * Comment partager cette façon de porter et piloter du projet dans le cadre des CRTE en cours de finalisation ?
- * Enfin nous aimerions croiser les expériences entre les deux Régions du dispositif et voir si émerge un discours commun / plaider national sur les enjeux d'autonomie territoriale et la façon d'amplifier cette conduite de changement (comment faire valoir cette expérience pilote au national).

C'est un dispositif qui permet de faire un pas de côté, de s'intéresser davantage au « comment » qu'au « pourquoi », avec un diagnostic sensible qui vient révéler points forts et fragilités.

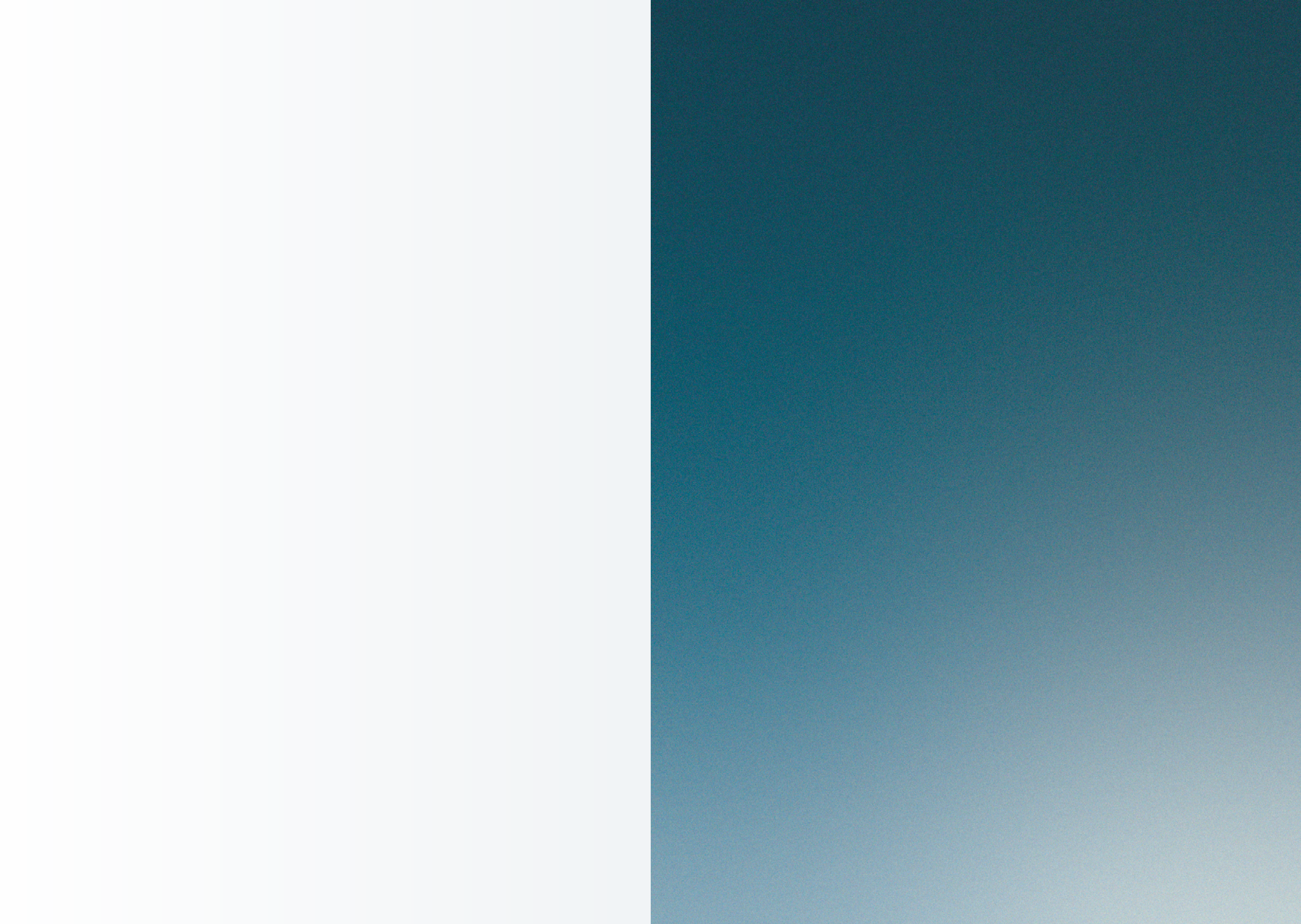
LES PERSPECTIVES

Nous souhaitons poursuivre et amplifier l'accompagnement en logique d'alliance et l'outillage des territoires. A la fois vis-à-vis de ceux qui souhaitent poursuivre leur cheminement et la perfection de leur geste (compagnons) mais aussi vis-à-vis de ceux à qui cela donne envie de rejoindre le mouvement (nouveaux entrants), dans une forme d'articulation plus fine avec la Région, la DR ADEME et autres institutions / organisations alliées.

Cet axe doit permettre d'améliorer les dispositifs d'accompagnement existant mais aussi d'en renforcer le design pédagogique, les outils pratiques et d'innover en la matière afin d'être à la portée de tous types de territoires, y compris ceux sous-dotés en ingénierie.

Notre ambition consiste à pouvoir continuer d'appuyer les « territoires compagnons » de la Fabrique des transitions en faisant du « sur mesure », de **renforcer les espaces de compagnonnage et d'essaimage entre anciens et nouveaux territoires et d'avoir les moyens de faire vivre la coopération au sein de l'alliance** (voyages apprenants, communautés apprenantes, chantiers, etc.). Sur un plan transpartisan, nous voulons démontrer que **la transition écologique est compatible avec différentes sensibilités et qu'elle permet de générer du commun quand elle part des besoins des territoires et est piloté comme un processus démocratique de conduite de changement** ; qu'elle peut aussi renforcer les coopérations verticales entre échelles territoriales, le tout au service d'un nouveau pacte d'organisation de l'État et des territoires (décentralisation, déconcentration, planification).

La transition écologique est compatible avec différentes sensibilités et permet de générer du commun quand elle part des besoins des territoires et est piloté comme un processus démocratique de conduite de changement.



La Fabrique des transitions anime une alliance transpartisane de territoires et de réseaux d'acteur-ices qui renouvellent la manière de conduire les transitions, à travers une approche systémique.

Née de la mutualisation d'expériences de territoires pionniers des transitions en France, elle réunit plus de 400 organisations publiques et privées et 1000 personnes : collectivités territoriales, réseaux d'acteur-ices, associations, entreprises, ONG, médias, universités, etc.

Ensemble, les allié-es forment une communauté à la fois de partage d'expériences et d'accompagnement de territoires, pour favoriser le développement de dynamiques territoriales de transition et leur changement d'échelle.