

*The Shift Project* est un think tank qui œuvre en faveur d'une économie libérée de la contrainte carbone. Association loi 1901 reconnue d'intérêt général et guidée par l'exigence de la rigueur scientifique, notre mission est d'éclairer et influencer le débat sur la transition énergétique en Europe. Nos membres sont de grandes entreprises qui veulent faire de la transition énergétique leur priorité.  
[www.theshiftproject.org](http://www.theshiftproject.org)

**Contacts presse :**

Matthieu Auzanneau  
Directeur du Shift Project  
et coordinateur du projet  
[matthieu.auzanneau@theshiftproject.org](mailto:matthieu.auzanneau@theshiftproject.org)

Ilana Toledano  
Responsable communication  
[ilana.toledano@theshiftproject.org](mailto:ilana.toledano@theshiftproject.org)

Édition septembre 2021



TOME III — **ORGANISER**

# LA RÉSILIENCE DES TERRITOIRES

**POUR TENIR LE CAP  
DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE**

THE CARBON  
TRANSITION  
THINK TANK







**Matthieu Auzanneau,**  
Directeur de *The Shift Project*, spécialiste des questions pétrolières.

**ORGANISER.** Le diagnostic concernant le changement climatique fait désormais presque consensus. Nous avons maintenant à concevoir, discuter et mettre en œuvre des thérapies adéquates... Nul ne conteste qu'il faut rendre nos territoires résilients face au réchauffement de l'atmosphère et aux autres dangers liés aux conséquences des activités humaines. Mais comment faire ? Par quoi commencer ? Comment mobiliser efficacement l'ensemble des acteurs d'un territoire pour refonder un avenir commun, ici et maintenant ?

Ces questions difficiles, le Shift Project ne prétend évidemment pas y répondre complètement. Nous avons juste cherché à poser des jalons utiles pour les aborder de façon cohérente, après avoir consulté des experts ayant l'expérience concrète des énormes défis à relever.

Le plus grand défi réside sans doute dans la transversalité de l'action publique à mener, une transversalité que beaucoup de ceux qui se sont frottés au quotidien d'un élu ou d'un fonctionnaire territorial considèrent comme un être féérique.

Et pourtant, puisque le problème posé est par nature systémique, sa solution doit nécessairement l'être tout autant. C'est pourquoi nous avons voulu multiplier les exemples de ce qui nous apparaît comme *a minima* le début du chemin à suivre.

Pas d'action pertinente sans plan, a fortiori lorsque le problème à résoudre promet d'impacter à peu près tous les aspects de la vie en société. Nos responsables publics croient encore trop souvent qu'un simple outil peut tenir lieu de plan. À l'échelle nationale, le déclenchement de la crise des gilets jaunes a démontré par l'absurde qu'il ne suffit pas d'une taxe sur les carburants pour initier la transformation de toute la mobilité du quotidien.

Dans ce domaine des transports de tous les jours comme dans bien d'autres domaines, la balle est bien sûr dans le camp des collectivités locales. Les leviers d'action propices sont identifiés, et surtout une large partie de la population semble prête à dépasser par exemple le modèle encore archi-dominant de la voiture-avec-une-seule-personne-dedans. Ne reste plus (mais il y a tant de choses dans ce reste) qu'à ORGANISER la transformation : identifier les opportunités, lancer le débat, mobiliser les acteurs publics et privés, faire les choix d'investissements appropriés, évaluer leurs impacts bons et mauvais, puis s'améliorer en vue de l'étape suivante. Bref, (ré)apprendre à concevoir et à mettre en œuvre une politique publique systémique de rupture. Le tout dans une société que l'on prétend fracturée au point d'être incapable d'évoluer, et qui pourtant – un certain nombre d'exemples donnés ici le montrent – se montre ici ou là capable d'avancer bien plus vite que ne le réalisent les cyniques de tous bords.

Au-delà d'une volonté de progrès politique, premier ferment du changement, la méthode d'instruction et de mise en œuvre du plan est évidemment décisive. C'est sur cet aspect que se concentre ce troisième tome.

Prenons deux exemples de recommandations proposées dans la dernière partie.

Pour les régions, « *mettre en cohérence les schémas régionaux* ». Pour les intercommunalités, « *Formaliser collectivement une vision du territoire* », « *aligner les documents de planification avec la vision et les objectifs* ». « *Mettre en cohérence* », « *formaliser collectivement* », « *aligner* » : il s'agit toujours d'un même double appel à l'audace et la consistance. Un défi à la hauteur de la tragédie qu'il s'agit d'éviter.

Inventer la France de demain suppose de refondre la manière de faire la politique.

# Mode d'emploi de la publication

**La production actuelle d'analyses, d'expériences et de ressources de qualité sur la résilience des territoires ou les transitions est si foisonnante qu'elle en devient difficilement lisible. Rendre cette connaissance plus accessible et plus opérationnelle constitue un des objectifs de cette triple publication de *The Shift Project*.**

Nous avons ainsi réalisé un mémento illustré, un aide-mémoire, rassemblant, de façon subjective, une sélection de connaissances, d'analyses et de recommandations pour bâtir des « Stratégies de résilience des territoires ».

**La publication est conçue comme un parcours pédagogique autour de messages clés** organisés en 15 chapitres et **trois tomes** :

Le **Tome I « Comprendre... »** décrit des enjeux de résilience des territoires dans un contexte de transition écologique. Il vise une prise de conscience préalable à l'action. Il s'adresse à tous et à toutes et s'organise autour de quatre chapitres :

- 1- Mesurer les conséquences des dérèglements climatiques et écologiques sur les territoires
- 2- Admettre que le monde que nous connaissons a déjà disparu
- 3- Anticiper une transformation économique, sociale et politique à hauts risques
- 4- Bifurquer vers un nouveau projet de territoire sobre et résilient

Le **Tome II « Agir... »** vise le **passage à l'action** en fonction des spécificités et sensibilités des acteurs sur les territoires. Il illustre différentes entrées opérationnelles en faveur de la résilience de son territoire. Composé de six chapitres, il s'adresse à celles et ceux désireux d'agir dans l'un des cinq domaines proposés :

- 5- Commencer par « ne rien faire de mal » !
- 6- Bâtir une administration territoriale au service de la transition écologique et de la résilience
- 7- Améliorer la résilience alimentaire de son territoire
- 8- Agir pour un urbanisme et un aménagement résilients de son territoire
- 9- Renforcer la résilience économique de son territoire
- 10- Agir pour un territoire plus résilient en matière de santé des habitants

Le **Tome III « Organiser... »**, plus ambitieux, intéressera, particulièrement, les acteurs prêts à s'engager dans un processus structuré et structurant l'ensemble du territoire. Il propose des éléments pour **une démarche inclusive** d'élaboration de stratégies de résilience du territoire pour tenir le cap de la transition écologique. Autour de cinq chapitres :

- 11- Connaître enjeux et acteurs de la résilience
- 12- Penser et agir « coopération et solidarité »
- 13- Oser faire autrement dans l'incertitude
- 14- Faire preuve de responsabilité et en finir avec l'incohérence
- 15- Financer la résilience et la transition écologique

**Chaque chapitre organise ses messages clés en doubles pages** avec :

- sur l'une, **la présentation du message** résolument synthétique associé à une référence ou ressource clé permettant d'approfondir le point soulevé.
- sur l'autre, **une sélection d'exemples et de ressources** pour mieux comprendre et aller plus loin. Chaque message clé des tomes II et III est associé à une recommandation.

Chaque tome se termine par un récapitulatif des recommandations et ressources clés ainsi qu'une bibliographie et les remerciements aux personnes et partenaires ayant contribué à ce travail.

En fin de tome III, le lecteur est invité à sélectionner une série d'actions en faveur de la résilience et de la transition écologique adaptée à son territoire et à sa situation. Des sélections de recommandations par types d'acteurs (Intercommunalités, Etat, Régions, Départements, Acteurs économiques, Citoyens) sont proposées. Ce troisième tome s'achève sur une fiction bonus présentant **les 7 péchés territoriaux** pour NE PAS bien répondre aux enjeux de résilience et de transition écologique.

# Résumé de notre approche de la résilience des territoires

**La publication du sixième rapport du GIEC sonne une fois de plus l’alerte. Il est incontestable que les activités humaines provoquent un réchauffement généralisé et rapide de la planète.** Sécheresses, canicules, tempêtes, incendies : les effets du changement climatique se font déjà sentir. En réduisant drastiquement et rapidement les émissions de gaz à effet de serre (GES), nous pouvons encore éviter un réchauffement de 2 °C, voire de 1,5 °C, par rapport à l’ère préindustrielle. Les émissions de GES continuent pourtant de battre des records, et ce malgré la pandémie de Covid-19. L’écrasante majorité de ces GES est le fait de la combustion d’hydrocarbures, y compris en France où ils représentent plus de 60 % de notre énergie finale, signe de la nécessité de transformer en profondeur le fonctionnement de notre société. C’est le sens du Plan de Transformation de l’Economie Française en faveur du climat et de la résilience (PTEF) dont les travaux ont été inaugurés par *The Shift Project* au printemps 2020.

**La décarbonation de notre système de production et de notre consommation d’énergie transformera profondément l’appareil industriel et nos modes de vie fondés sur l’abondance d’énergie fossile.** Cette dépendance aux énergies fossiles est telle qu’une substitution totale par de l’énergie décarbonée est inenvisageable dans le délai imparti pour réduire nos émissions de GES. Nous devons donc faire face à une réduction de notre consommation globale d’énergie pour parvenir à limiter les effets du changement climatique.

**La transition écologique sur les territoires : une transformation à haut risque dans un environnement dégradé**

**En raison du rôle structurant joué par l’énergie dans le fonctionnement de nos sociétés, le potentiel déstabilisateur de la décarbonation est immense.** Les transformations à opérer devront tenir compte des particularités de chaque territoire, et refaçonneront en profondeur leur économie, leur aménagement et leur gouvernance. La lutte contre le changement climatique est indissociable des enjeux de biodiversité et d’épuisement des ressources, mais aussi des importantes inégalités entre territoires et populations. Les effets des mutations du système économique et la répartition des efforts de sobriété ont le potentiel d’accentuer ces inégalités et la

fragilité des territoires et populations les plus démunis, provoquant de graves crises socio-économiques. Les négliger expose les politiques de transition écologiques à l’échec. La prise en compte de ces différentes dimensions nous conduit à parler de transition écologique pour qualifier l’ensemble des transformations de notre société pour conjuguer respect des limites planétaires et bien-être humain (dont la décarbonation est une composante essentielle).

**Le réchauffement des températures se poursuivra au moins jusqu’en 2050, si nous pouvons encore limiter ses effets, certaines conséquences, comme l’élévation du niveau de la mer, sont irréversibles. S’y articule des risques préexistants ou concomitants (pollutions, épuisement des ressources, érosion de la biodiversité, etc.).** La nature des risques en question varie d’un territoire à l’autre, mais aucun n’en est à l’abri. Dans ce contexte, les exercices de prospective s’accordent sur l’augmentation en fréquence comme en intensité des crises. Ces perturbations menacent jusqu’aux fonctions vitales des territoires en fragilisant les infrastructures et les réseaux, ainsi que des écosystèmes entiers. Là encore de grandes inégalités se font jour entre territoires et entre populations plus ou moins frappés par ces chocs et stress chroniques, que ce soit en raison de vulnérabilités particulières ou de leur trop faible capacité d’action. La diversité des situations ne fait qu’accentuer le risque de mal-adaptation, c’est-à-dire d’actions qui accroissent ou déplacent les risques qu’elles étaient censées réduire. Dans ce contexte, les territoires risquent de s’empêtrer dans la gestion de crise permanente et d’être dans l’impossibilité de soutenir leurs efforts pour mener la transition écologique. Ce qui conduirait tragiquement à l’aggravation des crises à venir.

**Pour tenir le cap de la transition écologique : la résilience territoriale**

**Tous ces risques font craindre une transition écologique, désordonnée, voire chaotique.** Il s’agit d’anticiper une trajectoire de transition des territoires incertaine et dangereuse en reconnaissant pleinement la diversité des risques auxquels ils sont et seront confrontés. Les territoires doivent pouvoir continuer de fonctionner et de répondre aux besoins essentiels de leur population, quels que soient les chocs majeurs auxquels ils pourront être confrontés, en s’y adaptant et en réduisant en continu les

stress chroniques à leur origine. Face à une telle situation, il devient pertinent de s’intéresser à la résilience des territoires, autrement dit, leur capacité à absorber les perturbations en se réorganisant ou en modifiant leur structure, tout en conservant leurs fonctions essentielles, leur cohésion, leur identité et leur capacité de gouvernance. **L’objectif de résilience dans ce contexte de transition écologique ne peut pas être le retour à la normale, mais bien la transformation des territoires.** La résilience des territoires est ici considérée comme un horizon mobilisateur pour appréhender la complexité et la dimension systémique des enjeux et ainsi faciliter le renouvellement des visions et des trajectoires de développement sur les territoires.

**Un mémento illustré d’exemples et de recommandations destiné à toutes et tous**

Avec ce projet, *The Shift Project* entend **interpeller non seulement les élus, mais aussi l’ensemble des acteurs territoriaux**, sur les implications structurelles de la transition écologique et leur fournir des éléments pour l’action permettant de bâtir des stratégies locales de résilience. Devant le foisonnement actuel de productions de connaissance sur la résilience des territoires ou les transitions, *The Shift Project* a réalisé **ce mémento illustré de « la résilience des territoires » comme un parcours pédagogique autour d’une cinquantaine de messages clés** organisés en 15 chapitres et trois tomes. Ce premier travail du Shift Project sur la résilience territoriale sera complété, début 2022, par la publication de cahiers « territoires », approfondissant les problématiques et réponses adaptées à chaque type de territoires (métropole, ville moyenne, ruralité, montagne, littoral, outre-mer).

**Comprendre pour ne plus subir**

**Le tome I « Comprendre... »** rappelle et illustre combien **les enjeux de la résilience et de la transition écologique** sont tangibles pour les populations et les territoires, mais aussi complexes à appréhender globalement en raison de leur dimension systémique et multi-échelle. Ce premier document rappelle la nature des bouleversements écologiques et les transformations en cours sur les territoires. Il insiste sur la dimension sociale et politique de la transition écologique pour finalement considérer aussi l’opportunité que ces évolutions peuvent représenter pour les territoires.

**Agir pour engager son territoire**

**Le tome II « Agir... »** illustre l’intérêt et la faisabilité, à courte échéance, de soutenir certaines initiatives locales existantes et **d’engager des actions concrètes autour d’un domaine ou d’une thématique transverse, pertinente pour son territoire**, avant d’élargir progressivement la réflexion et l’action à l’ensemble des sujets. Ce deuxième document propose de se préparer à l’action sans perdre la dimension systémique des enjeux, de penser en fonction des réalités de son territoire et de s’inspirer des pionniers avant d’agir. Cinq entrées opérationnelles sont illustrées, cinq domaines pour engager le territoire vers la résilience et la transition écologique : *l’administration locale, l’alimentation, l’urbanisme & l’aménagement, l’économie & l’emploi, la santé & le bien-être*. Divers, ces sujets mobilisent des affects et des intérêts différents. Les acteurs pourront commencer à agir par la thématique jugée la plus pertinente. Un territoire pour être résilient devra tôt ou tard les aborder toutes.

**Organiser ensemble la résilience de son territoire**

**Le tome III « Organiser... »** présente des éléments pour **organiser une démarche inclusive d’élaboration de stratégies de résilience du territoire pour tenir le cap de la transition écologique.** Il insiste sur des conditions de résilience du territoire : la bonne connaissance des enjeux et des acteurs mais aussi l’entraide et la coopération, à toutes les échelles. Cela exige aussi de revoir fortement la gouvernance locale. Être capable gouverner autrement, en intégrant l’incertitude, autour d’une vision partagée, désirable et résiliente, du territoire. Une gouvernance plus responsable dont les parties prenantes veillent à la cohérence et l’évaluation régulière de leurs actions. Ce troisième document traite de la question du financement sans occulter, qu’aujourd’hui, ce sont surtout les stratégies et bons projets qui manquent en matière de résilience et de transition écologique des territoires. La publication s’achève sur des **recommandations par type d’acteurs** (Intercommunalités, État, régions, départements, acteurs économiques, citoyens), et un **inventaire –évidemment imaginaire– des sept comportements à éviter** pour des territoires résilients.



# ORGANISER ENSEMBLE LA RÉSILIENCE DE SON TERRITOIRE POUR TENIR LE CAP DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

**ORGANISER.** La transition écologique et la résilience des territoires constituent un processus de transformation qui doit s’inscrire dans le temps long. Il concerne tous les domaines et tous les acteurs. Pour réussir, il doit être en mesure d’aligner l’ensemble des politiques et des acteurs autour d’un projet de territoire, à la fois désirable pour rassembler, mais aussi sobre et résilient, pour faire face aux contraintes et aléas susceptibles d’entraver cette nouvelle trajectoire.

Ce tome présente des éléments pour organiser un tel processus. Il insiste sur une condition de résilience du territoire, à savoir l’entraide et la coopération, à toutes les échelles. Cela exige aussi de revoir très fortement la gouvernance locale, notamment la manière dont l’ensemble des parties prenantes est impliqué dans les réflexions et les décisions sur le territoire. Enfin, la mobilisation des acteurs et des initiatives autour d’une vision commune désirable de l’avenir du territoire et de stratégies de résilience, régulièrement et collectivement révisées, constitue une démarche ambitieuse mais nécessaire pour tenir, dans la durée, le cap de la transition écologique.



Editorial de Matthieu Auzanneau, directeur de <i>The Shift Project</i> .....	2
Mode d’emploi de la publication en trois tomes .....	3
Résumé de notre approche de la résilience des territoires .....	4

**Organiser ensemble la résilience de son territoire pour tenir le cap de la transition écologique** ..... 6

<b>11 Connaître enjeux et acteurs de la résilience</b> ⌚ 16 min.	
Analyser les vulnérabilités de son territoire .....	12
Identifier les alliés et les freins potentiels .....	14
Partager largement les enjeux sur le territoire .....	16
<b>12 Penser et agir « coopération et solidarité</b> ⌚ 13 min.	
Mobiliser les parties prenantes avec du « grain à moudre » .....	20
Renforcer le lien social et le pouvoir d’agir des habitants .....	22
Faire de nos interdépendances des coopérations .....	24
<b>13 Oser faire autrement dans l’incertitude</b> ⌚ 15 min.	
Définir ensemble une vision désirable du territoire .....	28
Piloter autrement de façon stratégique, chemin faisant .....	30
Développer l’expérimentation sur les territoires .....	32
<b>14 Faire preuve de responsabilité et en finir avec l’incohérence</b> ⌚ 16 min.	
Commencer par se former .....	36
Combiner portage politique fort et évolution des pratiques .....	38
Aligner les politiques sur la vision du territoire .....	40
Apprendre de ses pratiques pour se renforcer et progresser .....	42
<b>15 Financer la résilience et la transition écologique</b> ⌚ 10 min.	
Dépasser les biais des seuls Appels à projets « Transition » .....	46
Financer la transition par le budget général de la collectivité .....	48
Coopérer plus pour financer mieux .....	50
Recommandations et ressources clés .....	54
Bibliographie et Acronymes .....	56
<b>En guise de conclusion</b> .....	60
À vous de jouer ! .....	61
Recommandations par type d’acteurs .....	62
Les 7 péchés territoriaux .....	66
Comité de rédaction et remerciements .....	68
Nos partenaires ont la parole .....	70





Photo : Aslihan Altin / Unsplash



# Connaître enjeux et acteurs de la résilience

Face à l'incertitude associée aux bouleversements écologiques, analyser les risques pour son territoire apparaît nécessaire. Les territoires peuvent mobiliser désormais différents outils et interlocuteurs pour mieux comprendre leurs vulnérabilités. Toutefois, cette connaissance des risques ne suffit pas. Les évolutions qu'implique la transition écologique nécessite d'identifier ses alliés, mais aussi les obstacles potentiels à la transformation sur le territoire. Associer la population à la production de ces connaissances facilite l'appropriation des enjeux préalable à l'action.

**Analyser les vulnérabilités de son territoire**

**Identifier les alliés et les freins potentiels**

**Partager largement les enjeux sur le territoire**





# Analyser les vulnérabilités de son territoire

L'étude des effets des bouleversements écologiques sur le territoire permet de mobiliser et sensibiliser largement la population.



Carte des Groupes Régionaux d'Experts sur le Climat (GREC) en 2021 Source : SU-ITE

**Hauts de France**  
Collectif d'Expertise Régionale pour le Climat et son Évolution (CERCLE)

**Normandie**  
GIEC Normand

**Pays de Loire**  
GIEC Pays de la Loire

**Auvergne-Rhône-Alpes**  
Plateforme Ouranos-AuRa Climat régional et Société

**Nouvelle-Aquitaine**  
Comité Scientifique Régional sur le Changement Climatique en Nouvelle-Aquitaine

**Occitanie**  
RECO, réseau sur les changements climatiques en Occitanie

**Sud**  
Groupe régional d'experts sur le climat en région Sud Provence-Alpes Côte d'Azur.

## POUR APPROFONDIR

ADEME, Synthèse du panorama des cadres, méthodes de diagnostic et outils sur la résilience territoriale

**LA DÉFINITION D'OBJECTIFS** en matière d'émissions de GES exige de mieux connaître la répartition des émissions nationales entre les régions et selon les spécificités des territoires. La quasi-totalité des Régions ont ainsi leur Observatoire régional Energie Climat (OREC). Mis en place de façon indépendante, selon leur histoire propre, ces observatoires n'ont pas de méthodes harmonisées et, si l'inventaire des émissions est assez fiable, les comparaisons entre régions des données territoriales sont très difficiles. Il n'existe pas de coordination nationale à l'échelle des OREC, ni d'audit des bilans régionaux réalisés.

Au-delà des données territoriales d'émissions de GES, pour espérer au mieux anticiper les impacts des bouleversements écologiques, les territoires ont besoin de mobiliser toutes les connaissances disponibles susceptibles de documenter leurs vulnérabilités. Ces travaux ont été réalisés par des équipes de chercheurs à l'échelle régionale dans certaines régions (Nouvelle Aquitaine, Région Sud-PACA) ou sont menés, avec l'appui de consultants, dans le cadre des études de vulnérabilités des Plans Climat territoriaux PCAET.

**L'élaboration de cette étude de vulnérabilités constitue une opportunité pour le territoire de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux et de sensibiliser très largement la population.** Exercice obligatoire des Plan Climat, cet important temps de réflexion et de concertation est souvent externalisé sans suffisamment de participation.



## La science au service du territoire : le projet Acclimaterra<sup>1</sup>



Photo : Train du Climat

La région Nouvelle-Aquitaine s'est dotée d'un groupe d'experts scientifiques pluridisciplinaire permanent, indépendant, capable d'apporter aux acteurs du territoire les connaissances nécessaires à leur stratégie d'adaptation au changement climatique.

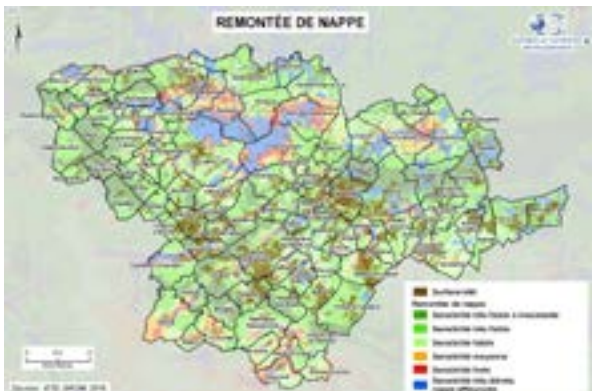
### CE QUE NOUS AIMONS :

- Une perspective multidisciplinaire : 400 chercheurs en sciences naturelles et sociales associés
- Le Train du Climat : exposition scientifique installée dans un TER pour vulgariser les enjeux
- Adoption de la feuille de route régionale sur la base de ces travaux : Néo Terra



## Le PCAET : une opportunité de comprendre les vulnérabilités de son territoire<sup>2</sup>

L'Agglomération de Bethune a réalisé une étude approfondie de ses vulnérabilités dans le cadre de son PCAET. Cela a permis à la collectivité de donner une place centrale à l'adaptation au changement climatique, que ce soit en matière d'industrie, d'agriculture, de gestion de l'eau ou de biodiversité.



Source : CA Béthune-Bruay, 2019



## Un observatoire du territoire intercommunal<sup>3</sup>

La **Communauté de communes Ventoux Comtat Venaissin (CoVe)** s'est dotée d'un Service connaissance et cartographie du territoire. Ce dernier est en charge d'un observatoire du territoire reposant sur des données de l'INSEE, du Syndicat mixte Arc Comtat Ventoux, de l'ORECA, AirPACA, Energ'Air, InfoClimat ainsi que des données du service environnement et énergie de l'intercommunalité. La vocation de cet observatoire est d'accompagner les élus et les services dans la préparation des choix stratégiques, la définition des projets et la prise de décision.



## 3 méthodes de diagnostic, 3 types de dimensions à analyser<sup>4</sup>

	100 Resilient cities Couple	Guide Coastal Community Resilience	Community Resilience Toolkit
Le couple système/ type de choc	Résilience globale du système ville	Résilience d'un territoire à un risque naturel majeur	Résilience d'une communauté aux besoins fondamentaux
Les dimensions retenues	1. Santé et bien-être 2. Infrastructures et écosystèmes 3. Économie et société (organisation de la ville) 4. Gouvernance et Stratégie	1. Gouvernance 2. Économie et société 3. Gestion des ressources côtières 4. Utilisation du sol et désignés infrastructures 5. Connaissance du risque 6. Alerte et évacuation 7. Gestion de crise 8. Récupération après désastre	1. Alimentation : les systèmes alimentaires locaux 2. Eau 3. Énergie 4. Transport et logement 5. Emploi et économie 6. Services sociaux et préparation

### RECOMMANDATION #36

**Systématiser et renforcer les Groupe Régionaux d'Experts sur le Climat (GREC)**

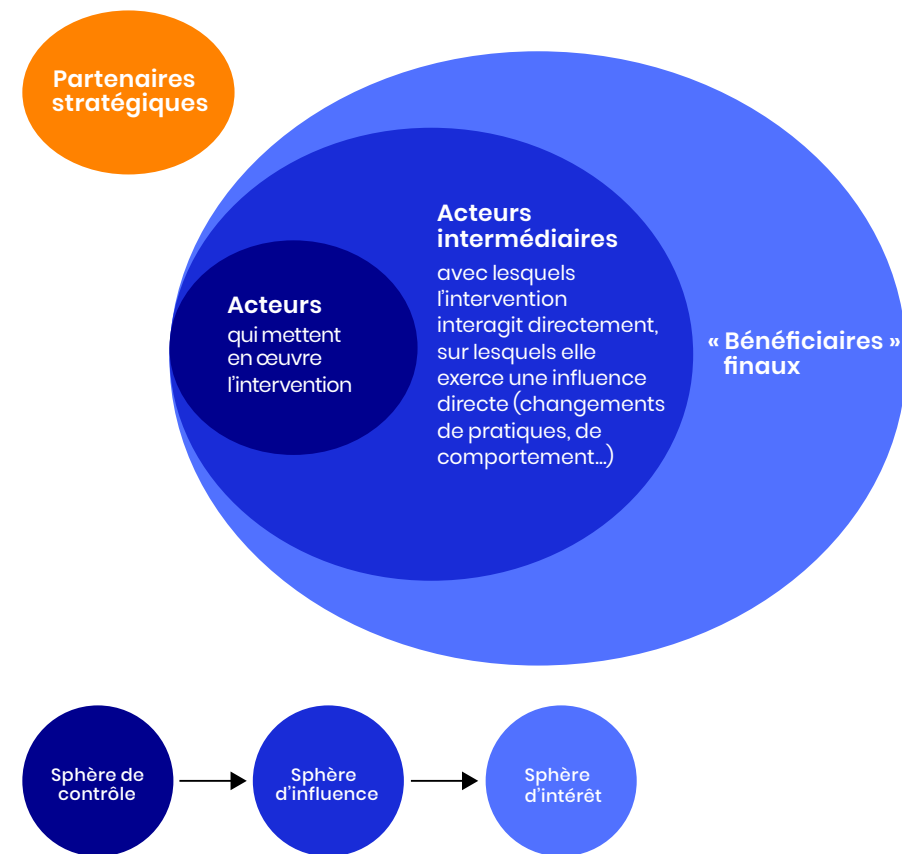


## Identifier les alliés et les freins potentiels

Certains acteurs peuvent jouer un rôle déterminant, positif ou négatif, en matière de résilience et de transition écologique du territoire.

### Sphères d'influence des acteurs d'un programme<sup>5</sup>

Source : F3E, 2014\*



### OUTRE UNE ANALYSE GÉNÉRALE

du contexte et des vulnérabilités du territoire, il est pertinent d'identifier et de s'intéresser aux acteurs qui jouent (ou joueront) un rôle clé, positif ou négatif, dans la dynamique du territoire en faveur de la résilience et de la transition écologique. En effet, vouloir intervenir pour la résilience et la transition place dans une perspective d'accompagnement d'un processus de changement\*\*<sup>6</sup>.

**Mener une approche orientée « Acteurs » consiste à se focaliser sur les principaux acteurs-clés pouvant contribuer à une vision plus résiliente du territoire.** Le diagnostic est alors consacré à définir la situation de ces acteurs, la manière dont ils pourraient évoluer, et la stratégie du territoire pour accompagner cette évolution. Les critères d'analyse possible des acteurs peuvent être :

- Leurs capacités d'influence sur les objectifs de résilience et de transition
- Les relations entre eux
- Leurs objectifs et leurs valeurs
- Leur degré d'intérêt pour la résilience et la transition écologique du territoire
- Leur capacité d'action...

Il existe de nombreuses méthodes, souvent inspirées des théories du changement pour réaliser ces diagnostics. Cette étude des stratégies d'acteurs comme l'étude des vulnérabilités peut s'inscrire dans une démarche de prospective territoriale plus large aboutissant à la définition d'une vision partagée entre toutes les parties prenantes du territoire. (Cf Chapitre 13)

### POUR APPROFONDIR

F3E/COTA, Agir pour le changement

\* Un acteur pouvant faire référence à un individu, un groupe informel d'individus, une organisation formelle, une institution, etc.

\*\* Dans certains cas, une intervention pourra contribuer à faire en sorte qu'une situation se maintienne et évite de se dégrader. Tout changement n'est pas nécessairement positif.



### Un panel citoyen représentatif pour améliorer la résilience<sup>7</sup>

Le Département de la Gironde a constitué un **panel citoyen** composé de 39 personnes recrutées par l'IFOP et indemnisées. 8 rencontres ont eu lieu entre décembre et juin 2020. Afin de garantir la méthodologie de la concertation, une garante a suivi toutes les étapes de travail du groupe. Ce panel visait à nourrir la réflexion des élus concernant les pistes d'actions départementales à mettre en œuvre. Après une phase de diagnostic, et notamment une séance électrochoc sur les possibles risques d'effondrement des différents environnements, le panel girondin a rebondi sur les solutions en imaginant la Gironde de 2030.

### S'inspirer des acteurs de la coopération et de la solidarité internationale?<sup>8</sup>

Les Approches Orientées Changement (AOC) constituent un ensemble de principes et méthodes expérimentés par les ONG et collectivités de 10 pays (France, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Bénin, Togo, Congo, Burundi, Comores, Madagascar, Haïti) dans le cadre d'une expérimentation portée par le réseau d'ONG et collectivités françaises F3E.

Ces outils visent à planifier, suivre et évaluer des processus de changement. Ils se distinguent d'autres approches par l'importance accordée aux acteurs, considérés comme fondement du changement social. Toute action cherchant à accompagner un changement social doit ainsi prendre en compte les évolutions des acteurs et tenter d'agir sur elles. Cette approche met l'accent sur l'analyse approfondie des acteurs, leurs influences, leurs relations... Le F3E propose régulièrement des formations en ligne.

### Quand des bénévoles s'emparent de la transition post carbone du territoire<sup>9</sup>

A Lyon et Saint-Etienne, les bénévoles de *The Shift Project*, les Shifters ont lancé « Décarbolyon », dont le principe est simple : mettre la décarbonation sur autant de tables que possible. L'objectif est, à partir du **Plan de transformation de l'économie française** dont les shifters locaux ont su se saisir secteur par secteur, de réfléchir, avec des experts, des élus et agents de collectivités, au contact des entreprises et des citoyens, à ce que « décarboner » signifie et implique concrètement pour un territoire donné, l'activité de ses entreprises et le quotidien de ses habitants.

### Cartographier les acteurs avec Carto-Party<sup>10</sup>

Parce qu'identifier et qualifier les parties prenantes de son projet constitue une dimension incontournable de toute démarche de transition, le centre de ressources CERDD propose dans sa boîte à outil **« Voyage au centre des transitions économiques »** un outil d'animation pour établir, sur une demi-journée, une première cartographie des acteurs. Selon sa présentation, l'outil « vise à renforcer l'interconnaissance et soutenir la coopération autour de votre projet en permettant de :  
• Mieux comprendre les enjeux et contraintes de chacun.e.  
• Révéler les ressources utiles au projet et présentes sur votre territoire, y compris les plus immatérielles.  
• Débattre collectivement de la dynamique de construction du système d'acteur.rices. »



Source : CERDD, 2021

### RECOMMANDATION #37

**Réaliser un diagnostic orienté « acteurs » de la résilience**





## Partager largement les enjeux sur le territoire

L'appropriation par les populations sera facilitée en les rendant actives et actrices des réflexions sur la résilience et la transition sur le territoire.



Photo : Robert Collins / Unsplash

### LES TERRITOIRES MOBILISÉS

autour des enjeux de résilience et de transition écologique désirent partager ces derniers avec les habitants et les habitantes. **Cette appropriation est nécessaire à la compréhension et au soutien des dynamiques de transformation à engager sur le territoire.** Les modalités de cet effort d'appropriation sont très variables : beaucoup de publications, d'événements plus ou moins festifs, de séminaires...

Communiquer très largement sur sa démarche de transition facilite l'adhésion des parties prenantes et des citoyens au projet du territoire mais aussi le montage de partenariats et la captation des aides financières.

Plus l'engagement d'un territoire est démontré, illustré, partagé, plus il aura de capacité à embarquer de nouveaux acteurs à ses côtés. Il ne faut pas hésiter à communiquer aussi,

dans une démarche de transparence, sur les difficultés et les échecs – et les enseignements qu'on en tire. Les efforts de communication (temps et budget) ne doivent pas être sous-estimés. Les actions de la collectivité ne sont pas les seules à mettre en avant. C'est bien une dynamique territoriale qu'il s'agit d'initier et d'animer dans le temps long ; toutes les initiatives publiques, privées, associatives, individuelles méritent d'être valorisées.

Un facteur favorable à l'appropriation par les populations du territoire sera de les rendre actifs et acteurs de la démarche de réflexion sur les enjeux de résilience et de transition. Cela pourra être le cas au travers d'initiatives de retour d'expériences à la suite de crises (celle du COVID constitue une belle opportunité). Impliquer très largement les populations dans les exercices de diagnostic de vulnérabilités du territoire constitue un bon moyen d'assurer l'appropriation des enjeux.

### POUR APPROFONDIR

**GRAINE Occitanie, Accompagner la transition écologique, l'éducation à l'environnement et la mobilisation citoyenne en Région Occitanie**



### Mobiliser les acteurs de son territoire<sup>11</sup>

**La Communauté urbaine d'Arras a développé une solide communication autour de son Contrat de Transition Ecologique.** L'intercommunalité a créé une identité visuelle, un logo ainsi qu'une marque déposée « Grand Arras en T.E.T.E.® » (pour territoire exemplaire de la transition écologique). Les signataires de la charte partenariale peuvent reprendre cette identité visuelle et ce logo pour communiquer sur les actions du CTE qu'ils portent ou accompagnent. Par ailleurs, la communication du CTE prend la forme d'un appel à l'action et à la mobilisation à destination des acteurs du territoire grâce à un slogan « Embarquez dans le Grand Arras en T.E.T.E.® ».



### Faire preuve de créativité<sup>13</sup>

**La ville de Tours a organisé un événement « Jour inondable ».** Il s'agit de simuler en grandeur nature un scénario d'inondation de la ville avec la participation des habitants pour sensibiliser au risque. Elle immerge les participants pendant 24h dans une situation d'urgence liée à une inondation qui sera très probablement accentuée avec le changement climatique.



Photo : La Folie kilomètre



### Travailler avec les scolaires<sup>12</sup>

La Communauté de communes Baugeois-Vallée soutient le projet « **Mon territoire dans 50 ans** », qui s'articule autour d'ateliers en milieu scolaire, avec une approche ludique et scientifique dans un premier temps (avec l'association Alisée), puis une approche artistique et culturelle dans un deuxième temps. Dans ce cadre a été réalisé un film de science-fiction intitulé « 2069, la croisée des chemins », dans lequel des élèves des écoles primaires ont tourné.



### S'approprier les enjeux du territoire par la formation<sup>14</sup>

Le Tiers lieu **Château d'Arvieu** (Aveyron) pourrait se définir comme un campus rural. Il se veut un écosystème territorial apprenant. L'objectif est d'opérer un dialogue entre publics qui n'ont pas l'habitude de parler ensemble. Le village peut d'ailleurs s'apparenter à une organisation académique : le jardin symbolise les « salles de classes » et le château « le dortoir ». En 2021 à Arvieu doit se tenir un T-Camp3<sup>15</sup> : une formation imaginée par le Campus de la Transition et Colibris en 2018, rejoint depuis par Coopérative Oasis. Elle est ouverte aux entreprises, aux jeunes professionnels et aux étudiants. L'objectif est d'adopter une vision globale et nouvelle des enjeux environnementaux et sociaux de ce siècle.



### S'adresser aux acteurs économiques<sup>16</sup>

Le projet **KlimaSicher** dans le Bundesland Nordrhein-Westfalen a pour objectif d'informer les entreprises locales sur les risques que font porter le changement climatique sur leurs activités et de les conseiller sur une stratégie d'adaptation adéquate. Il porte l'ambition de sécuriser la productivité locale et d'établir de nouveaux processus de coopération, y compris avec des acteurs d'autres régions, pour sensibiliser à l'adaptation au changement climatique dans les milieux économiques.

### RECOMMANDATION #37

**Organiser des événements festifs afin de sensibiliser aux enjeux et à la dimension désirable de la transition écologique**



## Penser et agir « coopération et solidarité »

Quand tous les territoires doivent évoluer vers davantage de sobriété, choisie ou subie, quand les bouleversements écologiques et la transition post carbone sont sources de tensions voire de conflits, la résilience des territoires repose sur leurs qualités en matière de coopération et de solidarité et non sur celles de compétition interterritoriale encore affichées par nombre de responsables territoriaux. La transition écologique et la résilience ne sont possibles que si toutes les parties prenantes du territoire sont pleinement associées aux transformations. Renforcer les solidarités à l'échelle de l'immeuble comme du bassin versant constitue un levier efficace de résilience face aux crises.

**Mobiliser les parties prenantes  
avec du « grain à moudre »**

**Renforcer le lien social  
et le pouvoir d'agir des habitants**

**Faire de nos interdépendances  
des coopérations**





## Mobiliser les parties prenantes avec du « grain à moudre »

L'implication et la mise en responsabilité des citoyens sur le territoire doivent être un processus clairement partagé en amont et respecté.



Exercice inédit, la Convention citoyenne pour le climat est une Assemblée citoyenne de 150 membres tirés au sort afin de formuler des recommandations destinées à atteindre une baisse d'au moins 40 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 (par rapport à 1990) dans un esprit de justice sociale.

Photo : Katrin Baumann / Convention citoyenne pour le climat

**AGIR À LA HAUTEUR DES ENJEUX** de la transition écologique et de la résilience, c'est-à-dire, de façon intégrée et systémique, implique de « coopérer » avec d'autres, qui pensent différemment. L'implication des parties prenantes (toutes celles qui sont concernées, celles qui sont prêtes à s'investir...), quel que soit le domaine, constitue un principe incontournable d'une gouvernance locale adaptée aux enjeux de résilience et de transition écologique.

Impliquer les citoyens dans le processus d'élaboration d'une stratégie territoriale permet d'atteindre deux objectifs essentiels en matière de résilience et de transition écologique :

- renforcer la cohésion territoriale et le sentiment d'appartenance nécessaire à la transformation du territoire ;
- accélérer l'appropriation citoyenne des actions de transformation en les associant tout au long du processus.

Mais ce processus d'implication doit être rigoureux et exigeant pour être efficace. Impliquer toutes les parties prenantes suppose de réunir les conditions du dialogue, de l'apprentissage et de la co-construction des réponses les plus adaptées aux territoires. A ces conditions, la diversité des regards et des points de vue devient source de richesse, de créativité et d'innovation dans les projets

Vouloir mobiliser largement nécessite d'avoir du « grain à moudre », un objet concret ou une décision à prendre collectivement à la fin du processus.

**On ne s'implique pas par plaisir, cela prend du temps, il faut que cela serve.**

Les attendus doivent être partagés dès le début de la démarche quand bien même le processus pourrait les faire évoluer, et son résultat respecté.

### POUR APPROFONDIR

CEREMA, La Boussole de la participation



### Le référentiel loossois de l'implication citoyenne<sup>17</sup>

Depuis trente ans, la ville de Loos-en-Gohelle a progressivement expérimenté, développé et conceptualisé une méthode de conduite du changement pour opérer la transition du modèle minier, non soutenable, vers un modèle de développement durable.

Elle s'appuie sur la participation systématique des habitants, qu'elle considère comme des acteurs engagés dans la transformation de la ville. Loin d'être un supplément d'âme, l'implication habitante est centrale. Cette méthode et cette expérience constituent un « patrimoine collectif immatériel » que le présent référentiel tente de cristalliser et de partager.

La commune de Loos-en-Gohelle surplombée par les terrils du 11 - 19 des mines de Lens.

Photo : Jérémy-Günther-Heinz Jähnck / Wikimedia Commons

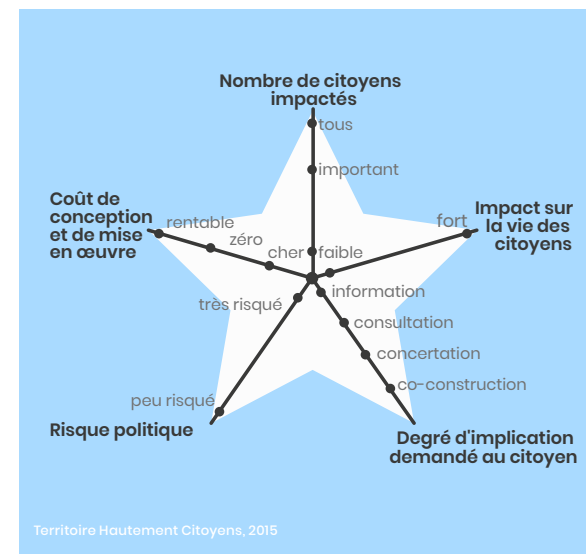


### Organiser une COP locale<sup>18</sup>

La COP21 locale de Rouen Normandie Métropole, en partenariat avec WWF et l'ADEME a conduit à une vaste mobilisation territoriale autour de la transition écologique. Afin de préparer l'accord de Rouen Métropole pour le climat, l'intercommunalité a multiplié les réunions et les échanges avec les communes de la métropole, les entreprises et les citoyens pour aboutir à 17 « coalitions d'actions ». Les plus mûres de ces actions ont par la suite été intégrées au Contrat de Transition Ecologique.

### RECOMMANDATION #39

**Impliquer les citoyens dans la définition des orientations et les associer au suivi-évaluation**



### Un radar citoyen pour évaluer les dispositifs démocratiques<sup>19</sup>

Face à la crise démocratique, « **Territoires Hautement Citoyens** » vise à accompagner, de façon collaborative, les collectivités territoriales pour opérer une transition démocratique locale en expérimentant des formes de gouvernance ouverte.

Porté par l'association « **Démocratie ouverte** », il s'agit d'un réseau de collectivités territoriales proposant des visites de territoires démocratiquement innovants, des séminaires d'échanges pair à pair entre élus et agents territoriaux ; enfin, des visioconférences pour partager des bonnes pratiques et découvrir des innovations.

Territoires Hautement Citoyens est également un **programme destiné aux élus locaux et aux services**, impliquant des porteurs de projets citoyens et des citoyens, pour les accompagner dans la transition démocratique de leur territoire.<sup>20</sup>



## Renforcer le lien social et le pouvoir d'agir des habitants

« *Nous sommes tous devenus solidaires par les risques que nous imposons les uns aux autres* » Bruno Latour, préface de la traduction française de la Société du risque d'Ulrich Beck, 2003

« **LA DIMENSION INCLUSIVE ET SOLIDAIRE DU TERRITOIRE** » constitue le premier axe de résilience des stratégies territoriales élaborées par Paris et la plupart des villes capitales du monde<sup>21</sup>.

Plus la société est soudée et solidaire, plus elle peut être résiliente en cas de crise comme au quotidien. Pendant la crise du COVID-19 ou les attentats de novembre 2015, des centaines d'anonymes ont proposé leurs services et ont eu un comportement exemplaire avant même l'arrivée des secours. Leur rôle a été déterminant pour limiter les conséquences de ces drames. Il l'est tout autant au quotidien, dans les diverses actions de solidarité qui contribuent au lien social.

Renforcer le « pouvoir d'agir » des habitants, notamment les plus vulnérables, consiste à mener des actions d'émancipation et de renforcement de leurs capacités à agir face à l'adversité. Il s'agit de travailler « avec les habitants » plutôt que « pour eux ». Cette démarche peut être longue et doit s'appuyer sur les acteurs locaux au contact des habitants, notamment les associations.

Afin de progresser dans ces voies de résilience territoriale, toutes les politiques devraient être analysées à l'aune de leurs effets sur la cohésion sociale et sur le pouvoir d'agir des personnes les plus vulnérables.

### POUR APPROFONDIR

[s]city, *Le lien social, facteur essentiel de la résilience*



Photo : Ryan Ancill/ Unsplash

« Le programme des Volontaires de Paris, action n° 1 de la Stratégie de Résilience de Paris a pour objectif de renforcer le « pouvoir d'agir des habitants » en mobilisant un réseau de citoyennes et citoyens formés, solidaires, qui souhaitent agir pour leur ville et pour les autres, au quotidien comme en cas de crise. La communauté des Volontaires de Paris est déjà forte de 30 000 membres. »<sup>22</sup>

« **À l'imbrication des risques aux échelles nationale et locale, nous devons répondre par une imbrication des solutions solidaires aux mêmes échelles.** »<sup>23</sup>

Extrait de discours du président du Conseil Départemental de Gironde, Avril 2020

### Volontaires Solidaires de Grenoble<sup>24</sup>

Lors du premier confinement, la Ville de Grenoble a mis en place « Voisins Voisines » un site qui permettait aux citoyens de proposer leur aide ou de rechercher des voisins prêts à fournir une aide souvent précieuse. Près de 2 500 Grenoblois avaient proposé leur aide sur cette plateforme. Plusieurs catégories permettent de trouver facilement des personnes près de chez soi : aide aux devoirs à distance, conversation à distance, courses de première nécessité ou autres propositions. Il est aussi possible de partager des « bons tuyaux ». À l'automne 2020, la plateforme se pérennise en élargissant le champ de l'engagement : les citoyens peuvent désormais participer à des actions solidaires portées par l'acteur public, telles que la plateforme d'appel aux personnes isolées.

### Le capital social, facteur de résilience urbaine<sup>25</sup>

Des études démontrent que la capacité d'un individu à mobiliser son capital social, ainsi que la présence de lieux favorisant le lien social au sein d'un quartier, constituent des atouts clés pour affronter les crises écologiques, économiques ou encore sanitaires.

Du point de vue des sciences du comportement, le capital social désigne les ressources sociales dont peuvent disposer les individus pour se soutenir mutuellement, s'entraider, ou agir ensemble. Il fait référence aux réseaux sociaux à disposition (ex : densité et force des liens sociaux), et aux valeurs et normes sociales partagées avec ces réseaux (ex : niveau de confiance en l'autre, de réciprocité perçue).

Plus le capital social d'une personne ou d'une organisation est fort, plus elle prend part à la dynamique sociale, est impliquée dans les groupes sociaux et les actions collectives. De plus, lorsque le capital social augmente, le stress et le taux de pathologies psychiatriques diminuent, et la santé physique et mentale s'améliorent.

### La résilience dans la réinvention du lien social<sup>26</sup>

En France, dans un contexte marqué par les attentats et le malaise social, l'isolement, le manque de soutien familial et social renforcent les effets traumatiques et affectent les capacités de résilience.

La crise sanitaire actuelle témoigne de l'importance de la réponse des États, si attendue dans certaines sociétés occidentales comme la France, pour répondre à la panique générale et structurer un processus de résilience collective. Dans d'autres pays, la vie communautaire prend souvent le relais face à la faiblesse des structures de l'État. Nous assistons à des organisations spontanées, mobilisant, parfois paradoxalement, symboles et ressources culturels, religieux ou spirituels pour faire face à la pandémie.

La résilience ne doit pas être considérée comme un phénomène exotique pour les autres, ou, dans les sociétés occidentales, uniquement comme un résultat à atteindre, une performance de plus. Elle peut être aussi dans l'acceptation du changement, la libération de la créativité ou la réinvention du lien social.

### Être le plus pleinement « capable », malgré l'âge ou le handicap<sup>27</sup>

Les auteurs, Denis Piveteau et Jacques Wolfrom du rapport au 1<sup>er</sup> Ministre remis en juin 2020, sur le déploiement à grande échelle de l'habitat inclusif, justifie leur sujet par « la reconnaissance croissante de ce qu'il faut permettre à chacun d'être le plus pleinement « capable », malgré l'âge ou le handicap ».

Destiné aux personnes handicapées et aux personnes âgées, l'habitat inclusif (aussi appelé API) est une forme de logements, groupés ou partagés, qui combine en un même lieu des espaces de vie privatifs individuels et des espaces de vie communs, dans un environnement adapté et sécurisé. Ce mode d'habitat est assorti d'un projet de vie sociale et partagée.

Un « Observatoire de l'habitat inclusif » permet la diffusion des pratiques inspirantes ou la formalisation d'outils pour les porteurs de projets.

### RECOMMANDATION #40

**Mettre à disposition les espaces et locaux disponibles de la collectivité aux acteurs locaux**





## Faire de nos interdépendances des coopérations

Nul individu, nulle organisation, nul territoire ne peut être résilient, seul, indépendamment des autres.



Photo : Dylan Gillis / Unsplash

**La coopération est la condition de l'action résiliente des territoires** à tous les niveaux : horizontal (au niveau d'une même strate de collectivités, de services, de collègues), vertical (entre échelles de responsabilités) ou transverse (entre un maillage d'acteurs privés et la collectivité par exemple).

De nouvelles coopérations et solidarités peuvent être initiées en s'appuyant sur différents cadres institutionnels (Pôle Métropolitains, Pays, Parc Naturel Régional, Pôle d'Equilibre Territorial et Rural...). Les territoires doivent se questionner sur leurs interdépendances afin de les valoriser aux travers de partenariats mutuellement favorables.

Ces initiatives s'appuient souvent sur les partenariats antérieurs dans un domaine proche. Toute coopération permet ainsi de préparer des coopérations futures. Les appels à projets nationaux, européens ou régionaux dont les financements et modalités d'octroi façonnent la gouvernance locale, sont souvent à l'origine de coopération.

Des rivalités territoriales historiques, une méfiance mutuelle entre grandes et petites collectivités, des oppositions partisans empêchent souvent des actions conjointes. La crainte d'une perte d'autonomie décisionnelle ou l'existence de situations très contrastées contribuent à expliquer cette situation.

La mise en avant des gains associés à la coopération et la mutualisation, et l'élaboration de partenariats équilibrés et révisables sont essentielles pour parvenir à rapprocher ces acteurs locaux.

**EN RAISON DES INTERDÉPENDANCES** entre territoires, les enjeux de résilience et de transition écologique débordent les limites administratives. Ces dépendances réciproques constituent autant d'opportunités de coopération.

Ces dépendances ou intérêts partagés entre territoires invitent à dépasser la compétition qui caractérise encore largement les collectivités.

### POUR APPROFONDIR

**Marie Degremont,**  
*Les solidarités entre territoires : un levier pour la transition écologique*<sup>28</sup>

### Les contrats locaux de réciprocité ou le mythe du ruissellement ?<sup>29</sup>

L'idée de contrats de réciprocité entre les métropoles et les territoires ruraux a été introduite en 2015 ; il s'agissait d'encourager la signature de contrats paritaires entre une grande ville et un territoire rural (métropole de Lyon et Aurillac, la métropole de Brest et le Centre-Ouest Bretagne, la métropole de Toulouse et le Massif des Pyrénées, la Communauté urbaine du Creusot-Montceau les Mines et le PNR du Morvan), sans temporalité assignée, pour favoriser le développement d'interactions, avec une approche pluri-thématique : développement économique, santé, mobilités... Mi-2019, sept métropoles avaient signé un contrat de réciprocité. Un rapport parlementaire de 2018 a cependant conclu à « l'échec des contrats de réciprocité ville-campagne en raison d'un « principe faux, celui du ruissellement ».

### Les Paiements pour Services Environnementaux<sup>30</sup>

En 2020, Eau de Paris était le premier service d'eau à se doter d'un dispositif d'aides financières agricoles, spécifiquement conçu pour la protection des captages d'eau. « Nous avons été pionnier à nous lancer dans les paiements pour services environnementaux (PSE). Et aujourd'hui 49 agriculteurs et agricultrices sont engagés à réduire l'usage d'engrais et de pesticides sur une surface de 8 200 ha dans quatre territoires tests », s'est réjoui Dan Lert, président d'Eau de Paris.

### La relance des Pôles Territoriaux de Coopération Economique<sup>31</sup>

Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) sont un « regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de associé à l'ESS, des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui mettent en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable ».

Concrètement, les PTCE permettent à leurs membres de co-porter des projets et de se soutenir mutuellement, ce qui renforce le tissu économique local. Bien que leur création repose quasi exclusivement sur l'initiative de la société civile, les régions ont un rôle à jouer dans la consolidation de leur modèle économique et en leur permettant d'accéder à des financements publics.

### La coopération, levier de la résilience<sup>32</sup>

L'Institut des Territoires Coopératifs se présente comme un laboratoire d'action-recherche-expérimentation sur les processus coopératifs, et un centre de ressources et de ressourcement au service des personnes, des organisations et des territoires pour croître en maturité coopérative et faire de la coopération un levier de développement, de résilience et d'innovation.



#### 9 temps nécessaires à la coopération

illustration : Sandrine Abayou

### Accès à la filière bois contre accès aux soins<sup>33</sup>

Le Contrat de réciprocité entre la Métropole de Brest et le Pays Centre Ouest Bretagne prévoit un partenariat autour de la filière bois, d'un côté, et le maintien du Centre hospitalier de Carhaix, hier condamné, par une fusion avec celui de Brest.

#### RECOMMANDATION #41

**Intégrer systématiquement une analyse d'impact des projets du territoire sur les territoires voisins**



# Oser faire autrement dans l'incertitude

Pour se fixer un cap et orienter l'action des différents acteurs, la définition collective d'une vision de long terme du territoire, à la fois désirable et résilient, est une étape fondamentale. Elle ne fait pas toutefois disparaître l'incertitude. Les bouleversements environnementaux et la transition écologique projettent les territoires vers un monde largement inconnu. Les transformations à mettre en œuvre nécessitent ainsi un pilotage agile, capable de réviser régulièrement ses plans d'actions au fil des succès, des erreurs et des crises que rencontreront inmanquablement les territoires. Dans ce contexte, la plupart des solutions reste à inventer. L'expérimentation dans tous les domaines doit donc être encouragée et accompagnée.

Définir ensemble une vision désirable du territoire

Piloter autrement de façon stratégique, chemin faisant

Développer l'expérimentation sur les territoires





## Définir ensemble une vision désirable du territoire

En explicitant le cadre contraint dans lequel envisager l'avenir, la prospective permet de se projeter au-delà des silos traditionnels de nos modes de pensée.

« UNE VISION SANS ACTION, C'EST JUSTE UN RÊVE. UNE ACTION SANS VISION, C'EST JUSTE UN PASSE-TEMPS. JUMELÉE À L'ACTION, UNE VISION PEUT CHANGER LE MONDE ». <sup>34</sup>

Jamais résilience et prospective n'ont autant été évoqués pour imaginer le monde d'après sur les territoires. La résilience territoriale implique la capacité à anticiper et gérer les changements. Les approches et méthodes mobilisées par la prospective territoriale sont diverses et en pleine évolution. Toutes présentent une vertu fondamentale : leur capacité à faire partager, à l'ensemble des acteurs, une compréhension commune des défis et des évolutions de leur territoire. Cette compréhension constitue le préalable indispensable pour se projeter collectivement et définir une vision partagée avant de déployer des stratégies qui fassent sens.

**L'exercice de prospective permet de partager des imaginaires collectifs et d'embarquer le maximum d'acteurs du territoire.** Il leur sera possible de repenser le présent à la lumière de ces imaginaires du futur pour y donner ou y trouver un sens différent. En explicitant le cadre contraint dans lequel il faut désormais penser l'avenir, la prospective permet de se projeter de façon plus systémique, au-delà des silos traditionnels de nos modes de pensée. <sup>35</sup> Elle aide à dessiner collectivement un nouvel avenir désirable, sobre et résilient pour son territoire, le changement auquel son action devra contribuer.

POUR APPROFONDIR

MTE & Strategic Design Scenarios  
Boîte à outils Visions + 21



Photo : Andreas Dress / Unsplash

« L'humanité est une « espèce fabulatrice » qui, en se racontant des histoires de plus en plus complexes, développe des capacités de coopération »

Citation de Nancy Huston et Yuval Noah Harrari <sup>36</sup>



Yahaba Town x Future Design promotion video © chronography

### Intégrer le point de vue des générations futures <sup>37</sup>

Au Japon, la ville de Yahaba a expérimenté entre 2015 et 2019 le projet « Future Design ». Cette méthode développe l'idée que les générations futures ne sont pas assez « représentées » au moment des décisions de long terme sur le territoire. Elle propose de prendre deux groupes de citoyens, habitants le territoire, avec chacun deux positions. L'un représente les habitants d'aujourd'hui, avec leurs besoins et spécificités, et l'autre forme un « ministère du futur ». Ce groupe doit se glisser dans la peau de citoyens du même âge et environnement qu'eux mais vivant en 2060. Ce processus doit permettre de comprendre le contexte des citoyens futurs et, en comprenant ce que seront leurs besoins et à quoi ils seront confrontés, de prendre les meilleures décisions dès aujourd'hui.

### Des scénarios de rupture à l'horizon 2040-2050 <sup>38</sup>

Dans le rapport Vigie 2020, **Futuribles** propose 16 scénarios de rupture comme des esquisses du paysage mondial dans les 30 années qui viennent. Ni prédictions ni prévisions, ces scénarios visent à éclairer le monde dans lequel nous sommes pour nous permettre d'imaginer le monde vers lequel nous voulons aller.



### Intégrer l'impératif de décarbonation dans la prospective sur les territoires <sup>39</sup>

*The Shift Project* travaille depuis mi-2020 à un **Plan de Transformation de l'Economie Française** (PTEF). Le rapport dessine l'avenir d'une vingtaine de secteurs et chantiers transversaux, à l'horizon 2050, respectant les engagements de neutralité carbone pris par la France.

Il propose des pistes d'actions à court terme pour engager cette décarbonation et permet ainsi de mieux visualiser l'évolution possible de nombreux pans de notre économie face à la transition énergétique. Ces travaux constituent une ressource précieuse pour les territoires dans leurs démarches de définition collective d'une nouvelle vision et d'un nouveau projet de territoire.

### Revois ta vision et actualise ton SCoT! <sup>40</sup>

Le Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) est un document de planification globale et stratégique qui fixe la vision des élus pour l'aménagement de leur territoire, pour les 15 années à venir. Peu connu du grand public, ce document d'urbanisme est pourtant essentiel. Il cherche à dépasser les limites communales et intercommunales pour travailler à l'échelle des bassins de vie. Il détermine les règles d'aménagement et de développement du territoire.

A l'instar de celui du territoire de la Communauté d'Agglomération Pays Basque et de la Communauté de communes du Seignanx, soit 166 communes représentant plus de 330 000 habitants, un SCoT doit être actualisé régulièrement au bout de quelques années. Le territoire se fera souvent accompagné par une ingénierie externe – ici le CEREMA – pour mieux identifier et comprendre les enjeux du territoire et animer les ateliers de concertation jusqu'à l'élaboration du projet d'Aménagement et de Développement Durable (PADD). Pour déterminer la vision à 20 ans du territoire, le CEREMA a organisé des ateliers participatifs et prospectifs autour de la construction de scénarios : scénarios noir/ scénarios utopistes/scénarios désirables.

#### RECOMMANDATION #43

**Organiser des ateliers de prospective territoriale orientée résilience et transition, ouverts à tous**





## Piloter autrement de façon stratégique, chemin faisant

Devant l'incertitude et les imprévus, il s'agit de garder son cap en requestionnant et réajustant régulièrement ses politiques et ses actions.



Photo : Valdislav Babienko / Unsplash

« Devant un monde incertain, nous ne savons pas ce qui va se passer, nous ne pouvons pas réfléchir en termes d'actions à engager. Mais nous pouvons nous préparer à l'imprévisible en terme de posture »,

Coline Rande, Conseil départemental Gironde

### POUR APPROFONDIR

CLER, Porter un projet de territoire en transition, articuler les démarches méthodologiques, 2021

les changements (attendus ou non) et prêter attention aux signaux faibles comme le niveau d'engagement des acteurs ou les signes d'épuisement.

Dans un pilotage stratégique, on priorise une action publique « sans regret » : une action aux multi bénéfices, qui évitent absolument de récréer des vulnérabilités ailleurs.

On privilégie une action qui respecte le cadre global de cohérence des objectifs déterminés par la vision et par quelques indicateurs cibles de décarbonation et de sobriété.

La transformation des territoires liée à la transition écologique et à la résilience s'inscrit forcément dans le temps long. Il s'agit d'un processus de changements de tous, à tous les niveaux.

Puisée dans une stratégie territoriale, une action, quelle qu'elle soit, ne peut constituer, au mieux, qu'une contribution, à ces changements attendus. Sans qu'il ne soit jamais possible de l'attribuer à cette seule action.

Penser l'action territoriale en termes de contribution à des changements sur le territoire oblige à s'inscrire dans une logique de progression dans la durée.

Entre les actions imaginées aujourd'hui et les objectifs ambitieux d'une vision de long terme, il convient de prendre en compte des changements<sup>42</sup> progressifs, des changements intermédiaires. **En suivant alors, avec l'ensemble des acteurs, les changements observés sur le territoire, plutôt que les seuls résultats directs des actions, on sera en mesure de réajuster régulièrement son action, et de piloter de façon plus stratégique et efficace sa stratégie de résilience et de transition du territoire.**

### Face aux crises, travailler sa capacité d'improvisation<sup>43</sup>

La 27<sup>e</sup> Région, et les agences Vraiment Vraiment et Partie prenante ont publié en novembre 2020 une enquête-action sur les transformations en temps de crise décrivant notamment via un retour d'expérience du premier confinement, les contours d'une transformation publique par temps de crise.

Pour les rédacteurs, ce serait une erreur de vouloir établir un énième protocole de gestion de crise, plus « agile » et « innovant ». La matière récoltée lors de cette enquête souligne l'ingéniosité des agents et leur réactivité face à des problèmes inédits.

L'enjeu consiste, selon eux, alors à articuler la planification de la gestion de crise avec la capacité d'improvisation des organisations publiques et de leurs agents sur le terrain. Les passionnés de jazz le savent bien : **l'improvisation a beau être spontanée, elle correspond aussi à une pratique qui se travaille dans la durée**, dans sa rigueur comme dans ses intuitions.

## RÉFLEXES PUBLICS

Enquête-action  
sur les transformations publiques  
par temps de crise



### Ne pas opposer urgences et transformations de long terme<sup>44</sup>

L'adaptation et la résilience face à la transition écologique sont souvent pressées par la prise en charge rapide de risques existants. « Elle doit néanmoins s'inscrire dans le temps long du changement climatique et de l'aménagement des territoires.

La question de l'articulation des échelles de temps apparaît alors comme critique et ne peut pas opposer urgences de court terme et transformations de long terme. Cela nécessite des dispositifs de gestion adaptative qui permettent de séquencer la mise en œuvre de stratégies dont l'horizon dépasse souvent celui des programmes de financement classiques.

Il s'agit de garantir, dès l'amont, la faisabilité et la crédibilité sur une durée longue d'une trajectoire qui laisse différents embranchements ouverts, prépare des évolutions successives et prévient les risques de dépendance » selon V. Depoues et S. Dhenain.

### Des réponses diverses et combinées plutôt que des actions phares<sup>45</sup>

Les initiatives les plus avancées en matière d'adaptation et de résilience face à la transition écologique montrent des réponses sous la forme de combinaisons de solutions cohérentes : de l'information à l'intervention sur des infrastructures, en passant par des solutions fondées sur la nature.

« Aucune action isolée n'est à elle seule à la hauteur de l'enjeu. Il n'est donc pas souhaitable de concentrer les efforts et les moyens sur la mise en œuvre de quelques actions phares et facilement valorisables, au détriment de cette cohérence d'ensemble qui doit aussi se retrouver dans les outils de financement » V. Depoues et S. Dhenain.

### RECOMMANDATION #44

**S'obliger à réviser ses plans d'actions chemin faisant lors de COP territoriales annuelles**





## Développer l'expérimentation sur les territoires

La complexité et la nouveauté des enjeux de résilience et de transition écologique militent pour le soutien et l'évaluation de solutions innovantes.

### Innovation et résilience

« L'innovation est le processus qui transforme des opportunités en idées nouvelles, puis en réalités nouvelles. » Victor Hugo disait « rien n'est plus puissant qu'une idée dont le temps est venu ». L'innovation naît de l'insatisfaction et l'imperfection de l'existant et de la recherche stimulante de faire toujours mieux. Sous des formes diverses, elle incite à continuer d'imaginer et de développer, en dépit des chocs et des stress chroniques. Le moteur de cette dynamique se nomme résilience. Innovation et résilience sont donc étroitement liées. »

Françoise Prêteux, directrice de recherche Ponts Paris Tech<sup>46</sup>

### LES EFFETS DU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

et de la transition écologique nécessitent la mise en œuvre de dispositifs d'expérimentation et de démonstrateurs sur les territoires.

Si la collectivité peut innover, notamment sur son champ de compétences, les innovations ne doivent pas relever nécessairement de la collectivité.

Les exercices de prospective, permettent une prise de recul propice à l'audace et l'expérimentation d'actions totalement nouvelles répondant aux qualités ou au référentiel de résilience territoriale. Le soutien aux acteurs de la culture sur le territoire participe à cette nécessité de faire évoluer les imaginaires.

Un territoire cherchant à être résilient



Les évolutions climatiques, actuelles et futures, rendent les forêts de plus en plus vulnérables. L'ONF a lancé la création d'îlots d'avenir, de petites parcelles constituées de plantations de nouvelles essences et provenances dans le but de tester leurs adaptabilité aux changements climatiques.<sup>47</sup>

Photo : ONF

soutiendra des innovations frugales, socialement utiles et écologiquement soutenables sur son territoire. Il développera des programmes de recherche actions participatives sur la résilience.

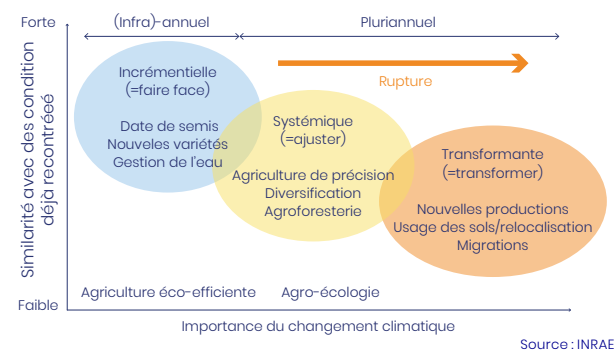
**Qui dit expérimentation et innovation dit nécessité d'un dispositif de suivi-évaluation et droit à l'erreur.**

Le retour d'expérience et la capitalisation des leçons de l'expérimentation devront se faire avec la collectivité et les parties prenantes de l'action. Vouloir encourager la prise de risque pourra impliquer des dispositifs pour le réduire pour le porteur de projet par un soutien technique et financier, ou par un système d'assurance territoriale.



### Accompagner la prise de risque liée à la transformation des pratiques<sup>48</sup>

Alter'NA est un fond de garantie régional pour les projets agri environnementaux. Mis en place par la Région Nouvelle Aquitaine, il vise à faciliter l'accès au crédit des exploitations agricoles et entreprises agroalimentaires engagées dans la transition écologique.



### Innover en participant à une communauté apprenante<sup>49</sup>

Une communauté apprenante peut se définir comme « un ensemble d'acteurs qui cherchent, collectivement, à se nourrir des leçons de leur action passée et présente pour mieux conduire l'action future ».

Participer activement à de telles communautés permet de renforcer rapidement ses capacités et d'inspirer la mise en œuvre d'innovations pour son territoire.

La Fabrique des transitions rassemble un grand nombre de collectifs et de réseaux en une grande communauté apprenante dédiée à la transition écologique. Elle met à disposition des ressources méthodologiques issues de l'expérience de territoires en transition et propose des accompagnements.

### RECOMMANDATION #45

**Étudier la faisabilité d'une assurance territoriale pour couvrir les risques de certaines innovations de porteurs de projet**



### L'innovation frugale ou comment faire mieux avec moins<sup>50</sup>

Concept venu d'Inde, l'innovation frugale (ou Jugaad) est une manière d'industrialiser la débrouillardise afin de mettre sur le marché des produits fonctionnels, peu coûteux et répondant à des besoins précis.

La réutilisation des matériaux est notamment l'un des axes clés de l'innovation frugale. Un autre pilier du Jugaad est la simplification des produits, c'est à dire le refus du superflu et des gadgets. Ce qui favorise aussi la baisse des coûts sans renier sur la qualité des produits.

Aujourd'hui, la recherche de moyens de production qui soient plus économes en ressources afin de réduire notre empreinte sur la planète, fait apparaître l'innovation frugale - et son corollaire low-tech - dans les pays développés comme une solution d'avenir.



Cet ingénieur italien, avec l'aide du groupe Décathlon et d'une imprimante 3D, a détourné l'usage d'un masque de plongée pour le transformer en respirateur artificiel et ainsi sauver de nombreuses vies pendant la première vague de l'épidémie de coronavirus.

Photo : leseclaireurs.canalplus.com



### (Dé) formations, pour élus en transition<sup>51</sup>

La 27<sup>e</sup> Région, l'Institut Paris Région, avec Partie Prenante et un designer, ont lancé une expérimentation pour bâtir de nouveaux formats et contenus de formation, destinés aux élus et décideurs publics, pour les aider à renouveler leurs pratiques.

Après la phase de conception et de tests, les recommandations, scénarios et l'ensemble de la documentation seront diffusés et mis en œuvre, à compter de fin 2021, sous licence « creative commons »

### POUR APPROFONDIR

Le portail web des alternatives  
[www.transiscope.org](http://www.transiscope.org)



## Faire preuve de responsabilité et en finir avec l'incohérence

Les bouleversements écologiques représentent un défi existentiel pour les territoires, défi face auquel les décideurs ne sont souvent pas à la hauteur. C'est généralement faute d'une réelle compréhension. Beaucoup de moyens et d'énergie peuvent être gaspillés sur les territoires par des personnes pensant bien faire. L'absence de réel portage politique enferme l'action de la collectivité –ou de toute organisation– dans le registre du symbolique et mine le travail des agents et acteurs proactifs. Les enjeux de transition écologique et de résilience continuent d'être traitées en silos quand toutes les politiques doivent être révisées et mises en cohérence autour d'une vision sobre et résiliente du territoire. Être responsable, c'est enfin procéder à des évaluations régulières de son action pour l'améliorer et continuer à apprendre.

**Commencer par se former**

**Combiner portage politique fort et évolution des pratiques**

**Aligner les politiques sur la vision du territoire**

**Apprendre de ses pratiques pour se renforcer et progresser**





## Commencer par se former

Une bonne compréhension des effets, complexes et systémiques, des bouleversements écologiques est indispensable avant d'agir en faveur de la résilience



Photo : The Climate Reality Project / Unsplash

**A DÉFAUT D'ÊTRE SUFFISANTE**, une réelle compréhension individuelle et collective des enjeux est nécessaire avant d'engager une démarche en faveur de la résilience et de la transition écologique sur son territoire. Faute de cette compréhension, la plupart des acteurs sur les territoires continue de mettre en œuvre des politiques et projets incohérents avec les objectifs de résilience et de transition écologique. Il existe ainsi un besoin mais aussi une demande croissante de formation sur tous ces sujets dans la population. Les initiatives de sensibilisation, comme la Fresque du Climat, rencontrent un succès grandissant.

**DU CÔTÉ DES AGENTS TERRITORIAUX ET DES ÉLUS**, le besoin de formation est immense. Les dispositifs historiques qui leur sont destinés (CNFPT, INET ou formations « intra ») ne traitent pas des enjeux de résilience et de transition écologique de façon globale et systémique. Ils continuent de proposer des conférences ponctuelles autour de la découverte d'un nouveau sujet ou de formations courtes en silos très spécialisées qui renforcent les visions cloisonnées. Pourtant, la formation des agents aux enjeux de résilience est fondamentale et très efficace. Le secteur évolue rapidement. De nouvelles offres de formation à destination des élus et agents sont proposées par des partenaires/prestataires ou produites en interne par des collectivités elles-mêmes. **Il est impératif de former tous les élus et agents des collectivités aux enjeux de résilience et de transition écologique appliqués à leur territoire.** Cette formation doit intervenir, de préférence, en tout début de mandat pour les nouveaux élus afin d'irriguer les feuilles de routes et plans d'investissement de la mandature avant que tout le monde n'ait la tête dans le guidon.

### POUR APPROFONDIR

Jean-Marc Jancovici  
Cours des Mines

### Un MOOC sur la résilience territoriale<sup>52</sup>

Le Département de la Gironde, collectivité pionnière engagée dans la compréhension et l'opérationnalisation de la résilience territoriale propose un **cours en ligne via internet ouvert à tous**. Ce MOOC s'inscrit dans un contexte de crise environnementale, sociale et économique, d'autant plus fort au regard de la crise sanitaire vécue. La formation en ligne est l'opportunité de participer à une dynamique de communauté apprenante sur la notion de résilience.



### Une série de nouvelles formations sur la résilience

L'ANCT, Sciences Po et la Banque des Territoires proposent, ensemble, une nouvelle offre de formations aux élus avec l'ambition de créer une communauté apprenante au service des dynamiques territoriales. Cette formation certifiante baptisée : **« être un décideur territorial à l'heure des transitions »**<sup>53</sup> s'est mise en place en 2021 avec pour première promotion une vingtaine d'élus d'une assez grande diversité de collectivités.

**France Ville Durable**<sup>54</sup> proposera aux professionnels de la ville durable (Etat et ses agences et établissements, collectivité, entreprise, association, etc.) une formation « choc », début 2022, autour des causes et conséquences réelles de l'anthropocène, des raisons de faire bifurquer les politiques de développement durable vers des objectifs de sobriété, résilience, inclusion et créativité ainsi que des moyens d'y parvenir.

Les experts-conférenciers : **Laurent Aillet**, professionnel de la prévention des risques, **Alexandre Boisson**, spécialiste de la sécurité et ancien membre du Groupe de Sécurité de la Présidence de la République, **Arthur Keller**, expert de l'analyse systémique des risques majeurs et des stratégies de résilience, et **Stéphane Linou**, ancien élu départemental et pionnier de la sécurité alimentaire des territoires, ont mis au point une formation d'une journée à l'attention des élus intitulée **« Anticiper les nouvelles crises majeures et assurer la sécurité de son territoire »**.<sup>55</sup>

### Une formation du CEREMA sur la résilience territoriale<sup>56</sup>

Le CEREMA, principal établissement français d'expertise publique en faveur de la transition écologique sur les territoires, poursuit son travail d'organisation de son offre multiple d'ingénierie autour de la notion de résilience. Après la publication remarquée de la « Boussole de la Résilience » en 2020, le CEREMA lance une formation de deux journées, destinée aux agents, pour « engager une démarche de résilience territoriale »

### L'outil pédagogique à forte croissance<sup>57</sup>

En ligne ou en présentiel, pour un public jeune ou éclairé, basé sur les travaux scientifiques du GIEC, **La Fresque du Climat** est l'atelier collaboratif pour comprendre les enjeux du changement climatique ayant le plus de succès. Déjà 200 000 personnes ont été sensibilisées, par quelques 6 000 bénévoles, et la fresque traduite en 25 langues.



Photo : Socialter

### RECOMMANDATION #48

**Dispenser une formation obligatoire pour les élus et cadres sur l'anthropocène, les limites planétaires et la résilience.**



# Combiner portage politique fort et évolution des pratiques

Dépasser les silos traditionnels, pour faire progresser son organisation dans la transition écologique, nécessite de se sentir en confiance et soutenu

### Soutenir ses agents

Si le portage politique fort est nécessaire, l'engagement des agents (publics ou autres) constitue une condition et un formidable moteur pour faire progresser l'organisation dans une démarche de transition. Oser coopérer au-delà des périmètres traditionnels de son organisation, nécessitent de se sentir en confiance et soutenu. Les responsables politiques et techniques devront veiller à faciliter les initiatives des agents en faveur de la résilience. Ils permettront ainsi à l'organisation de progresser de façon « ascendante », à partir de la base.



Photo : DR/ Unsplash



Photo : Hivan Arvizu Soyhivan / Unsplash

**TOUTES LES ANALYSES** de l'action territoriale en matière de résilience et de transition écologique soulignent le rôle déterminant et la responsabilité du portage politique et technique au sein de l'organisation. **Positionner la transition écologique et la résilience comme centrales et transversales dans l'organisation exige une volonté politique forte.** A contrario, l'incohérence des politiques et le manque d'ambition témoignent souvent d'une insuffisance sur ce plan.

Les incohérences observées aujourd'hui, s'expliquent, en partie, par un manque de lisibilité et d'accessibilité de l'action territoriale auprès des citoyens. Une clarification des responsabilités et des moyens des collectivités en matière d'engagements climatiques est nécessaire, tout comme une plus

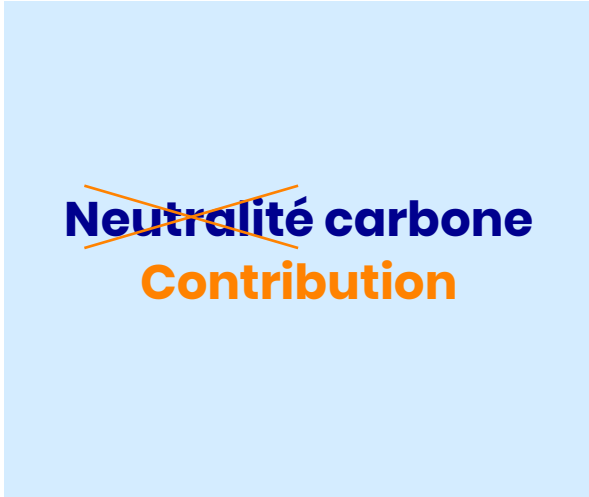
grande transparence dans les politiques menées. Cette évolution des pratiques n'est possible qu'à la condition d'un portage politique fort des enjeux de résilience et de transition écologique.

La qualité du tandem élu-technicien revêt ainsi une importance primordiale. Elle nécessite une entente et une compréhension de leurs complémentarités, au-delà des liens d'autorité et de hiérarchie. Ce portage politico technique au plus haut niveau devra se traduire par un objectif interne d'exemplarité de son organisation, de sa collectivité en matière de résilience et de transition écologique.

Alors seulement, il sera possible d'en finir avec le greenwashing et les seules actions de communication pour aligner réellement les projets sur les objectifs de transition nationaux.

### Contribuer à l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050 <sup>58</sup>

L'ADEME rappelle dans un **avis argumenté** que « tous les acteurs doivent agir collectivement pour la neutralité carbone, mais aucun acteur ne devrait se revendiquer neutre en carbone ». La neutralité carbone, c'est un objectif mondial d'équilibre entre les émissions de CO<sub>2</sub> et leur captation par les puits de carbone. A l'échelle d'un territoire plus petit qu'un État, cet objectif de neutralité peut être contreproductif. Les acteurs et territoire doivent chercher à contribuer au maximum de leurs possibilités à l'objectif commun.



### Un changement de rôle des élus <sup>59</sup>

La plupart des responsables politiques de territoires, faisant référence en matière de développement durable et de la transition écologique revendique une évolution du rôle des élus.

Pour Jean François Caron, Maire de **Loos en Gohelle**, la « *conduite politique du changement suppose que désormais animateurs du territoire, agences et facilitateurs de la coproduction publique, les élus ne soient pas les décideurs magnanimes retranchés dans une tour d'ivoire, légitimés au seul moment de l'élection démocratique. Mais au contraire les ensembliers d'un processus démocratique, inclusif et itératif, d'élaboration de solutions en intelligence collective* ».

Pour Philippe Huyghe, président de **Biovallée** : « *Au lieu de diriger tout cela de manière pyramidale, on laisse émerger les projets, on les fait vivre, on met les gens en réseaux. Nous sommes des facilitateurs, pour aider à réaliser et financer les projets* ».

### Position centrale de la résilience contre financement : donnant-donnant <sup>60</sup>

« 100 villes résilientes », programme soutenu par la Fondation Rockefeller de 2014 à 2019, a permis à 100 métropoles du monde, dont **Paris**, de travailler, en réseau, sur la résilience de leur territoire avec des moyens techniques et financiers de haut niveau. La participation des villes et leurs accès aux ressources mises à disposition par le programme étaient conditionnés, par la Fondation Rockefeller, au recrutement d'un « Haut Responsable de la Résilience » et à son positionnement, central et transversal, au plus haut niveau de l'administration. La **mission résilience** était ainsi rattachée au Secrétariat général de la Ville de Paris.

### La transformation écologique des territoires par l'approche systémique <sup>61</sup>

Face à l'ampleur des enjeux systémiques et à l'impasse des stratégies en silo, linéaires et court-termistes, l'ADEME lance sur 2021-2022 un programme expérimental visant à accompagner la transformation écologique de nos territoires par l'approche systémique.

Outre des ateliers pratiques et formations à la systémique, le programme propose des webinaires-interviews mensuels ouverts à tous et gratuit avec des experts.



**RECOMMANDATION #49**  
**Placer la résilience et la transition écologique directement sous la responsabilité de la Direction générale des services et du chef de l'exécutif**

### POUR APPROFONDIR

Amorce, Guide « L'Élu, la transition énergétique et le climat »





## Aligner les politiques sur la vision du territoire

Tous les documents de planification du territoire doivent être révisés et mis en cohérence avec les objectifs de résilience et de transition écologique



Photo : Pedro Mirando / Unsplash

**La planification territoriale reste pourtant utile pour aligner les politiques publiques.**<sup>62</sup> Les schémas d'aménagement et d'urbanisme (SRADDET, SCOT), énergie-air-climat (PCAET), principaux supports des stratégies territoriales des collectivités, se révèlent peu opérationnels lorsqu'ils ne sont pas articulés avec des outils de mise en œuvre, tels que les outils de contractualisation. Le SCOT assure une certaine mise en cohérence des politiques publiques ayant un impact sur la décarbonation ou l'usage des sols. Malheureusement, les SCOT ne concernent pas tous les territoires. La robustesse des documents de planification doit être impérativement renforcée avant toute validation. Les objectifs doivent être plus clairs, avec des indicateurs de suivi en lien avec les objectifs et avec les moyens adéquats. On continue d'observer des actions et des investissements totalement contradictoires avec les objectifs de lutte contre le dérèglement climatique affichés dans les documents de planification des territoires. Aujourd'hui, les actions relatives à la transition écologique ne font que s'ajouter aux politiques pré-existantes et ne les transforment qu'à la marge.

On continue d'observer des actions et des investissements totalement contradictoires avec les objectifs de lutte contre le dérèglement climatique affichés dans les documents de planification des territoires. Aujourd'hui, les actions relatives à la transition écologique ne font que s'ajouter aux politiques pré-existantes et ne les transforment qu'à la marge.

**Pour aligner les politiques et embarquer l'ensemble des collectivités territoriales, il importe de privilégier les dispositifs de planification de droit commun** (PLU/PLUi, PCAET, PDU, PLH, etc.). Les outils de contractualisation de l'Etat - Contrat de Plan Etat Région (CPER) ou les Contrats de Relance et de Transition Ecologique (CRTE)- pourraient faciliter cet alignement à condition que l'Etat veille à la réelle cohérence des politiques et actions territoriales soutenues. Ce qui dans le contexte actuel de relance n'est pas assuré.

**UNE TRADITION DE PLANIFICATION FRANÇAISE** veut que l'on dépense beaucoup de temps et d'énergie à produire de longs diagnostics, une stratégie et sa liste d'actions en négligeant la mise en œuvre. Chaque évolution législative impose régulièrement de remettre le document à peine élaboré sur le métier. Tout le monde en sort épuisé tandis que les résultats peuvent être décevants. Les territoires ont besoin de méthodes et de stratégies plus ouvertes et plus agiles, capables de faire de la collectivité une animatrice des forces vives du territoire et **une accompagnatrice** de projets autour d'une vision territoriale et de grands objectifs clairs.

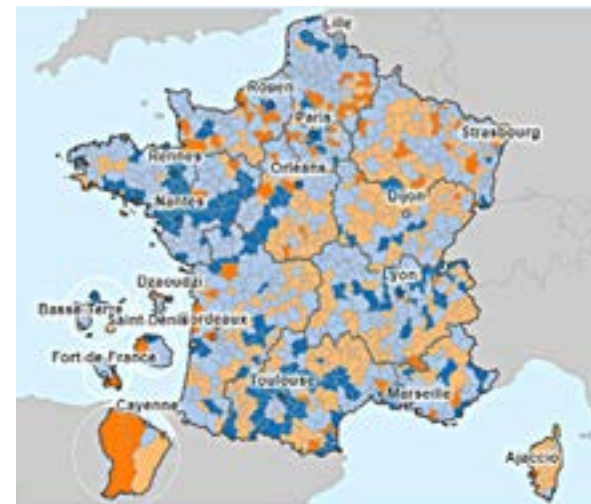
### POUR APPROFONDIR

**PLUi et GEMAPI, Vers une approche intégrée de l'eau dans la planification,** CEREMA, ADCF

### 85 % de la population concernée par la planification climat-air-énergie début 2021<sup>63</sup>

Parmi les obligées (intercommunalités de plus de 20 000 habitants), **neuf sur dix ont engagé ou déjà approuvé un PCAET**. 22 % seulement des intercommunalités obligées ont approuvé leur PCAET.

Ces plans en cours ou approuvés concernent **85 % de la population**. Les non-obligés représentent 13 % des PCAET en cours d'élaboration ou approuvés.



#### État du PCAET

■ Approuvé (190) ■ Démarche en cours (574)  
■ Démarche obligatoire mais non lancée (80)  
■ Non obligé et démarche non lancée (408)

### Une direction transversale pour la politique écologique de la collectivité<sup>64</sup>

Pour accélérer la transition écologique sur son territoire, **Saint-Avé** a créé un poste de directeur des transitions qui coordonnera la politique écologique de la collectivité. Ce directeur épaulé par un chargé de mission travaille avec l'ensemble des services. Il va également travailler sur l'éducation à l'environnement dans les écoles et la sensibilisation aux énergies renouvelables et à la biodiversité.

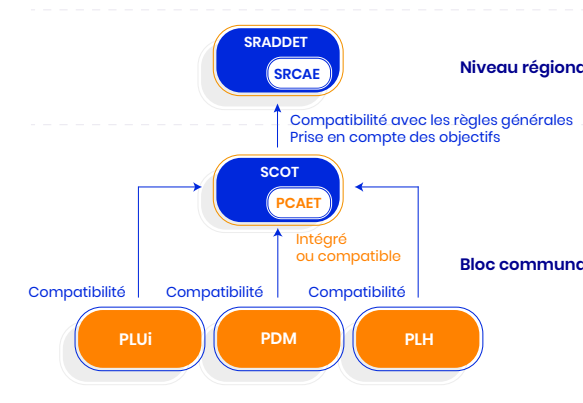
### Aligner Plans Climat (PCAET) et documents d'urbanisme<sup>65</sup>

**Le PCAET de la Communauté urbaine de Dunkerque** identifie trois thématiques prioritaires : Intégration des enjeux climat-air-énergie dans les documents de planification ; Aménagements urbains plus vertueux au regard des enjeux climat-air-énergie ; Mobilités alternatives. Le PCAET prévoit une traduction des objectifs dans le plan local d'urbanisme par le biais d'orientations d'aménagement et de programmation.

**Le Plan Local d'Urbanisme (PLUi) de la Métropole européenne de Lille** définit des prescriptions sur la performance énergétique et environnementale des projets de construction et d'aménagement, et offre aux communes la possibilité de définir des secteurs à performances énergétiques et environnementales renforcées. Le PLUi inclut des orientations d'aménagement et de programmation (OAP) thématiques en lien avec les sujets du Plan Climat (PCAET), exemple: l'OAP « changement climatique et transition énergétique », l'OAP « transports, déplacements, stationnement », l'OAP « trame verte et bleue » et l'OAP « santé et les risques ».

Source : ADCF 2021

#### Evolution envisagée pour une plus grande cohérence de la planification territoriale



**NOTE:** schéma non exhaustif. L'intégration ou la mise en compatibilité du PCAET au SCOT renforce le lien entre climat et urbanisme, puisque le PLUi est compatible avec le SCOT. Source : France Stratégie, 2020<sup>66</sup>

#### RECOMMANDATION #51

**Effectuer une revue des documents de planification et de contractualisation sous le prisme de la résilience**



# Apprendre de ses pratiques pour se renforcer et progresser

La capitalisation, le suivi et l'évaluation constituent des démarches indispensables d'apprentissage et donc de résilience pour les acteurs du territoire.



Le réseau de villes résilientes (Resilient Cities Network) regroupe des villes du monde entier qui ont décidé de s'investir pour construire leur résilience urbaine.  
Photo : City of Melbourne

« L'apprentissage est l'augmentation de la capacité d'agir des acteurs »

Pierre Salignat, ancien président de la Société Française d'Evaluation<sup>67</sup>

## POUR APPROFONDIR

F3E, Comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l'évaluation ?

mêmes capitalisent sur leurs propres pratiques (avec l'appui d'un consultant éventuellement). Une capitalisation n'est pas une évaluation : il ne s'agit pas de juger des pratiques en analysant leurs résultats, mais d'expliquer « comment on a fait ».

« La capitalisation de l'expérience (...), c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable »

Pierre de Zutter<sup>68</sup>

En matière d'évaluation, on trouve toujours une bonne excuse pour ne pas en faire : « Pas le temps, pas la priorité... ». Et pourtant ! Initier régulièrement une évaluation participative de l'action de son territoire constitue un formidable levier d'apprentissage, d'amélioration de l'action mais aussi de transformation des parties prenantes de l'évaluation.

On privilégiera une évaluation transformative, c'est-à-dire une évaluation qui recherche l'apprentissage des acteurs et vise à générer des changements. Le changement généré concerne l'action et ses parties prenantes. Il peut porter sur l'action évaluée, mais aussi les méthodes, les modalités de coopération ou encore la stratégie de la collectivité ou de l'organisation. Des méthodes en faveur de ces types d'évaluation transformative sont développées par le réseau d'ONG et de Collectivités françaises F3E. La construction d'indicateurs pour le suivi et l'évaluation d'une stratégie ou d'un plan d'action doit se faire dès la phase d'élaboration. Elle doit rester légère pour ne pas prendre le pas sur l'animation et la mise en œuvre de l'action. Un nombre limité d'indicateurs de résultats quantitatifs structurants suffit.

## Les trois bénéfices d'une capitalisation réussie<sup>69</sup>

- **Apprentissage** : capitaliser permet de valoriser des savoir-faire développés de façon implicite mais dont les acteurs n'étaient pas toujours conscients, pour progresser
- **Stratégie** : capitaliser permet aux acteurs de prendre du recul par rapport à leurs pratiques et d'alimenter leur réflexion stratégique. On ne peut en effet dissocier les pratiques des stratégies qui les sous-tendent
- **Visibilité** : Ce peut être l'occasion pour la collectivité ou l'organisation de faire valoir un certain nombre de savoir-faire qu'elle a développés

## Les quatre objectifs possibles d'une évaluation réussie<sup>70</sup>

- **Rendre compte** (redevabilité) d'une action auprès de financeurs, partenaires ou bénéficiaires de l'action
- **Contribuer à l'apprentissage** des parties prenantes de l'action et influencer sur leurs pratiques
- **Faciliter le dialogue** entre acteurs sur des points clés et débattre d'orientations stratégiques ou opérationnelles
- **Prendre des décisions** conduisant à des évolutions concernant l'action et/ou les organisations.

À l'évidence, ils résonnent entre eux. Il est utile de clarifier et hiérarchiser ses attentes prioritaires.

## Une méthode d'apprentissage orientée bien-être et co-responsabilité<sup>71</sup>

La méthode Spiral est une démarche d'apprentissage collectif visant à construire progressivement, depuis le niveau local jusqu'au niveau global, la capacité de la société à assurer le bien-être de tous par la coresponsabilité de ses différentes parties prenantes : citoyens, acteurs publics et privés. Cette méthode a longtemps été éprouvée au Département de la Gironde et a été le point de départ de nouvelles dynamiques partenariales.

### QU'EST SPIRAL ?

Une démarche d'apprentissage collectif, comprenant :

- Une méthode : Spiral
- Un objectif : le bien-être de tous
- Une plate-forme d'acteurs coresponsables

## Des indicateurs ODD pour améliorer ses stratégies territoriales<sup>72</sup>

Sept collectivités pionnières se sont engagées dans la « Démarche apprenante ODD et Territoires », pilotée par le Ministère de la Transition Écologique, pour décliner les Objectifs de Développement Durable sur leurs territoires. Elles se sont particulièrement intéressées à l'élaboration d'indicateurs pour apprécier la contribution d'un territoire à la réalisation des ODD. Niort, Quetigny, Besançon faisaient partie de cette expérimentation dont a édité un guide méthodologique.



### RECOMMANDATION #53

Mener *a minima* une fois par mandat une démarche participative d'évaluation de l'action territoriale





## Financer la résilience et la transition écologique

Le déficit d'investissement pour respecter les engagements climatiques de la France est considérable et bien antérieur à la crise sanitaire actuelle. Les besoins estimés de financement public et privé pour accompagner la transition écologique sont croissants dans les deux décennies à venir. Côté Collectivités, la part de dépenses liée à la transition écologique reste faible. La plupart des financements dédiés proviennent d'appels à projets, renforçant une vision spécifique et additionnelle de la transition. Parmi les ressources plus régulières mobilisables, la fiscalité locale, loin d'être écologique, pourrait être mieux utilisée. Les financements européens constituent une source potentielle importante à mobiliser. Au-delà, du manque de dispositifs financiers à la hauteur des enjeux, ce sont aussi les stratégies et les bons projets en faveur de la résilience et de la transition écologique qui manquent aujourd'hui. Beaucoup des illustrations et recommandations de ce chapitre sont tirées de l'étude récente très riche de AFL & INET, *Comment financer la transition dans les collectivités locales ?*

**Dépasser les biais des seuls  
Appels à projets « Transition »**

**Financer la transition par le budget  
général de la collectivité**

**Coopérer plus pour financer mieux**



## Dépasser les biais des seuls Appels à projets « Transition »

Les charges liées à la transition écologique dépassent largement le cadre classique des compétences locales et sont très mal financées.

**CONTRAIREMENT AUX TRANSFERTS DE COMPÉTENCES CLASSIQUES**, mesurables et compensés par l'Etat, les dépenses des collectivités pour l'adaptation au changement climatique et la transition écologique ne font l'objet d'aucune évaluation précise.

Aujourd'hui, **les appels à projets sont souvent les principales sources de financement** des actions locales pour la transition écologique. Situation renforçant les inégalités entre territoires et la vision d'une transition qui se surajoute aux actions et politiques existantes, alors qu'elle doit pouvoir les orienter toutes.

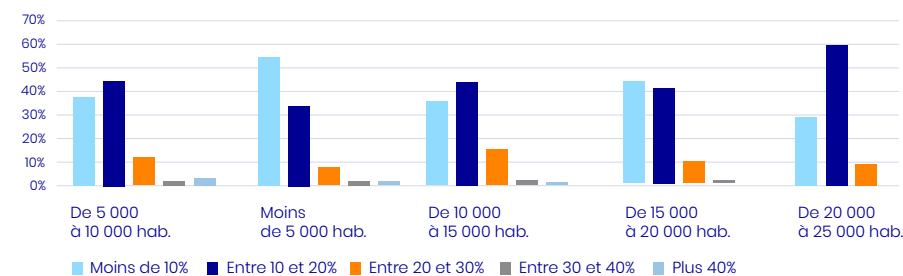
Concernant les Appels à projets, l'étude, sur le financement de la transition écologique, réalisée par l'AFL et l'INET<sup>73</sup> recommande d'allonger leur durée à au moins trois ans ou plus afin de permettre des projets de moyen terme. Les bonnes pratiques devraient également être davantage diffusées et partagées entre collectivités.

Face à la profusion d'appels à projets, l'étude propose de développer la logique de guichet unique, notamment avec les partenaires de l'ANCT (ANRU, ADEME, CEREMA...). Les Contrats de Relance et de Transition Ecologique, qui doivent permettre aux crédits en silos de l'Etat et des collectivités d'irriguer les projets de territoire, constituerait, de ce point de vue, une opportunité.

### POUR APPROFONDIR

AFL & INET, *Comment financer la transition écologique dans les collectivités locales ?*

**Une part limitée des budgets communaux consacrée à la transition écologique**  
85% des petites villes dépensent moins de 20% de leur budget en lien avec la transition écologique. La part des budgets communaux allouée à la transition écologique semble largement corrélée à la taille de la collectivité. Source : APVF & AFL, 2021



**Premier obstacle à la transition écologique pour les petites villes: les moyens financiers devant le manque de moyens humains**<sup>74</sup>  
Source : APVF & AFL, 2021



### Les limites des appels à projets<sup>75</sup>

Le plan de relance propose des financements aux collectivités pour relancer l'économie de leur territoire tout en engageant la transition écologique. Souvent par Appels à projets aux biais déjà cités :

- ils sont à la main d'une **multiplicité de financeurs** même si certains comme l'ADEME sont aujourd'hui identifiés (préfets, ministères, régions)
- à ce jour, **les plus petites collectivités ne bénéficient pas d'accompagnement** spécifique en ingénierie, même si l'ANCT pourrait prendre ce rôle,
- la relance, prévue sur le temps court, laisse peu de temps aux collectivités pour proposer leurs projets, favorisant **un effet d'aubaine** (financement des projets déjà prêts)
- les financements sont prévus pour des durées allant du court au moyen terme, ne laissant **pas de place aux projets de transition** plus profonde qui s'inscrivent sur le long terme.

### Trois secrets d'une collectivité championne des appels à projet<sup>76</sup>

Les dirigeants de **Grande Synthe**, régulièrement lauréate d'appels à projets, ont listé les facteurs de leur réussite :

- **se faire reconnaître** comme motrice en matière de transition écologique auprès des financeurs potentiels.
- **réaliser un travail de veille** des appels à projets par les agents de la commune complété par
- **des liens informels réguliers avec l'échelon régional**, pour identifier, en temps réel, les nouveaux appels à projet.

Bien informée, la collectivité peut apporter une réponse correspondant aux attentes des financeurs.

### Un guichet unique pour la rénovation en Occitanie<sup>77</sup>

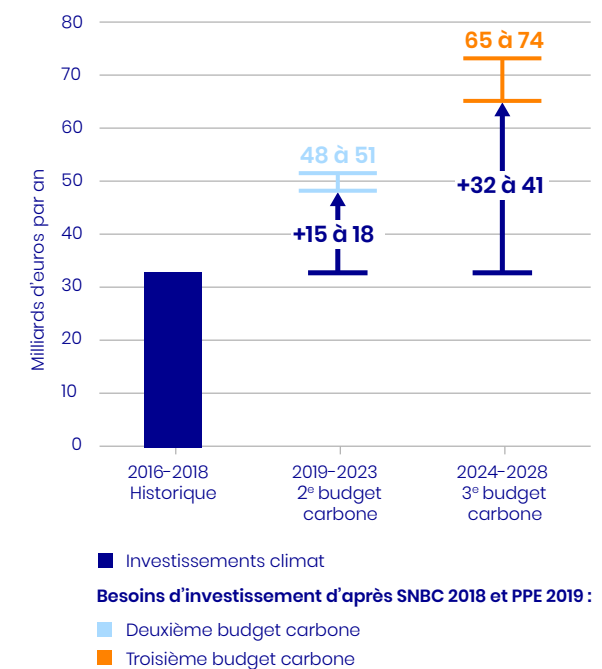
Face au foisonnement des subventions existantes en matière de rénovation énergétique des logements de particuliers, la Région Occitanie a développé un guichet unique de la rénovation énergétique : « **Renov'Occitanie** », qui permet aux usagers de ce service de n'avoir qu'un point de contact, lequel est bien identifié. La même logique pourrait être adaptée entre l'Etat et les collectivités ou entre collectivités.

### Le déficit prioritaire: celui des investissements pour parvenir à ses objectifs climatiques<sup>78</sup>

**Plus de 22 milliards d'euros supplémentaires par an de dépenses publiques** sont nécessaires, entre 2024 et 2028, comparées aux dépenses annuelles actuelles pour parvenir aux objectifs climatiques de la France. Selon **les travaux du Think Tank I4CE**, pour mettre la France sur la voie de la neutralité carbone, les investissements climat doivent atteindre près de 50 milliards d'euros par an ces prochaines années, soit 15 à 18 milliards par an de plus qu'en 2018. Pour la période (2024-2028), les besoins dans les filières bas-carbone s'élèveront à 70 milliards d'euros par an. Au-delà de 2030, les besoins continueront de croître, car l'essentiel des nouveaux véhicules, des logements rénovés et des infrastructures construites opéreront pour des technologies bas-carbone.

### Les investissements en faveur du climat Niveau historique et besoins annuels

Source : I4CE, P



### RECOMMANDATION #58

**Développer une logique de guichet unique pour le Contrat de Relance et de Transition Ecologique**



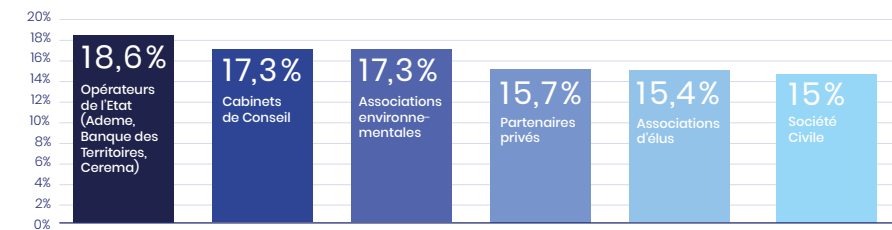


# Financer la transition écologique par le budget général de la collectivité

Le financement actuel sur les territoires, par appels à projet, doit laisser place à un cadre financier stable, pluriel et solidaire.

Les opérateurs de l'Etat, premiers informateurs des petites villes en matière de financement de la transition écologique<sup>79</sup>

Source : APVF & AFL, 2021



Les leviers limités de la fiscalité environnementale aux mains des collectivités<sup>80</sup>

En France,

**40 dispositifs fiscaux** environnementaux (83% pour l'énergie, 12% les transports, 5% pollution et ressources).

**59 Mds €** en 2019

dont

**18,3 Mds (31,5%)** reviennent aux Collectivités

## POUR APPROFONDIR

Agence d'urbanisme de la région mulhousienne, Budget carbone et évaluation climatique des budgets des collectivités locales

**LES APPELS À PROJETS** ne sont ni suffisants, ni adaptés aux enjeux de résilience et de transition écologique. Il s'agit de diversifier et pérenniser d'autres sources de financements à la disposition des collectivités locales.

**La fiscalité locale proprement écologique est balbutiante.** Certaines taxes ou redevances (la Taxe d'aménagement ou les taxes ou redevance liées aux ordures ménagères) sont modulables par les collectivités et pourraient produire de bons effets incitatifs si elles étaient mieux utilisées.

**Les financements européens sont souvent jugés lourds et complexes, mais ils sont importants.** Le principal cadre de financement de la transition écologique pour l'Union européenne est le **programme LIFE**. Réservé à des projets d'envergure, certains lui préfèrent le **programme ELENA** prenant en charge les dépenses de fonctionnement nécessaires à la réalisation de projets d'investissement dans l'efficacité énergétique et les mobilités urbaines.

Le Haut Conseil pour le Climat<sup>81</sup> relève que certaines dépenses, classées en fonctionnement ne peuvent ni être augmentées (Pacte de Cahors\*), ni donner lieu à emprunt (règle d'or) alors qu'elles jouent un rôle important dans la Transition écologique. C'est également le cas des aides régionales aux entreprises en matière de développement économique. Cette limitation constitue un frein à l'accélération des investissements.

\*Encadrant l'évolution des dépenses de fonctionnement des collectivités territoriales. Le Pacte de Cahors a été interrompu en 2020 en raison de la crise sanitaire.

## Fiscalité locale : des réformes récentes anti-transition écologique ?<sup>82</sup>

La fiscalité locale traditionnelle n'a pas été conçue pour faciliter la transition écologique et s'y oppose souvent. Des réformes récentes renforcent même les risques d'incohérence : suppression de la Taxe d'habitation favorisant la vacance des logements, quasi exonération de droits sur la vente de logements neufs favorisant l'étalement urbain, transfert de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) des départements au bloc communal incitant ces collectivités à développer le foncier, y compris pour des résidences secondaires...

## La taxe d'aménagement : un outil modulable mal utilisé<sup>83</sup>

Cette taxe est collectée par les communes (ou intercommunalités) et départements sur les opérations d'urbanisme nécessitant une autorisation ou un permis de construire. En permettant des taux différenciés selon les secteurs de leur territoire, elle constitue un levier pertinent pour les communes, trop peu utilisé. Elle doit évoluer, en 2022, pour mieux contribuer à l'objectif de réduction de moitié de l'artificialisation des sols d'ici 2030.

## Emettre des obligations vertes pour financer la transition<sup>84</sup>

On parle d'*obligation verte* pour les emprunts émis sur le marché auprès d'investisseurs et d'emprunt vert si contractés auprès d'un établissement bancaire. Une entreprise ou une entité publique peut ainsi financer ses projets pour la transition écologique, plus particulièrement les infrastructures.

Le marché des obligations vertes est en plein essor parmi les grandes collectivités : Régions Ile-de-France, Hauts de France, Pays de la Loire, Occitanie ; Départements Essonne, Eure ; Ville de Paris. L'Agence France Locale a émis en juillet 2020 sa première « obligation durable » pour un montant de 500 M€.

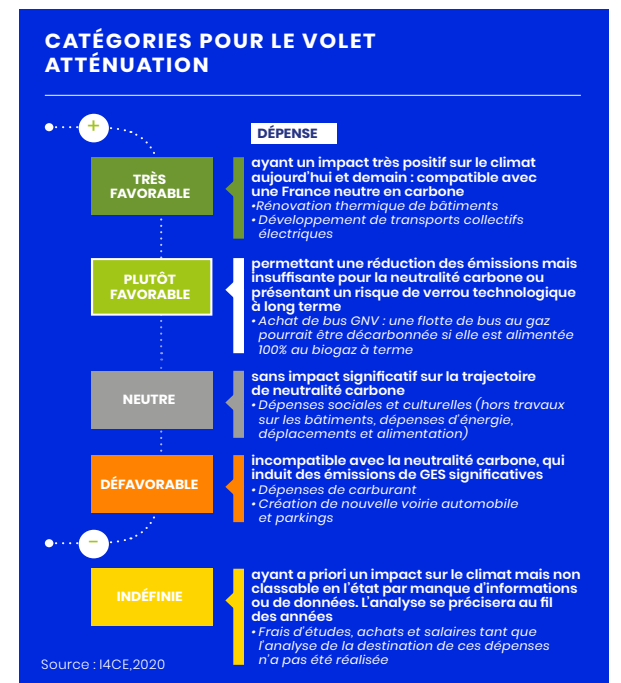
## Des « Fonds régionaux » pour les collectivités mobilisant l'épargne locale ?

Une **proposition de loi** de février 2021 propose un nouveau produit bancaire destiné au financement d'investissement en référence au SRADDET.

Les collectivités locales pourraient mobiliser l'épargne des habitants via ce nouvel outil d'investissement. Le texte propose : la création d'un « livret de développement des territoires », calqué sur le modèle du livret A, la création de « fonds souverains régionaux » dont les investissements seraient liés aux objectifs des schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET).

Collecté au niveau national, ce nouveau produit d'épargne serait affecté entre les régions selon une clé de péréquation économique. A suivre...

## L'impact des dépenses courantes des collectivités<sup>85</sup>



## RECOMMANDATION #62

**Analyser l'impact climatique du budget prévisionnel de sa collectivité**



# Coopérer plus pour financer mieux

Les bons projets à financer manquent, aujourd’hui, en faveur de la résilience et de la transition écologique sur les territoires.



Photo : Discover Salsat / Unsplash

**SILA COOPÉRATION** et la coordination sont des conditions de l’efficacité de l’action en matière de résilience et de transition écologique, elles sont aussi la clé sur le plan financier !

Le premier travail de coordination vise la mise en cohérence des différents documents de planifications des collectivités (notamment PCAET, PLU/PLUi) en œuvrant aussi à une harmonisation inter-territoriale, par le dialogue entre intercommunalités, à l’échelle départementale comme le suggère l’étude INET-AFL<sup>86</sup>.

**L’intercommunalité constitue un échelon intéressant pour expérimenter en matière de financement de projets de transition écologique** : par une mise en commun des capacités d’ingénierie tout d’abord, par le groupement de commande ou de marché également, et plus généralement par le levier de la mutualisation. Pour autant, la culture du partage de l’ingénierie au niveau interterritorial reste encore limitée.

Pour conclure ce chapitre consacré au financement, soulignons que de nombreux acteurs de collectivités et opérateurs de l’Etat considèrent que ce ne sont pas les financements qui manquent le plus aujourd’hui. Mais les bons projets et stratégies en faveur de la résilience des territoires pour tenir le cap de la transition écologique.

## POUR APPROFONDIR

I4CE, Relance: comment financer l’action climat



### Mutualiser... au sein de l’intercommunalité<sup>87,88</sup>

La Métropole européenne de Lille (MEL) et ses communes membres mutualisent leurs **certificats d’économies d’énergie** (CEE). Par une remontée des travaux à la MEL puis par une **vente centralisée des CEE** au délégataire SONERGIA, la Métropole expérimente un mécanisme efficace coté financement, en reversant directement la part de la vente qui leur revient aux communes membres.



### Mutualiser... avec les collectivités voisines<sup>89</sup>

**Brest Métropole** est un exemple du rôle central joué par les intercommunalités, non seulement pour ses communes membres, mais également pour l’accompagnement des collectivités voisines. En matière de production d’énergie renouvelable, Brest Métropole partage ainsi son ingénierie (analyse, montage de projet, ingénierie financière) avec les collectivités rurales environnantes.



### Mutualiser... des compétences externes au territoire<sup>90</sup>

**Le Conseil en énergie partagé** (CEP), mis en place par l’ADEME, est un service spécifique aux collectivités de moins de 10 000 habitants. Il consiste à partager les compétences en énergie d’un technicien spécialisé. Cela permet aux collectivités n’ayant pas les ressources internes suffisantes de bénéficier d’un diagnostic de leurs consommations et de mettre en place une politique énergétique. Le CEP peut par exemple négocier un marché à bons de commande pour ses communes parties prenantes. 20 000 communes y ont accès. Selon un premier bilan (fin 2019), les communes embauchant un CEP ont une consommation énergétique inférieure à la moyenne d’environ 30 %.



### Coopérer à l’échelle d’un massif alpin<sup>91</sup>

**L’Espace Valléen** est un réseau regroupant 35 territoires répartis sur l’ensemble des Alpes des régions SUD Provence-Alpes-Côte d’Azur et Auvergne Rhône Alpes. Ce réseau, à l’origine, s’intéresse aux stratégies intégrées de diversification touristique. Le plan 2015-2020 mettait l’accent sur la valorisation du patrimoine naturel et culturel du territoire. La nouvelle **convention interrégionale 2021-2027** fait explicitement référence à la résilience des territoires et affiche comme défis : la lutte et l’adaptation au changement climatique, la résilience économique face à la transition écologique ou encore la contribution des territoires à l’objectif de neutralité carbone.



Le jardin thématique ludique – librairie – édition – petite restauration à Saint-Léger-du-Ventoux, une des réalisations permises par le programme.

Photo : Parc naturel régional du Mont-Ventoux

#### RECOMMANDATION #63

**Cartographier, en lien avec le CEREMA et l’ANCT, l’offre d’ingénierie à destination des Collectivités, disponible par département**



**FÉLICITATIONS**, maintenant à vous de jouer! Vous disposez désormais d'éléments pour organiser collectivement la résilience de votre territoire. Nous nous invitons à redécouvrir les recommandations et ressources clés des chapitres de ce tome, ainsi qu'une série de recommandations adressées à différents types d'acteurs (Intercommunalités, Etat, Régions, Départements, Acteurs économiques, Citoyens). En guise de bonus, vous trouverez en fin de tome un inventaire imaginaire des sept comportements à éviter pour des territoires résilients.

**Quoi ? Vous n'avez pas lu les Tomes précédents ?** Si c'est le cas nous vous enjoignons à vous assurer de votre bonne compréhension des enjeux par la lecture du **Tome I « Comprendre pour ne plus subir »**.

La lecture du **Tome II « Agir pour engager son territoire dans la transition écologique et la résilience »** vous donnera des pistes et exemples concrets pour améliorer la résilience dans les domaines de l'administration publique, de l'alimentation, de l'urbanisme, de l'économie et de la santé sur les territoires.

# Recommandations & ressources clés

## CHAPITRE 11 Connaître enjeux & acteurs de la résilience

### RECOMMANDATIONS

**#36 – Systématiser et renforcer les Groupe Régionaux d’Experts sur le Climat (GREC)** œuvrant pour l’adaptation et l’atténuation à l’échelle régionale.

**#37 – Réaliser un diagnostic orienté « acteurs » de la résilience** pour repérer les potentiels alliés et les acteurs freinant de son territoire.

**#38 – Organiser des évènements festifs** avec les acteurs de la société civile souhaitant s’impliquer dans la démarche de résilience et les écoles afin de sensibiliser aux enjeux et à la dimension désirable de la transition écologique (ou autres formats : projection ou réalisation de films, débats, festivals, etc.)

### »»»» RESSOURCES CLÉS

**ADEME**, *Synthèse du panorama des méthodes*

**F3E/COTA**, *Agir pour le changement*, 2014

**CEREMA**, *Centre de ressources de l’adaptation au changement climatique*

**CEREMA**, *La boussole de la participation*, 2020

**CERDI**, *La cartographie des incidences*, 2002

**GRAINE Occitanie**, *Accompagner la transition écologique, L’éducation à l’environnement et la mobilisation citoyenne en Région Occitanie*, Nov. 2018

## CHAPITRE 12 Penser et agir «coopération et solidarité»

### RECOMMANDATIONS

**#39 – Impliquer les citoyens dans la définition des orientations** de la politique territoriale, le portage de certaines actions et les associer au suivi évaluation des engagements.

**#40 – Mettre à disposition les espaces et locaux disponibles** de la collectivité aux acteurs locaux (associations, porteurs de projet, citoyens...).

**#41 – Intégrer systématiquement une analyse d’impact des projets du territoire sur les territoires voisins** et les communiquer.

**#42 – Encourager et soutenir les projets portés ou co-portés par les citoyens.**

### »»»» RESSOURCES CLÉS

**CEREMA**, *La boussole de la participation*, 2020

**[S]city**, *Le lien social, facteur essentiel de la résilience*, 2020

**Marie Degrémont**, *Les solidarités entre territoires : un levier pour la transition écologique*, *France Stratégie*, 2020

## CHAPITRE 13 Oser faire autrement dans l’incertitude

### RECOMMANDATIONS

**#43 – Organiser des ateliers de prospective territoriale** orientée résilience et transition, **ouverts à tous** les acteurs, à l’échelle intercommunale.

**#44 – S’obliger à réviser ses plans d’actions, chemin faisant, lors des COP territoriales annuelles.**

**#45 – Étudier la faisabilité d’une assurance territoriale** (régionale) pour couvrir les risques de certaines innovations de porteurs de projet en lien avec la transition écologique.

**#46 – Développer les dispositifs de soutien à l’évolution de leur métier**, conseil sur la transition écologique pour les acteurs économiques (industriels, agriculteurs et autres).

**#47 – Utiliser le cadre logique et les objectifs de la résilience du territoire et de la transition écologique pour élaborer les documents de planification territoriale** (PLUI, SCOT, etc.).

### »»»» RESSOURCES CLÉS

**MTE & Strategic Design Scenarios**, *Boîte à outils Visions + 21*

**CLER**, *Porter un projet de territoire en transition*, 2021

## CHAPITRE 14 Faire preuve de responsabilité et en finir avec l’incohérence

### RECOMMANDATIONS

**#48 – Dispenser une formation obligatoire pour les élus et cadres** sur l’anthropocène, les limites planétaires et la résilience. Au moins 2 jours par an pendant la durée du mandat.

**#49 – Placer la résilience et la transition écologique directement sous la responsabilité de la Direction Générale des Services et du chef de l’exécutif** et désigner un chef de mission *ad hoc* en charge d’un budget conséquent.

**#50 – Créer une instance de dialogue SNBC/SRADET entre les régions et l’Etat** \*. Cette instance réunirait l’Etat, les Régions et un Observatoire de la neutralité Carbone, entité indépendante jouant le rôle d’arbitre et de coordinateur entre les participants. L’instance permettrait de partager, discuter et valider les objectifs régionaux de contribution à la neutralité nationale, afin d’en vérifier la cohérence avec la Stratégie nationale bas carbone et d’assurer une juste répartition de l’effort selon les spécificités régionales.

**#51 – Effectuer une revue des documents de planification et de contractualisation** sous le prisme de la résilience et l’aborder dans les instances de suivi dédiées (COPIL, COTECH, comité des partenaires, etc.).

**#52 – Définir une feuille de route interne sur la résilience et la transition écologique** avec l’ensemble des élus et agents, et formaliser **un plan d’actions pour chaque politique publique afin d’optimiser le potentiel maximal de contribution** du territoire aux objectifs climatiques et écologiques régionaux.

**#53 – Mener, a minima une fois par mandat, une démarche participative d’évaluation** de l’action territoriale pour tirer les enseignements et apprendre de ses échecs.

### »»»» RESSOURCES CLÉS

**J.-M. Jancovici**, *Cours des mines*, 2019

**F3E**, *Comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l’évaluation ?* 2017

**Amorce**, *Guide « L’Élu, la transition énergétique et le climat »*, Novembre 2020

**PLUi et GEMAPI**, *Vers une approche intégrée de l’eau dans la planification*, Mars 2020

\*. Recommandation extraite de la publication « Neutralité et territoires » Carbone 4, Juin 2021 Territoires-et-Neutralité-Rapport-final.pdf

\*\* Ces recommandations sont issues de l’étude « comment financer la transition écologique dans les collectivités locales ? », AFL/INET, juin 2021

## CHAPITRE 15 Financer la résilience et la transition écologique \*\*

### RECOMMANDATIONS

**#54 – Réduire la taxe foncière sur les propriétés non bâties** pour inciter les propriétaires à les conserver ainsi, non construites, afin de préserver les terres.

**#55 – Exonérer totalement de taxe d’aménagement les projets qui ne changent pas l’emprise au sol** du bâti (surélévation, rénovation, reconstruction).

**#56 – Exclure de l’éligibilité aux dispositifs Pinel et prêt à taux zéro les constructions sur des terres non artificialisées** (une mesure nationale).

**#57 – Prévoir que chaque grande collectivité lauréate d’un appel à projet, soutienne une collectivité plus petite**, avec mutualisation des ressources et potentiels des territoires.

**#58 – Développer une logique de guichet unique** pour le Contrat de Relance et de Transition Ecologique face à la profusion d’appels à projet.

**#59 – Taxer davantage les logements vacants.**

**#60 – Initier une mission d’évaluation des charges environnementales réelles** pesant sur les collectivités locales de chaque échelon.

**#61 – Créer une loi annuelle de financement des collectivités territoriales**, de façon à assurer un cadre financier stable, pluriannuel et solidaire.

**#62 – Cartographier, l’offre d’ingénierie à destination des Collectivités disponible** par département, en lien avec le CEREMA et l’ANCT, et diffuser cette cartographie en encourageant la coopération et la mutualisation.

**#63 – Analyser l’impact climatique du budget prévisionnel de sa collectivité**. De nombreux outils méthodologiques sont disponibles pour évaluer l’empreinte carbone de l’action des collectivités.

### »»»» RESSOURCES CLÉS

**AFL & INET**, *Comment financer la transition dans les collectivités locales*, 2021

**I4CE**, *Relance : comment financer l’action climat*, 2020

**APVF & AFL**, *Le financement de la transition écologique dans les petites villes*, 2021

**I4CE**, *Guide méthodologique. Evaluation climat des budgets des collectivités territoriales*, 2020

**Agence d’urbanisme de la région mulhousienne**, *Budget carbone et évaluation climatique des budgets des collectivités locales*, mai 2021



# Bibliographie

1 –

**AcclimaTerra**  
*Anticiper les changements climatiques en Nouvelle-Aquitaine*, 2018

2 –

**CA Béthune-Bruay**  
*PCAET 2020-2026*, 2019

3 –

**La Cove**  
*Observatoire de l'environnement* (consulté le 09/09/2021)

4 –

**ADEME**  
*Synthèse du panorama des cadres, méthodes de diagnostic et outils sur la résilience territoriale*, 2021

5, 6 –

**F3E**  
*Agir pour le changement, Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer*, 2014

34

35

42

7 –

**Gironde le département**  
*Un panel citoyen girondin s'engage*, 16/11/2020 (consulté le 22/08/2021)

8 –

**F3E**  
*Comment renforcer les apprentissages et favoriser les changements à travers l'évaluation ?*, 2017

67, 68

69, 70

9 –

**The Shift Project**  
*Plan de transformation de l'économie française*, 2021

39

10 –

**CERDD**  
*Carto-Party, le kit pour révéler toutes les ressources des actrices de votre territoire*, 19 mai 2021 (consulté le 08/09/2021)

11 –

**CU Arras**  
*Le Grand Arras en T.E.T.E.* (consulté le 08/09/2021)

12 –

**AdCF**  
*Méthodologie, appropriation et valorisation des contrats de transition écologique*, 2021

14

13 –

**La Folie kilomètre**  
*Jour Inondable* (consulté le 08/09/2021)

15 –

**Le Château d'Arvieu**  
*Espaces de vie partagés, en cœur de village* (consulté le 08/09/2021)

16 –

**T-Camp**, *Construire ensemble la transition*, 2021

17 –

**Loos-en-Gohelle**  
*L'implication des habitants, Retour d'expérience de la commune de Loos-en-Gohelle*, 2020

18 –

**NotreCop**  
*La Métropole Rouen Normandie et ses communes s'engagent* (consulté le 08/09/2021)

19 –

**Territoire Hautement Citoyens**  
*Cas d'usages*, 2015

20 –

**A. Raux**  
*Territoires Hautement Citoyens, une méthode pour mettre fin à la crise démocratique*, La Gazette des Communes, 13/02/2015 (consulté le 22/07/2021)

21 –

**Mairie de Paris**  
*Stratégie de Résilience de Paris*, 2017

60

22 –

**Ville de Paris**  
*Devenez Volontaire de Paris*, 28/06/2021 (consulté le 08/09/2021)

23 –

**RTES**  
*La stratégie girondine de résilience territoriale*, 2020

24 –

**La 27<sup>e</sup> Région, Vraiment Vraiment & Partie Prenante**  
*Réflexes publics, Enquête-action sur les transformations publiques par temps de crise*, 2020

29

43

25 –

**[S]city**  
*Le lien social, facteur essentiel de la résilience*, 2020

26 –

**Karray & D. Derivois**  
*Quelle résilience pour quels modèles de société ?* The Conversation, 10/05/2020 (consulté le 22/07/2021)

27 –

**D. Piveteau & J. Wolfrom**  
*Demain, Je pourrai choisir d'habiter avec vous !*, 2020

28 –

**M. Degrémont**  
*Les solidarités entre territoires : un levier pour la transition écologique*, France Stratégie, 2020

33

62, 66

30 –

**S. Luneau**  
*Paiements pour services environnementaux : quel bilan un an après ?*, La Gazette des Communes, 26/05/2021 (consulté le 22/07/2021)

31 –

**Le Labo de l'économie sociale et solidaire**  
*Relancer les PTCE*, 2021

32 –

**Institut des territoires coopératifs**  
*9 temps qui nourrissent le processus coopératif*, 2021

36 –

**CERDD**  
*Repères sur la mise en récit(s) de vos projets de transitions*, 2021

37 –

**Japan Policy Forum**  
*Creating a "Future" Society: Iwate Prefecture's Yahaba Town: creating a revitalization strategy with residents from forty years in the future*, 2019

38 –

**Futuribles international**  
*Rapport Vigie 2020. Scénarios de rupture à l'horizon 2040-2050*, 2020

40 –

**DREAL Pays de la Loire**  
*Prospective territoriale, La boîte à outils*, 2015

41 –

**CLER**  
*Porter un projet de territoire en transition, articuler les démarches méthodologiques*, 2021

44 –

**V. Dépoues & S. Dhenain**  
*Défis économiques pour généraliser l'adaptation au changement climatique dans les territoires*, I4CE, 2021

45

46 –

**François Prêteux**  
*Innovation urbaine : de la résilience à la valeur partagée*, Place de l'innovation urbaine, septembre 2020 (consulté le 22/07/2021)

47 –

**ONF**  
*Néo Terra : des « îlots d'avenir » pour anticiper et préparer la forêt au changement climatique*, 15/03/2021 (consulté le 08/09/2021)

48 –

**Alter NA**  
*Un fonds de garantie pour l'agriculture de demain* (consulté le 08/09/2021)

49 –

**La Fabrique des Transitions**  
*Qui sommes-nous* (consulté le 08/09/2021)

50 –

**G. Joly**  
*L'innovation frugale, une nouvelle voie pour réussir la transition écologique ?*, Les Eclaireurs, 7 mai 2021 (consulté le 08/09/2021)

51 –

**La 27<sup>e</sup> Région**  
*(Dé)formations* (consulté le 08/09/2021)

52 –

**Gironde le département**  
*Résilience territoriale : le Département de la Gironde lance son MOOC*, 2020

53 –

**Académie des territoires** (consulté le 08/09/2021)

54 –

**France Ville Durable** (consulté le 08/09/2021)

55 –

**Résilience et adaptation**  
*Formation « Anticiper les nouvelles crises majeures et assurer la sécurité de son territoire »*, 17 mai 2021 (consulté le 08/09/2021)

56 –

**CEREMA**  
*Formation Engager une démarche de résilience territoriale* (consulté le 08/09/2021)

57 –

**La Fresque du Climat**  
*Le projet* (consulté le 08/09/2021)

58 –

**ADEME**  
*Tous les acteurs doivent agir collectivement pour la neutralité carbone, mais aucun acteur ne devrait se revendiquer neutre en carbone* 01/04/2021 (consulté le 22/07/2021)

59 –

**Julian Perdrigeat**  
*L'écologie en action – 30 ans de développement durable appliqué à Loos-en-Gohelle*, 2014

61 –

**Transition systémique**  
*Un programme expérimental de 18 mois* (consulté le 08/09/2021)

63 –

**AdCF**  
*La contribution des intercommunalités à la transition énergétique*, 2021

65

64 –

**APVF & AFL**  
*Le financement de la transition écologique dans les petites villes*, 2021

71 –

**Together**  
*La démarche Spiral*, 2018

72 –

**CEREMA**  
*Un guide pour mettre en œuvre les Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les territoires*, 14/01/2021 (consulté le 08/09/2021)

73, 75, 76, 77, 80, 82, 83, 86, 88, 89, 90 –

**AFL & INET**  
*Comment financer la transition dans les collectivités locales ?*, 2021

74 –

**APVF & AFL**  
*Le financement de la transition écologique dans les petites villes*, 2021

79

81 –

**HCC**, *Redresser le cap, relancer la transition*, 2020

84 –

**Agence France Local**  
*Dispositif d'obligation durable*, 2020

85 –

**I4CE**  
*Evaluation climat des budgets des collectivités territoriales : synthèse*, 2020

87 –

**MTE, CEE**  
*Les programmes d'accompagnement*, 12/07/2021 (consulté le 09/09/2021)

91 –

**Parc naturel régional du Mont-Ventoux**  
*Programme « Espace Valléen »* (consulté le 08/09/2021)

# Acronymes

<b>ADEME</b> : Agence de la transition écologique	<b>MOOC</b> : Plate-forme gratuite d'enseignement à distance par le Web
<b>AFL</b> : Agence France Locale, établissement de crédit par et pour les collectivités locales	<b>OAP</b> : Orientation d'Aménagement et de Programmation, outil d'urbanisme
<b>ANCT</b> : Agence Nationale de la Cohésion des Territoires	<b>ODD</b> : Objectifs de Développement Durable, définis par les Nations Unies à l'horizon 2030
<b>CEREMA</b> : Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement	<b>ONG</b> : Organisation Non Gouvernementale
<b>CNFPT</b> : Centre National de la Fonction Publique Territoriale, centre de formation des agents territoriaux	<b>OREC</b> : Observatoire Régional Energie Climat
<b>COP</b> : Conférence des Parties	<b>PAT</b> : Projet Alimentaire Territorial
<b>CPER</b> : Contrat de Plan Etat Région	<b>PCAET</b> : Plan Climat Air Energie Territorial, obligatoire pour toutes les intercommunalités de plus de 20 000 habitants
<b>CRTE</b> : Contrat de Relance et de Transition Ecologique	<b>PLUI</b> : Plan Local d'Urbanisme intercommunal
<b>DGS</b> : Direction Générale des Services	<b>PNACC</b> : Plan National d'Adaptation au Changement Climatique
<b>EPCI</b> : Etablissement Public de Coopération Intercommunale	<b>PNR</b> : Parc Naturel Régional
<b>ESS</b> : Economie Sociale et Solidaire	<b>PTEF</b> : Plan de Transformation de l'Economie Française de <i>The Shift Project</i>
<b>FNADT</b> : Fonds National d'Aménagement et de Développement des Territoires	<b>SCOT</b> : Schéma de Cohérence Territoriale, document intercommunal d'urbanisme
<b>FMI</b> : Fonds Monétaire International	<b>SNBC</b> : Stratégie Nationale Bas Carbone, indiquant comment la France entend respecter ses engagements de réduction des gaz à effet de serre à l'horizon 2030 et 2050
<b>GES</b> : Gaz à Effet de Serre (CO2, CH4, N2O, etc.)	<b>SRADDET</b> : Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable et d'Egalité du Territoire
<b>GIEC</b> : Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat	<b>SRDEII</b> : Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation
<b>GREC</b> : Groupe Régional d'Experts sur le Climat	<b>ZAC</b> : Zone d'Aménagement Concertée
<b>HCC</b> : Haut Conseil pour le Climat	<b>ZAD</b> : Zone d'Aménagement Différé, procédure d'aménagement
<b>INET</b> : Institut National des Etudes Territoriales, centre de formation	<b>ZAD</b> : Zone à défendre, néologisme militant en opposition à un projet d'aménagement
<b>MAA</b> : Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation	
<b>MTE</b> : Ministère de la Transition Ecologique, ex Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire (MTES)	



# EN GUISE DE CONCLUSION

## À vous de jouer !

**Lecteur, lectrice, il est temps d'élaborer votre projet de plan d'actions « Résilience du territoire ».**

Bravo ! Vous êtes sur le point d'achever la lecture du dernier Tome de ce memento illustré qui, à partir d'une explication des bouleversements écologiques en cours sur les territoires, vous a proposé une série de messages à retenir et de pistes d'actions en faveur de la résilience des territoires et de la transition écologique. Vous avez désormais des cartes en mains pour agir.

En vous inspirant des messages, ressources et recommandations présentées, en fonction de votre situation et de celle de votre territoire, vous êtes désormais invité à identifier une série d'actions qui vous semblent la plus pertinente.

**Mais la résilience du territoire est une affaire collective.**

Vous devrez donc partager largement vos idées et vos propositions avec d'autres acteurs de la résilience de votre territoire pour convenir, ensemble, des actions à mener. Bonne chance !

# Sélection de recommandations




À titre d’illustrations et d’exemples, nous vous proposons une sélection possible de recommandations par catégories d’acteurs de la résilience des territoires. Pour tous les acteurs, notre recommandation #1 porte sur la formation :

## Sélection par acteurs classée par types d’actions

Une autre façon de penser l’action peut être de s’intéresser aux rôles des différents acteurs par types d’actions.

Acteurs	 Formation et partage	 Production des données	 Répartition des efforts
ETAT	Former tous les agents aux enjeux climatiques et écologiques, d’abord ceux accompagnant les collectivités : centres d’expertise, services déconcentrés, Ministères	Organiser la collecte et la fourniture de données sur la résilience et la transition écologique sur les territoires	Organiser une COP Etat-Régions afin de répartir la contribution de chaque région aux objectifs nationaux climatiques et environnementaux
RÉGIONS	1%/an du budget régional pour soutenir la sensibilisation, formation et l’expertise sur les conséquences des bouleversements climatiques écologiques sur les territoires	Systématiser et renforcer les Groupe Régionaux d’Experts sur le Climat (GREC) œuvrant pour l’adaptation et l’atténuation à l’échelle régionale	Organiser une COP régionale pour répartir les efforts et créer des synergies entre territoires et entre acteurs au sein de la région
DÉPARTEMENTS		Mettre à disposition des territoires les données sur les vulnérabilités sociales en partenariat avec les observatoires et GREC	
INTERCOMMUNALITÉS	Former tous les élus et agents sur les enjeux climatiques et écologiques du territoire	Réaliser de façon très participative un Diagnostic Carbone, vulnérabilités et « acteurs » du territoire	Définir le potentiel maximal de contribution du territoire aux objectifs climatiques et écologiques régionaux
ACTEURS ÉCONOMIQUES OPÉRATEURS	Former les dirigeants et tous les salariés (via CSE) aux enjeux climatiques et écologiques, notamment en lien avec l’activité de l’entreprise	Participer aux concertations et dynamiques territoriales Réaliser des bilans Carbone et autres diagnostic de vulnérabilités	Echanger sur le partage de l’effort de transformation entre collectivité et acteurs privés de certains secteurs (agriculture, logement...)
CITOYENS	Formez-vous !	Apportez de l’information et de la connaissance aux décideurs	

**RECOMMANDATION #1 – Investir 1 %/an du budget de fonctionnement de sa collectivité**, sur la durée du mandat actuel, **dans la formation, l’expertise et la production de connaissance** sur les conséquences des bouleversements climatiques et des enjeux de la transition écologique sur les territoires.

Acteurs	 Vision prospective	 Expérimentation	 Financement
ETAT	Veiller à la cohérence des Contrats de Plan Etat-Régions et des Contrats de Relance et de Transition Ecologique avec les objectifs nationaux		Développer un guichet unique pour les financements des CRTE  Créer une loi de financement des collectivités territoriales, afin d’assurer un cadre financier stable, pluri annuel et solidaire
RÉGIONS	Actualiser et mettre en cohérence les Schémas régionaux : SRADDET, SRDEII, de formation et d’orientation professionnelle	Tester la faisabilité d’une assurance territoriale (à l’échelle régionale) pour couvrir les risques de certaines innovations de porteurs de projets en lien avec la transition écologique	Initier des aides régionales pour accompagner la transformation des systèmes agricoles sur certains territoires spécifiques
DÉPARTEMENTS		Organiser le retour d’expérience collectif de la crise COVID pour identifier les vulnérabilités et les améliorations à apporter sur les territoires	
INTERCOMMUNALITÉS	Formaliser collectivement une vision du territoire via des ateliers prospectifs largement ouverts Aligner les documents de planification avec la vision et les objectifs	Réviser ses plans d’actions chemin faisant lors de COP territoriales annuelles Organiser, a minima, une fois par mandat une démarche participative d’évaluation de l’action territoriale	Prévoir que chaque grande collectivité lauréate d’un appel à projet soutienne une collectivité plus petite, avec mutualisation des ressources et potentiels des territoires
ACTEURS ÉCONOMIQUES OPÉRATEURS	Anticiper les emplois menacés et les besoins de nouvelles compétences liés à la transition écologique sur son activité	Réaliser des retours d’expérience face aux crises (COVID, canicules...)	Investir dans la transformation de son organisation et de son activité face aux enjeux de résilience et de transition écologique
CITOYENS	Challengez vos élu.e.s !		



# Sélection de recommandations (SUITE)

## Sélection indicative pour les intercommunalités selon leurs niveaux de maturité

Quelles pourraient être les actions d’une intercommunalité (ou une commune) selon le niveau d’appropriation et de partage des enjeux de résilience et de transition écologique par les acteurs de son territoire ?

	<b>NIVEAU 1 : Prendre le temps de se former et d’identifier les acteurs engagés</b>	
	Formation aux enjeux climatiques et écologiques	#1
	Moratoire sur les projets d’infrastructure et de construction	#2
	Identification des acteurs engagés et utile sur son territoire	#37
	<b>NIVEAU 2 : Comprendre les spécificités de son territoire pour amorcer l’action</b>	
	Chef de projet résilience et transition sous la responsabilité du DGS et du chef de l’exécutif	#49
	Diagnostic carbone, vulnérabilités et « acteurs » du territoire	#7, 18, 19, 28, 37
	Premières actions fédératrices et pédagogiques témoignant de l’engagement de la collectivité	Chapitres 6 à 10
	<b>NIVEAU 3 : Mobiliser tout son territoire autour d’un projet de territoire sobre et résilient</b>	
	Définition du potentiel maximal de contribution du territoire aux objectifs climatiques et écologiques régionaux	#52
	Formalisation collective d’une vision adossée à un exercice prospectif	#43
	COP locale pour faire atterrir la démarche et établir des plans d’actions	#3
	<b>NIVEAU 4 : Mettre en cohérence son action avec la vision et les objectifs de transition et de résilience</b>	
	Révision et alignement de tous les documents de planification avec la vision et les objectifs	#51
	Révision de ses plans d’actions chemin faisant lors des COP territoriales annuelles	#44
	Organisation d’un exercice d’évaluation et de capitalisation participative par mandat et communication large des résultats sur le territoire et dans les réseaux de pairs	#53

# Les 7 péchés territoriaux

Sept comportements – évidemment imaginaires – pour NE PAS bien répondre aux enjeux de résilience et de transition écologique sur son territoire\*.

## 1 — L'ignorance

**Ne pas chercher à comprendre les enjeux mais faire semblant**

Les élus n'avaient pas besoin de se former à l'anthropocène, aux limites planétaires, ni aux enjeux et conséquences des bouleversements climatiques et écologiques sur leur territoire. Ils en savaient déjà assez. Ils n'ont pas prévu d'actions d'adaptation aux dérèglements climatiques. Mais ils ont quand même inauguré deux ou trois actions symboliques en copiant sur ce qui semblait marcher ailleurs. Ils ont concerté, un peu, communiqué, beaucoup, puis ils ont continué de faire comme avant.

## 2 — Le « techno solutionnisme »

**Penser la réponse aux enjeux climatiques et écologiques comme une affaire de techniciens et de technologies**

Les élus ont confié la question climatique à la direction « environnement et développement durable ». Les actions de la collectivité en référence à la transition portent sur l'efficacité énergétique des bâtiments et la production d'énergie renouvelable. Nombreux dans la collectivité, élus en tête, sont convaincus que les enjeux climatiques et énergétiques sont d'abord une affaire de technologie et d'innovations techniques. Il faut dire que les sollicitations et les appels à projet proposés au territoire sont alléchants : smart-city, territoires à énergie positive, 100 % Enr, bientôt programme 100 % Hydrogène ?

## 3 — Le cloisonnement

**Continuer à penser en silos les enjeux « résilience et transition écologique »**

L'autre jour, le Président de l'intercommunalité a décidé de commencer la réunion par l'économie et puis si le temps le permettait, d'aborder l'écologie. Le temps a manqué. Le chargé de mission « Plan Climat » aurait voulu intervenir sur un projet économique totalement incohérent avec les objectifs « Climat » mais il l'a découvert pendant la réunion. Trop tard ! Les élus présents ; l'adjoint « énergie », l'adjoint « climat », l'adjoint « économie circulaire », l'adjoint « environnement » ont chacun présenté leur projet sans jamais s'interrompre... La présidence de la collectivité et la direction générale des services suivent de loin les sujets « résilience et transition écologique », ils sont en revanche très actifs sur le développement économique et l'emploi.

## 4 — La désinvolture

**Faire l'impasse sur la sobriété et la dimension sociale de la transition écologique, ignorer sa dimension politique**

Aucune action liée aux enjeux climatiques ou énergétiques ne porte sur la réduction de la consommation d'énergie et de ressources non renouvelables. Toutes les actions se surajoutent aux précédentes ! D'ailleurs, on entend souvent « on ne peut rien faire sans argent en plus ». Le mot de sobriété n'est jamais employé. La transition écologique n'est pas traitée comme une question sociale. L'impact sur les populations des actions climat-énergie n'est jamais abordé. Pourtant, les vulnérabilités sont très inégalement réparties sur le territoire et entre les populations. Il n'y jamais d'arbitrage entre projets et politiques potentiellement contradictoires. Chaque sujet est traité séparément des autres.

## 5 — La perfidie

**Bâtir des stratégies et des plans d'actions pour que rien ne change vraiment**

On passe beaucoup de temps et d'énergie à élaborer le diagnostic et une nouvelle stratégie en faveur d'un aspect de la transition –énergétique ou écologique-. Mais la mise en œuvre laisse toujours à désirer. Les objectifs manquent d'ambition ou bien ce sont les moyens qui font défaut. En réalité, la volonté politique d'engager une véritable transformation du territoire face aux enjeux de résilience et de transition écologique n'existe pas. La nouvelle stratégie « transition » s'ajoute aux autres stratégies sectorielles du territoire. Une partie des actions de chaque stratégie sera mise en œuvre sans chercher ni de cohérence entre elles, ni d'impact.

## 6 — L'agitation

**Se disperser et s'épuiser en mobilisant des outils et dispositifs globalement inadaptés, confus et illisibles**

Le projet de territoire n'a pas été renouvelé depuis longtemps. Tout le monde l'a oublié. Les élus avec leurs chargés de mission respectifs sont à l'affut des multiples appels à projets ou autres dispositifs sectoriels offrant au territoire des opportunités de financement nouveau. Certains portent sur l'économie, l'aménagement, l'environnement... La capacité d'ingénierie du territoire est totalement mobilisée pour le montage des dossiers de financement demandés. La somme des projets ainsi financés et mis en œuvre ne fait pas un projet de territoire et ne s'inscrit dans aucune vision partagée d'un avenir désirable et résilient du territoire.

## 7 — L'irresponsabilité

**Ne pas analyser et évaluer, régulièrement et collectivement, le contexte et les effets de ses actions**

On enchaîne les projets et les expériences voire les crises sur le territoire, sans perdre de temps à rassembler l'ensemble des parties prenantes pour s'interroger sur l'évolution du contexte, sur la pertinence des actions menées, sur leurs effets positifs ou négatifs, sur les savoir-faire acquis, les difficultés rencontrées... Ces exercices collectifs constituent, certes, une source précieuse d'enseignements, d'apprentissages pour tous et d'amélioration de l'action. Mais ils demandent du temps alors on préfère confier à un agent le tableau de bord de suivi à 200 indicateurs quantitatifs définis au lancement du projet. On sait qu'il n'y parviendra jamais. Mais comme tout le monde s'en fiche...

\* Toute ressemblance avec des pratiques existantes serait totalement malheureuse pour la résilience du territoire.



# Comité de rédaction & remerciements

## COMITÉ DE RÉDACTION

### Auteurs



**Laurent Delcayrou**,  
*The Shift Project*, chef de projet



**Corentin Riet**,  
*The Shift Project*, chargé de projet

Avec l'appui de

**Matthieu Auzanneau**, *The Shift Project*,  
Coordonnateur du Projet, Directeur

**Jean-Marc Jancovici**,  
*The Shift Project*, Président  
et de toute l'équipe de *The Shift Project*

### Graphisme & mise en page

**Serge Nicolas**, Work Division,  
Directeur artistique

**Marion Kuntz**, Work Division,  
Assistante Directrice artistique

**Anaïs Carrière**, *The Shift Project*,  
chargée de communication

### Membres du Comité d'experts

**Aurore Cambien**, CEREMA

**Oriane Cébile**, Assemblée  
des Communautés de France

**Vivian Dépoues**, I4CE

**Emmanuel Dupont**, Agence Nationale  
pour Cohésion des Territoires

**Noémie Fompeyrine**, Mairie de Paris

**Sébastien Maire**, France Ville Durable

**Natacha Monnet**, ADEME IDF

**Louise Rhodde**, CEREMA

**Frédéric Weill**, Futuribles

## REMERCIEMENTS

« Cette publication est le fruit d'une aventure professionnelle et personnelle entamée en septembre 2020. Nombreuses sont les personnes, actrices de toute nature de la résilience des territoires, à avoir accepté ou proposé d'y contribuer. La longue et difficile transition écologique sur les territoires peut compter sur leur engagement sincère. Qu'elles en soient chaleureusement remerciées ici. » **Laurent Delcayrou et Corentin Riet**.

### Shifters bénévoles sur le projet

Clara Benedini; Sylvie Ciocci; Guillaume Lefebvre de Laboulaye; Christophe Mandereau; Fiona Mille; Julien Weyer; Antoine Antonini; Loïc Baret; Héloïse Bouedo; Ariane Dalarun; Pierre Gayte; Frédéric Haas; Ivor Hemmer; Bruno Jouassain; Julien Menaut; Colin Rebel; Eléa Rostaing; Arthur Souletie; Lise Toutant; Henry Agathe; Manuel Allamellou; David Allieux; Adriel Alvarez-Perez; Clara Alves; Julien Arnaud; Chloe Arzel; Amance Barthélemy; Carole Bodilis; Mathilde Boissier; Bastien Boucherat; Dimitri Bouquin; Thierry Caminel; Mathieu Canguilhem; Adelin Carteron; Fabien Catteau; Adrien Colle; Romane Colleu; Louis Cornette de Saint Cyr; Francois Creach; Jordan Curt; Sophie Danglade; Matthieu de Cointet; Julie Dijoux; Herve Druon; Gregoire Duchaffaut; Hakimi Elmehdi; Pierre Eymery; Benjamin Felice; Ignasi Fontanals; Guillaume Fromentin; Mija Frossard; Lucas Gervreau; Sarah Goethals; Chani Guillard; Michèle Heitz; Verley Hubert; Christelle Iliopoulos; Antoine Jabet; Wandrille Jumeaux; Elise Krief; Judith Lachnitt; Serge Ladouce; Thierry Lambert; Stéphane Lavert; Sixtine Le Bourdonnec; Julien Lecauchois; Veronique Ledos; Vincent Lefevre; Julien Legoux; Dorian Lemesle; Julie Leroy; Thibaut Limon; Andréas Louis; Melissande Machefer; Claire Mazeres; Marianne Miquet; Raphael Mouron; Romain Nervil; Christophe Orliac; Guillaume Paillot; Myrto Parmantier; Jean-Thomas Pénet; Brigitte Picco-Darmigny; Raphaëlle Pichard; Coline Rande; Florence Riesser; Martin Rit; Rafael Sanchez; Julien Soufflet; Alban Traineau; Kevin Tuszyński; Michèle Uhring; Jerome Verwaerde; Yannis Veyrat; Sonia Veyssiere Matino; Aymeric Vincent; Laurent Zibaut

## Personnes interviewées

Cébile Oriane (AdCF); Portier Nicolas (AdCF); Weber-Haddad Valérie (ADEME); Bellini Robert (ADEME); Faucon Thibaut (ADEME); Monnet Natacha (ADEME); Terrisse Stéphanie (AU Clermont-Ferrand); Wisner Vincent (ALGOE); Sauvage Paul (Alisée); Perdue Julie (Amorce); Emmanuel Dupont (ANCT); Montels Benoît (Château d'Arvieu); Simon Benoît (Association 4D); Naudin Isabelle (AXA France); Rosemont Jacques (Banque des Territoires); Visentini Claire (Banque des Territoires); Alonzi Virginie (Bouygues Construction); Favreau Elsa (Bouygues Construction); Dissaux Glen (Brest Métropole); Beau Nicolas (Cabinet Transitions); Lepousez Violaine (Carbone 4); Rande Coline (CD Gironde); Beaurez Nicolas (CEREMA); Cambien Aurore (CEREMA); Giaccone Loïc (CEREMA); Rhodde Louise (CEREMA); Robinot-bertrand Isabelle (CEREMA); Crouzet Romain (Climate Chance); Farhangi Cyrus (CMI); Poncet Emmanuel (CNFPT); Barré Alexandre (EDF); Azarmahd Telman (EDF); Seress Mate (EDF); Froitier Charline (Efficacy); Wendeln Matthew (Efficacy); Chapon Sylvain (ENGIE); Julian Perdrigeat (Fabrique des Transitions); Chvedoff Patrick (Fabrique des transitions de Lyon); Dégremont Marie (France Stratégie); Sébastien Maire (France Ville Durable); Frédéric Weill (Futuribles); Lallemand Félix (Les Greniers d'Abondance); Vivian Dépoues (I4CE); Nicol Morgane (I4CE); Magnan Alexandre K. (IDDRI - GIEC); Lecluse Florence (Le Cent Sept); Karinty Jean (L'Hermitage); Pentecote Loïc (L'Hermitage); Danfakha Latifa (L'Hermitage); Monnet Laurent (Mairie de Saint Denis); Gobichon Jean François (Maire Saint-Broladre); Saadi Nadia (Mairie de Bordeaux); Noémie Fompeyrine (Mairie de Paris);

Dormoy Raphael (Mairie de Ris Orangis); Gallet Romain (Mairie de Paris); Desouches Anouk (Métropole Grand Lyon); Fournis Sandrine (MTE); Lejeune Lucile (MTE); Roquefeuil Régis (PETR Grand Clermont); Portal Corinne (PETR Grand Clermont); Marquet Frédéric (Région Hauts de France); Marcotte Ambroise (Région Hauts de France); Guenou Malika (Région Sud-PACA); De Maleville Olivia (Régions de France); Adoumi-Boursier Salwa-Ludivine (Resiliere); Evrard Sullivan (Resiliere); Mercey Laurent (Shifters); Hastir Nicolas (Shifters); Schmaltz Benoît (Shifters); Garnier Fabien (Vinci); Cousin Florence (SNCF); Dubarry Michel (Syndicat Energies 77); Le Treut Hervé (Université Paris); Keller Arthur; Linou Stéphane; Grenier Jean-Baptiste

### Autres contributeurs ou relecteurs

Antonini Antoine; Babut Rémi; Bellouard Ophélie; Bouthors Christophe; Bregere Eric; Bretenoux Jean-Guillaume; Cambien Aurore; Cantegreil Catherine; Cébile Oriane; Chombart de Lauwe Hermine; Ciocci Sylvie; Dalarun Ariane; Debras Bastien; Dégremont Marie; Dépoues Vivian; Derumier Jean Pascal; Dubarry, Michel; Dupont Emmanuel; Favreau Elsa; Fompeyrine Noémie; Fournis Sandrine; Gaillard Clément; Geist Jean-Noël; Gorge Bertrand; Hemmer Ivor; Hils Virginie; Jampolsky Christophe; Julie Savary; Ledos Véronique; Lefebvre de Laboulaye Guillaume; Maire Sébastien; Mandereau Christophe; Marraud Laurie; Monnet Natacha; Montalbetti Aurélie; Patard Rudy; Pawlak Maxime; Poncet Christian; Puell Guillaume; Rande Coline; Rey Alexia; Rhodde Louise; Rouer Maximilien; Rouesne Thibaud; Saiz Guilhem; Weill Frédéric; Weyer Julien

### Sponsors

Cette publication n'aurait pas pu être réalisée sans certains partenaires ayant souhaité soutenir spécifiquement le projet « Stratégies de résilience des territoires »



# Nos partenaires ont la parole

« 2021-2030: une décennie pour réduire drastiquement nos émissions de gaz à effet de serre, éviter l’emballement climatique et adapter nos territoires et activités aux changements déjà enclenchés. Ce mémento du Shift Project nous permet de nous saisir du concept de résilience territorial, le concrétiser et faire du collectif autour des processus de transformation et d’adaptation. Un indispensable. »

**Robert Bellini, Directeur adjoint,  
Département Climat — ADEME**

« Le changement climatique et ses conséquences sont déjà là, impactant particuliers et entreprises au cœur même des territoires. Face à ces changements, l’assureur se doit de réinventer son rôle et d’accompagner ses clients dans leurs transitions durables. C’est ce que fait AXA au quotidien, via l’action de ses agents sur le territoire et les offres spécialisées d’AXA France et d’AXA Climate »

**Chloé Levy, responsable RSE — AXA France ;  
Rafaela Scheer — AXA Climate**

« Soutenir un tel projet porté par le Shift Project répond très clairement aux enjeux territoriaux de la Banque des Territoires. Accompagner la transformation des territoires au profit de l’adaptation climatique et d’une plus grande résilience est aujourd’hui fondamental. Ce document est bien plus qu’un rapport, c’est un outil qui va nous permettre d’améliorer nos méthodes et de les faire évoluer en cohérence avec les impératifs de transition et les pratiques de place. »

**Claire Visentini, Responsable Pôle Stratégie durable ;  
Jacques Rosemont, responsable Plan d’action  
Développement Durable — Banque des Territoires**

« Avec le réchauffement climatique nous entrons dans une crise sans fin et dont les effets s’amplifieront en fréquence et en gravité pendant des décennies. Cet état de fait est la résultante de notre aveuglement, de notre inconscience et de notre égoïsme, de notre incapacité à anticiper alors que nous savons depuis 50 ans que notre addiction aux énergies fossiles conduirait au chaos climatique que nous observons désormais sous nos yeux au quotidien. Réduire nos émissions est la priorité pour éviter le pire du pire, mais l’adaptation n’est pas non plus une option. Ce sont les territoires qui vont devoir s’adapter ou plutôt résister à des dérèglements qui vont être d’une violence inouïe. Il existe des solutions pour limiter les conséquences et permettre aux populations de maintenir une qualité de vie acceptable sans avoir à renoncer à un minimum de confort matériel. Cette remarquable publication de *The Shift Project* est essentielle pour nous aider à prendre les bonnes décisions d’aménagement. »

**Fabrice Bonnifet, Directeur Central développement  
Durable — Bouygues**

« L’actualité nous montre que le dérèglement climatique et ses conséquences n’ont jamais été aussi prégnants. Cela nous engage de facto dans une transition post-carbone qui devra, pour être la plus pertinente et acceptable, tenir compte des particularités de chaque territoire. C’est à ce titre qu’Enedis, service public de la transition écologique des territoires et nécessairement concernée à la fois par la contribution à la neutralité carbone et par ces stratégies de résilience, a souhaité soutenir les travaux du Shift Project. »

**Nicolas Perrin, Directeur-Pôle RSE — ENEDIS**

« Acteur des mobilités durables, le Groupe SNCF soutient et salue les travaux du Shift Project pour aider et outiller les territoires dans leur transformation vers la sortie des énergies fossiles et leur adaptation indispensable aux effets du changement climatique déjà en cours. »

**Florence Cousin, chargée « partenariat  
et formation RSE » — SNCF**