

La résilience des territoires pour tenir le cap de la transition écologique

Rapport intermédiaire
Mai 2021

Dans le cadre du projet
Stratégies de Résilience des Territoires

Avant propos¹

- **Un projet « Stratégies de résilience des territoires » (SRT) lancé en septembre 2020** : *The Shift Project* s'intéresse depuis longtemps aux enjeux climat-énergie sur les territoires, notamment à l'adaptation au changement climatique. Le projet Stratégies de Résilience des Territoires (SRT) a été formalisé par le directeur en janvier 2020. COVID19 oblige, il n'a pu être lancé qu'en septembre 2020.
- **Une note de cadrage du projet** précise l'angle de traitement d'un sujet très vaste, mobilisant des notions (résilience, transition...) polysémiques et pouvant faire l'objet d'une grande diversité d'interprétations.
- Le projet SRT est mené par **une équipe de salariés du Shift** (Matthieu Auzanneau, coordinateur du projet, Laurent Delcayrou, chef de projet, et Corentin Riet, chargé de projet). Il se base sur une analyse documentaire et de nombreux entretiens avec des professionnels de l'action territoriale, de la résilience, de la transition post carbone, de la transition écologique, sur les territoires comme dans des structures nationales (Ministères, Agences, réseaux, collectifs, cabinets de conseil...)
- **Un groupe de travail composé d'experts engagés**, spécialistes des questions territoriales liées à la résilience et la transition écologique, accompagne l'équipe du *Shift* dans le choix des messages clefs et des recommandations.
- Ce projet bénéficie d'**une mobilisation exceptionnelle des bénévoles du Shift**. Plus d'une centaine de membres de l'association les *Shifters*, ont répondu positivement aux appels à contribution début 2021. Leurs travaux seront intégrés au rapport intermédiaire au mois de mai 2021.
- **Le document final sera publié en septembre 2021.**

Remerciements

Nous remercions les nombreuses personnes ayant contribué à cette publication, et qui seront nommément et chaleureusement remerciées dans la version finale du rapport.

Le Shift Project tient à remercier l'ADEME, AXA France, Enedis et la Banque des Territoires, pour avoir soutenu financièrement le projet.

Message aux lecteurs et lectrices

- **Un sujet complexe et systémique**. Vouloir traiter, au sein de *The Shift Project*, d'un sujet comme « Stratégies de résilience des territoires » constitue une véritable gageure. Loin, en apparence, des traditionnelles questions énergie-climat du Shift, il renvoie aux notions, « très à la mode » de « résilience » et de « transition écologique » dont les définitions varient beaucoup avec le profil et les centres d'intérêt des personnes. Les enjeux, complexes et systémiques, concernent tous les secteurs, tous les acteurs des territoires, ceux des collectivités mais aussi les entrepreneurs, les acteurs associatifs, les citoyens ou les services de l'Etat... La résilience des territoires fait écho à la fois aux risques avérés et à l'imprévu, au court terme comme au temps long, à toutes les échelles territoriales, de la cage d'escalier au bassin versant. Elle concerne les habitants et habitantes du territoire, dans leur immense diversité, comme leurs infrastructures ou leurs institutions.

¹ Tous les points suivants seront développés et précisés dans le document final ainsi que les remerciements.

- **Des attentes fortes irréconciliables.** Les personnes rencontrées se réjouissent généralement de l'intérêt du *Shift Project* pour l'action des territoires et projettent de grandes attentes sur le projet SRT :
 - Faire passer les enjeux énergie-climat d'un traitement spécifique à une dimension plus holistique
 - Mettre ainsi enfin les questions énergie-climat au cœur des politiques territoriales
 - Parvenir à traduire la complexité et les spécificités locales de tous ces sujets
 - Tout en restant très concret et opérationnel pour toutes les catégories de lecteur
 - Valoriser l'audience du Shift pour porter des messages forts au plus haut niveau...
 - Tout en parvenant à toucher les néophytes au-delà des acteurs locaux et des territoires les plus initiés...

Pour ce premier grand projet de *The Shift Project* consacré aux territoires, les attentes sont à la hauteur de l'enjeu.

- **Le choix de s'adresser, en priorité, aux élus et techniciens des collectivités** territoriales mais également à tous les autres acteurs de la résilience des territoires (entrepreneurs, responsables associatifs, consultants, agents de l'Etat, citoyens). Nous avons pris le parti de ne pas cibler un public déjà familier des enjeux climatiques et énergétiques.
- **Le choix de produire un mémento, un aide-mémoire²,** rassemblant une sélection subjective d'idées, de connaissances et de recommandations à retenir du sujet. Devant la masse de dispositifs, de travaux, de publications, d'outils, de méthodes par thématiques ou par territoires, faisant référence à la résilience, la transition énergétique ou la transition écologique, il nous a paru utile de proposer une publication organisée conçue comme **un parcours pédagogique en 3 cahiers, 14 chapitres et une cinquantaine de messages clefs**, fournissant au lecteur des éléments de:
 - **compréhension des enjeux de résilience** dans un contexte de transition écologique des territoires (Cahier n°1 « comprendre »),
 - **passage à l'action**, relativement rapide, en fonction des spécificités et des sensibilités des acteurs sur les territoires (Cahier n°2 « agir ») et enfin,
 - **organisation d'une démarche inclusive d'élaboration de stratégies de résilience** territoriale pour des actions en faveur de la transition écologique dans la durée (Cahier n°3 « organiser »).
- **Un mémento illustré dans sa version finale.** Des illustrations, une sélection d'exemples sur les territoires et de ressources seront intégrées pour chacun des messages. Ils compléteront ce rapport intermédiaire dans la version finale, facilitant la compréhension et permettant au lecteur d'aller plus loin.

Nous avons besoin de votre contribution !

Ce rapport intermédiaire constitue un document de travail, encore très incomplet et amené à évoluer. Nous serons particulièrement attentifs à :

- **Votre critique constructive des messages et du contenu du document est attendue.** Les choix subjectifs des messages du rapport intermédiaire doivent être débattus, complétés, enrichis, reformulés parfois, tout comme l'ordre « pédagogique » dans lequel ils sont présentés. Sur tous ces points, nous attendons vos observations et propositions directement, en mode révision, dans ce document.
- **Vos propositions d'illustrations** (schémas, tableaux, infographies, photos...), des cas pratiques sur certains territoires, des analyses, des retours d'expériences, votre sélection d'outils et méthodes accessibles à toutes et tous. Tous ces éléments viendront enrichir et illustrer le mémento.

Merci de formuler vos réactions et propositions sur le rapport intermédiaire qui deviendra ainsi aussi le vôtre ☺ !

L'adresse des auteurs : laurent.delcayrou@theshiftproject.org; corentin.riet@theshiftproject.org

² Selon le dictionnaire, un aide-mémoire est un abrégé donnant l'essentiel de ce qu'il faut retenir d'un sujet donné.

Document de travail

Table des matières

Avant propos.....	2
Remerciements	2
Message aux lecteurs et lectrices	2
Nous avons besoin de votre contribution !	3
Synthèse des recommandations aux parties prenantes.....	6
CAHIER N°1 COMPRENDRE POUR ARRETER DE SUBIR	7
I. Mesurer les conséquences des dérèglements climatiques et écologiques sur les territoires	8
II. Admettre la nécessaire transformation de notre modèle de société	11
III. Prendre conscience de la dimension sociale et politique de la transition écologique	14
IV. Accepter de bifurquer vers un nouveau projet de territoire désirable résilient	16
CAHIER N° 2 AGIR POUR ENGAGER SON TERRITOIRE DANS LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET LA RESILIENCE	18
V. Se mobiliser pour la transition écologique et la résilience de son territoire.....	20
VI. Engager son administration territoriale dans la transition écologique et la résilience	23
VII. Améliorer l'autonomie et la résilience alimentaires de son territoire	27
VIII. Agir pour un urbanisme et un aménagement résilient de son territoire	30
IX. Renforcer la résilience économique de son territoire	32
X. Agir pour un territoire plus résilient en matière de santé des habitants	35
CAHIER N°3.....	38
ORGANISER ENSEMBLE LA RESILIENCE DE SON TERRITOIRE POUR TENIR LE CAP DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE.....	38
XI. Développer de nouvelles solidarités et coopérations à toutes les échelles	40
XII. Adapter la gouvernance locale aux défis de la transition écologique et de la résilience	43
XIII. Redessiner ensemble une vision désirable de son territoire et faire avec l'incertitude	46
XIV. Co construire sa stratégie de résilience du territoire	49
En guise de conclusion	52

Synthèse des recommandations aux parties prenantes

Document de travail

CAHIER N°1

COMPRENDRE POUR ARRÊTER DE SUBIR

Comprendre. Nos sociétés industrielles se heurtent aujourd’hui aux grands équilibres planétaires qui lient le climat, le vivant et les ressources naturelles. La science permet de comprendre qu’en rompant ces équilibres, nos activités ont enclenché une série de bouleversements écologiques d’une ampleur et d’une vitesse sans précédent dans l’histoire de l’humanité.

Afin de limiter les catastrophes humaines, nous devons d’urgence minimiser nos atteintes à l’environnement et nous prémunir des inévitables conséquences de notre inaction passée. Il nous faut acter la fin d’un modèle fondé sur les énergies fossiles et la consommation irraisonnée des ressources naturelles. La traduction concrète de cette exigence passe par une transformation profonde et déstabilisante des territoires.

Ce cahier rappelle la nature des bouleversements écologiques et les transformations en cours ou à venir sur les territoires, insiste sur la dimension sociale et politique de la transition écologique pour finalement considérer l’opportunité que ces évolutions représentent pour les territoires.

Sommaire

I.	Mesurer les conséquences des dérèglements climatiques et écologiques sur les territoires.....	8
	1. Reconnaître l’origine humaine des bouleversements écologiques.....	8
	2. Faire face aux effets irréversibles de notre inaction.....	9
	3. Percevoir le danger pour les populations et les territoires.....	10
II.	Admettre la nécessaire transformation de notre modèle de société.....	11
	4. Appréhender la complète dépendance des territoires aux énergies fossiles.....	11
	5. Se préparer à un sevrage difficile.....	12
	6. Agir face aux menaces en évitant les risques de « maladaptation ».....	13
III.	Prendre conscience de la dimension sociale et politique de la transition écologique.....	14
	7. Cheminer vers un nouvel équilibre entre société et environnement.....	14
	8. Relever les défis de la justice sociale et territoriale sous peine de ruptures.....	14
	9. Parvenir collectivement à « faire mieux avec moins ».....	15
	10. Renforcer la résilience des territoires pour tenir le cap de la transition écologique.....	15
IV.	Accepter de bifurquer vers un nouveau projet de territoire désirable résilient.....	16
	11. Considérer la transition écologique et la résilience comme une opportunité pour son territoire.....	16
	12. Penser une transition écologique et une résilience territoriale favorables au bien-être des habitants.....	17
	13. Donner un souffle démocratique nouveau à son territoire.....	17

I. Mesurer les conséquences des dérèglements climatiques et écologiques sur les territoires

1. Reconnaître l'origine humaine des bouleversements écologiques

Toute activité humaine consomme des ressources naturelles et produit des pollutions et déchets qui dégradent les écosystèmes. L'énergie a été et demeure un facteur déterminant du développement de ces activités. Toute transformation implique de l'énergie, rien ne peut être produit ou transformé sans que de l'énergie intervienne dans le processus. Le développement de l'usage du charbon dans le contexte historique de l'Angleterre du XVIII^{ème} siècle, puis dans le reste du monde occidental, a été à l'origine d'une augmentation sans précédent de l'activité productive et de tous les flux physiques associés.

Le pétrole et le gaz se sont ajoutés au charbon, accélérant l'expansion économique, sociale et démographique des sociétés humaines au prix d'une accélération symétrique de la consommation de ressources naturelles et d'émissions de polluants. **Les activités humaines nourries par l'abondance énergétique ont profondément altéré les grands équilibres planétaires.**

L'émission de « gaz à effet de serre » (GES), principalement dû à l'usage d'énergies fossiles, alimente un dérèglement climatique global d'un rythme inédit. Selon le GIEC, le climat mondial s'est déjà réchauffé d'environ 1°C par rapport à l'ère préindustrielle et pourrait atteindre +1,5°C entre 2030 et 2050. Le changement climatique est associé à un grand nombre de perturbations tel que l'élévation du niveau de la mer, l'accroissement en fréquence et en intensité des aléas climatiques extrêmes ou encore le bouleversement durable du débit des fleuves.

Il s'agit d'un défi majeur pour les civilisations humaines qui depuis dix mille ans ont bénéficié d'une relative stabilité climatique. Parallèlement, la consommation de ressources naturelles et les pollutions diverses liées au fonctionnement de nos sociétés ont porté une grave atteinte aux milieux naturels.

La qualité de l'air, de l'eau et des sols s'est dégradée, menaçant les écosystèmes, mais aussi la santé humaine et de nombreuses activités économiques. Certains milieux sont tout simplement détruits pour en exploiter les ressources (comme les forêts équatoriales ou les zones d'exploitation minière) ou pour étendre les activités humaines (artificialisation des sols ou extension des surfaces agricoles). En définitive, la biodiversité se retrouve menacée à l'échelle mondiale. L'IPBES³ estime qu'environ 1 million d'espèces animales et végétales sont menacées d'extinction dans les décennies à venir, alors que l'abondance moyenne d'espèces locales a déjà diminué de 20% depuis 1900.

Conséquence de notre surconsommation, nous faisons face dans le même temps à un épuisement des ressources naturelles (pétrole, phosphate, etc.) qui limite notre capacité de réaction. **Les sociétés complexes que nous avons bâties se heurtent à une triple crise du climat, de la biodiversité et des ressources transformant irrémédiablement l'environnement terrestre.**

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

³ Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques , <https://www.ipbes.net/news/Media-Release-Global-Assessment-Fr>

2. Faire face aux effets irréversibles de notre inaction

Le dérèglement climatique est de loin la plus médiatisée des problématiques environnementales de ces vingt dernières années. Pourtant, **rien n'a été fait qui permette d'inverser la tendance croissante d'émission de GES à l'échelle mondiale**. La volonté de limiter le réchauffement climatique à 2°C (seuil au-delà duquel les modèles deviennent plus incertains et potentiellement catastrophiques) équivaut selon le GIEC à définir un « budget carbone » à horizon 2050, c'est-à-dire une quantité maximum de carbone émise d'ici là. Chaque année d'inaction ampute ce budget pour les années à venir et accentue l'effort de réduction d'émission de GES à fournir pour éviter le pire.

Cette décarbonation est nécessaire à deux titres, la réduction des impacts du dérèglement climatique d'une part, l'inexorable déclin de la production pétrolière de l'autre. L'Union Européenne (UE) risque de connaître une baisse de son approvisionnement pétrolier de 8% à horizon 2030 du seul fait de l'épuisement naturel de la production⁴. On parle de « double contrainte carbone » pour désigner cet abandon du pétrole, de gré ou de force, dans les années à venir.

L'incapacité à réduire notre empreinte carbone se double d'une incapacité à stopper l'érosion de la biodiversité et assurer une gestion durable des ressources naturelles.

Compte tenu de l'effet d'inertie du climat et de la persistance du CO₂ dans l'atmosphère une fois émis, nous faisons face à un changement climatique induit par les émissions de GES passées. Comme le résume un rapport récent du Sénat : « Le proche avenir climatique du pays, d'ici à 2050, est pour l'essentiel déjà écrit. [...] Qu'on réduise fortement les émissions de gaz à effet de serre ou que celles-ci se poursuivent au rythme actuel, il faudra faire face à une aggravation significative des divers impacts du réchauffement déjà observables.⁵ ». **L'évolution rapide et irréversible du climat implique le développement urgent de politiques d'adaptation au changement climatique.** Ce processus est nécessairement territorial puisqu'il doit tenir compte des spécificités des espaces, des populations et de leur histoire. Sur ce plan, la France a pris beaucoup de retard en dépit du lancement de stratégies nationales d'adaptation au changement climatique (PNACC et PNACC2).

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

⁴L'Union européenne risque de subir des contraintes fortes sur les approvisionnements pétroliers d'ici à 2030 – Analyse prospective prudentielle, The Shift Project, 2020)

⁵Ronan Dantec et Jean-Yves Roux, Adapter la France aux dérèglements climatiques à l'horizon 2050 : urgence déclarée, Sénat, Rapport n°511 (2018-2019), Note de synthèse, p. 1

3. Percevoir le danger pour les populations et les territoires

Les aléas associés au changement climatique pour les territoires sont nombreux : vagues de chaleur, sécheresses, inondations, submersion marine, érosion. S’y ajoute des risques liés à l’érosion de la biodiversité, comme la chute du nombre de pollinisateur, le développement de ravageurs ou le risque de zoonose⁶. Ces risques se cumulent et se conjuguent sur les territoires dans un contexte de pression sur les ressources naturelles susceptible de provoquer des hausses des prix rapides, voire des ruptures d’approvisionnement.

Les bouleversements écologiques en cours affectent déjà fortement les territoires français. Lors des épisodes de sécheresse de 1976 et 2003, les rendements des principales cultures ont en moyenne chuté de 20 à 30% sur le territoire⁷. La recrudescence et l’intensification de ces épisodes dans les décennies à venir menaceront durablement la sécurité alimentaire nationale. Les problèmes sur la ressource en eau sont ainsi particulièrement aigus. En juillet 2019, EDF a dû mettre à l’arrêt la centrale nucléaire de Golfech pour éviter que la température de la Garonne, à la fois trop basse et trop chaude, ne dépasse le seuil établi des 28°C. Une accumulation de ce genre d’évènement est susceptible de causer de graves tensions sur le système électrique, voire de conduire à un black-out dont France Stratégie a récemment rappelé la réalité du risque⁸.

Les risques qui planent aujourd’hui sur les territoires sont de nature systémique en ce sens qu’ils sont susceptibles de mettre à mal l’ensemble du système territorial en occasionnant des crises de fonctionnement. **Les systèmes qui garantissent aujourd’hui nos besoins essentiels sur les territoires sont vulnérables face à des stress et des chocs qui s’accroîtront inexorablement.** Le rapport final permettra d’illustrer l’ampleur et la diversité des crises susceptibles de survenir sur les territoires.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

⁶ Maladies ou infections qui se transmettent des animaux vertébrés à l’homme, et vice versa

⁷ Harchaoui S. et Chatzimpiros P. (2018) Energy, Nitrogen, and Farm Surplus Transitions in Agriculture from Historical Data Modeling. France, 1882–2013. Journal of Industrial Ecology. doi:10.1111/jiec.12760

⁸ Aklin, Michaël, et Matto Mildenerger. « Prisoners of the Wrong Dilemma: Why Distributive Conflict, Not Collective Action, Characterizes the Politics of Climate Change ». Global Environmental Politics 20, no 4 (1 novembre 2020): 4-27. https://doi.org/10.1162/glep_a_00578.

II. Admettre la nécessaire transformation de notre modèle de société

4. Appréhender la complète dépendance des territoires aux énergies fossiles

L'abondance en énergie fossile a permis une incroyable accélération des déplacements et des échanges, grâce au charbon et aux locomotives à vapeur, puis surtout au pétrole. Autrefois, les coûts de transport interdisaient à un territoire de dépendre trop fortement des importations. Leur baisse drastique va permettre l'accroissement des flux physiques et ainsi des relations de dépendance entre territoires lointains. Aujourd'hui, **le système économique repose sur des chaînes de production complexes et énergivores qui perpétuent notre dépendance aux énergies fossiles et nous rendent vulnérables au risque de rupture d'approvisionnement.**

A l'échelle locale, le recours aux énergies fossiles a favorisé le développement d'une division de l'espace où chaque partie est consacrée à une fonction bien précise : « La sectorisation entre quartier d'habitation, d'activité et de loisirs a donné priorité aux déplacements, démultipliant leur emprise au sol et conduisant à une consommation importante de terres agricoles fertiles au milieu desquelles sont installées les villes⁹ ».

A l'échelle du territoire, des activités aussi essentielles que se nourrir, se rendre au travail ou participer à la vie sociale sont devenues dépendantes de transports fonctionnant au pétrole.

L'accroissement de la mobilité a rendu les limites territoriales administratives, pour partie, obsolètes et a profondément brouillé ce qui fait l'identité d'un territoire. Les habitants se logent, travaillent et circulent chaque jour sur des territoires administratifs différents dont aucun ne peut prétendre organiser seul l'ensemble dynamiques à l'œuvre.

Les capacités de transport ont permis aux territoires d'absorber les ressources d'autres territoires sans souci de la durabilité de l'exploitation et d'évacuer leurs déchets sans avoir à l'esprit de les limiter ou de les valoriser. Le métabolisme des métropoles, purs lieux de consommation, représente le paroxysme de cette logique.

Les territoires se trouvent prisonniers des énergies fossiles dont dépendent leur alimentation et leur eau, l'habitabilité de leur demeure, leur santé, leur sécurité et leur accès à la connaissance. Cette dépendance constitue une fragilité systémique à l'heure de l'indispensable décarbonation.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

⁹Régis Ambroise & Odile Marcel, *Aménager les paysages de l'après-pétrole*, édition Charles Léopold Mayer, 2015, p.9

5. Se préparer à un sevrage difficile

En France, en dépit d'un mix électrique largement décarboné, **les énergies fossiles représentent aujourd'hui plus de 60%** de notre consommation d'énergie finale. Pour tenir le cap des 2°C, il faudrait aujourd'hui réduire d'environ 6% par an cette consommation d'énergie. Il ne sera pas possible de la substituer entièrement par de l'énergie décarbonée. **Tous les scénarios de neutralité carbone misent donc sur la sobriété énergétique, soit une forte réduction de notre consommation globale d'énergie.**

La décarbonation de notre système de production et de notre consommation d'énergie bousculera profondément l'appareil industriel et nos modes de vie fondés sur l'abondance d'énergie fossile. Aucun secteur n'échappera à la transformation. La décarbonation de notre économie se traduira par la disparition (centrale à charbon, exploitation pétrolière,...) ou la réduction drastique (cimenterie et construction, automobile,...) de certaines activités fortement émettrices de GES ou liées aux énergies fossiles.

Cela bouleversera la situation socio-économique des territoires d'implantation de ces activités. Un problème aigu se posera pour les infrastructures dimensionnées pour une abondance de flux de matière. Le modèle économique de ces activités devra profondément évoluer afin de tenir compte de la part croissante des coûts fixes d'infrastructures dans le prix final, tout en devenant plus sobre et en s'adaptant au changement climatique.

Les ménages sont dépendants des énergies fossiles pour se chauffer ou pour effectuer des trajets contraints (domicile-travail, achats, ...). Une hausse du prix des énergies fossiles, du fait de leur épuisement et/ou d'une politique proactive, peut fragiliser davantage les populations les plus précaires et provoquer de graves crises socio-économiques, et ultimement politiques.

La sortie des énergies fossiles ne doit pas se faire au prix d'un recours démesurément accru à d'autres ressources naturelles (terres rares, bois, extension de cultures pour les agrocarburants, etc.). La réduction du risque climatique se traduirait alors par une pression supplémentaire sur les écosystèmes et d'autres ressources naturelles, et ne ferait que déporter les risques pour nos sociétés.

L'inévitable « sevrage » ne va pas concerner que les énergies fossiles, mais aussi par exemple des matériaux et terres rares indispensables à la digitalisation et à l'électrification des systèmes urbains, ou encore certaines denrées alimentaires. Au-delà des énergies fossiles, une sobriété globale doit donc être recherchée afin d'éviter les pénuries mondiales sur certaines ressources et préserver les écosystèmes

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clés

6. Agir face aux menaces en évitant les risques de « maladaptation »

Les bouleversements écologiques en cours sont susceptibles de se manifester localement aux travers d'évolutions graduelles et prévisibles qui correspondent à une dégradation de fond (**des stress**), mais aussi par des événements d'ampleur, ponctuels et temporaires, aux conséquences potentiellement catastrophiques (**des chocs**).

Tous les espaces n'ont pas le même niveau d'*exposition* à ces stress et aléas, ceux-ci dépendent en effet de leurs caractéristiques géographiques, ainsi que des ressources et écosystèmes qui les composent. **Les mesures d'adaptation** qui tentent de réduire l'exposition d'un territoire sont historiquement réglementaires (Plans de Prévention des Risques, etc.), et ne sont plus adaptées à l'évolution rapide des phénomènes. Leurs modalités d'élaboration et de révision sont en effet longues et complexes, et surtout, elles sont basées sur les événements déjà intervenus, sans tenir compte de la perspective désormais connue de l'augmentation de l'intensité et de la fréquence des événements. Elles sont uniquement orientées vers la résistance et des réorganisations à la marge pour garantir le retour à la normale. Plutôt que pour construire des protections, il faut mettre en place des processus apprenants de la crise qui ne visent surtout pas à revenir « à la normale » (c'est-à-dire au même niveau de vulnérabilité), mais à faire évoluer en continu processus et techniques pour arriver à « une nouvelle normale », plus résiliente face au même type d'aléa.

Les implications du changement climatique sont systémiques et irréversibles, une approche incrémentale et technique est vouée à l'échec face à l'augmentation constante des coûts de préservation du système. Au-delà du changement climatique d'autres changements structurels doivent faire l'objet d'une adaptation (appauvrissement de la fertilité des sols, perte de biodiversité,...). Nombreux sont les chocs autres que climatiques (sanitaires, sociaux, etc.) peuvent accroître la vulnérabilité face aux aléas climatiques et doivent être adressés.

Les menaces pesant sur un territoire résultent à la fois des manifestations des bouleversements écologiques et de la forme des systèmes socio-économiques du territoire. En prendre acte doit permettre de s'orienter vers une adaptation transformationnelle se traduisant par des réaménagements ou une évolution des comportements vers une société sobre.

L'adaptation ne dispose pas de métrique aussi consensuelle que l'atténuation, et les impacts territoriaux du changement climatique à moyen et long terme demeurent incertains. Il existe plusieurs situations¹⁰ à éviter absolument en matière d'adaptation (risques de « mal-adaptation ») au-devant desquelles :

- L'augmentation des émissions de GES ou la réduction les incitations à atténuer ;
- Un poids disproportionné de la solution sur les plus vulnérables ou l'augmentation des inégalités sociales ;

Les actions accomplies au nom de l'adaptation doivent chercher la flexibilité et articuler les différentes échelles temporelles et spatiales pour éviter les mal-adaptations. **Plutôt que des dispositifs d'adaptation spécifiques à une problématique, il vaut mieux promouvoir la capacité d'adaptation de l'ensemble des acteurs du territoire.**

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

¹⁰Barnett J. et O'Neill S. J. (2010), « Maladaptation », *Global Environmental Change*, vol. 20, pp. 211-213.

III. Prendre conscience de la dimension sociale et politique de la transition écologique

7. Cheminer vers un nouvel équilibre entre société et environnement

La transition écologique, par la sobriété dans l'usage des ressources naturelles, entend redéfinir un rapport d'équilibre durable entre activités humaines et environnement.

Si la place de l'énergie et du changement climatique est déterminante pour les activités humaines, les efforts de décarbonation ou d'atténuation du changement climatique ne sauraient constituer seuls une politique de transition écologique. Elle doit, à la fois, répondre aux enjeux d'atténuation du changement climatique, mais aussi de la rareté des ressources, de la perte accélérée de biodiversité et de la multiplication des risques sanitaires environnementaux.

Cet équilibre ne sera atteint qu'à la condition d'une évolution radicale de notre modèle économique et social, tenant compte de l'impératif de l'adaptation au changement climatique et des limites planétaires

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

8. Relever les défis de la justice sociale et territoriale sous peine de ruptures

Les effets des bouleversements écologiques en cours viennent se conjuguer à des vulnérabilités préexistantes et aggraver les inégalités présentes sur les territoires. Ainsi les ménages pauvres seront les plus fragilisés par une augmentation du prix du pétrole, des matières premières, des denrées alimentaires. La fiscalité carbone pèse déjà davantage sur le budget des plus pauvres que sur celui des plus riches¹¹, alors même que la part de responsabilité des premiers vis-à-vis du réchauffement climatique est bien moindre.

La répartition des coûts et des efforts de la transition écologique est une question politique qui doit répondre à un enjeu de justice sociale. Cet enjeu se pose également quant à la répartition de l'effort entre territoires plus ou moins vulnérables et contribuant plus ou moins au changement climatique. Ne pas en tenir compte risque de susciter un mouvement de rejet de la transition par des pans entiers de la population.

Faire reposer l'effort sans souci d'équité risque de fragiliser les populations les plus vulnérables et de réduire leur capacité d'adaptation. De plus, un territoire est globalement sensible aux événements qui surviennent aux différentes échelles du territoire, que ce soit au niveau d'individus ou d'un quartier. Une crise en apparence circonscrite à une échelle finira par avoir des conséquences sur l'ensemble du système territorial. **Sans prise en compte des fragilités spécifiques des populations, l'ensemble du territoire est susceptible de se retrouver en crise.**

La recherche de sobriété nous impose de profonds changements de comportements et une redéfinition de nos besoins et valeurs. Seules de profondes évolutions culturelles et sociales permettront de réaliser une telle transformation en permettant la généralisation de comportements favorables à la sobriété.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

¹¹ Audrey Berry, *Les effets distributifs de la fiscalité carbone en France*, 2016

9. Parvenir collectivement à « faire mieux avec moins »

La transition écologique n'est pas consensuelle, elle implique des arbitrages. Nos modes de prise de décision sont organisés par et pour l'accroissement constant des richesses, la décroissance des flux matériels devra nous conduire à développer de **nouveaux modes de gouvernance afin de répartir une quantité de ressources limitée**. Les collectivités ne doivent pas s'attendre à une croissance de leurs moyens financiers, elles doivent désormais réussir à faire mieux avec moins.

Sur les territoires, une plus grande sobriété dans tous les domaines ne verra pas le jour sans renoncement à certains éléments de notre société de consommation. Pour réinterroger ce qui pourra être considéré comme un besoin prioritaire, il ne suffira pas de recueillir les avis par sondage. Il faudra développer les instances de dialogue et de concertation permettant aux individus de comprendre les enjeux, d'en débattre collectivement avant de formuler un avis réfléchi sur le sujet. Ce dialogue sera multi-échelle. Certains choix devront avoir lieu au niveau national ou même supranational, mais sur un certain nombre de sujets la prise compte des spécificités de chaque territoire sera déterminante. **La nécessité d'organiser collectivement ainsi la hiérarchie des renoncements rappelle la dimension éminemment politique de la transition écologique et de la résilience territoriale.**

Dans le double objectif d'assurer la préservation des ressources sur le long terme et d'en assurer un accès équitable aux populations, il nous faut réorganiser la gouvernance des ressources. Ce travail doit permettre d'anticiper les conflits qui émergeront nécessairement de la contraction des ressources disponibles et de tracer des pistes pour garantir un équilibre dynamique dans leur répartition.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

10. Renforcer la résilience des territoires pour tenir le cap de la transition écologique

La résilience d'un territoire peut être définie comme **sa capacité à absorber les perturbations et à apprendre des crises pour faire évoluer sa structure afin de garantir, sur le long terme, la satisfaction des besoins essentiels de sa population, ainsi que sa cohésion sociale, son identité et sa capacité de gouvernance**.¹²

La résilience est donc une démarche qui implique de comprendre les vulnérabilités de son territoire, d'anticiper les crises, savoir y réagir et de transformer le territoire pour réduire ses vulnérabilités en rebondissant sur les crises pour accélérer la transition écologique.

Les aléas vont inévitablement s'accroître. Le retard en matière d'adaptation et de transition écologique et la non-prise en compte de leur dimension sociale et politique rendraient les territoires particulièrement vulnérables. **Tout au long du processus de transition, et même après, des crises vont menacer les besoins essentiels des populations, mais aussi la cohésion du territoire et ultimement la capacité de gouvernance du territoire.**

Si cette capacité de gouvernance venait à être rompue, la capacité du territoire à soutenir ses efforts de transition écologique en serait durablement affectée, ce qui se traduirait tragiquement par une aggravation des crises à venir.

Dans un contexte de transition écologique globale, que l'on peut comparer à un cheminement cahoteux vers un nouvel équilibre, **la résilience de chaque territoire peut servir de boussole pour conserver un équilibre dynamique tout au long de ce cheminement.**

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

¹² Voir également la définition du GIEC : https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/AR5_WGII_glossary_FR.pdf

IV. Accepter de bifurquer vers un nouveau projet de territoire désirable résilient

11. Considérer la transition écologique et la résilience comme une opportunité pour son territoire

La transformation de notre économie offre une opportunité de redynamiser certains territoires, aujourd'hui les moins favorisés par la mondialisation. Ainsi, la décarbonation de l'économie se traduira par une croissance de l'emploi dans certains secteurs. A titre d'exemple, la trajectoire de décarbonation impliquerait une croissance de la population active du secteur agricole de 20 à 30 % à horizon 2050¹³ : autant d'actifs qui viendront s'installer et redynamiser les territoires ruraux. De manière générale, les territoires détenteurs de ressources naturelles devraient pouvoir en tirer une valeur ajoutée grandissante, tout en réduisant les impacts environnementaux liés à leur exploitation.

Les équilibres actuels entre territoires pourraient en être profondément transformés dans le sens d'une plus grande équité territoriale. Bien que certains territoires ruraux soient très dynamiques, les métropoles centralisent aujourd'hui la plupart des emplois à haute valeur ajoutée, les centres de décision ou encore les lieux de vie culturelle. Les quinze plus grandes métropoles françaises concentrent plus de 80% de la croissance économique pour 30% de la population française¹⁴. Ces métropoles sont le résultat d'un développement économique tourné vers l'optimisation permanente. La résilience implique d'enrayer ce processus de centralisation des fonctions sur quelques agglomérations, au détriment du reste des territoires.

La priorité donnée à la métropolisation par les gouvernements successifs favorise l'émergence d'un sentiment d'abandon et de relations conflictuelles entre les métropoles et les territoires périphériques. En dépit des mécanismes de redistribution économiques, ces territoires souffrent du fait d'infrastructure de moindre qualité, d'un accès aux services (éducation, santé, etc.) plus limité, et d'un faible maillage entrepreneurial.

Un objectif d'amélioration de la résilience des territoires incitera à réduire ces inégalités pour plus de cohésion territoriale et de moindres vulnérabilités des territoires les plus fragiles.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

¹³ The Shift Project, PTEF, Emploi, 2020

¹⁴ Institut Montaigne, Rééquilibrer le développement de nos territoires, Février 2021

12. Penser une transition écologique et une résilience territoriale favorables au bien-être des habitants

La transition écologique se traduira sur les territoires par une amélioration du cadre de vie pour les habitants.e.s. En ville, la réduction de l'usage de véhicules individuels libérera de nombreux espaces pouvant être réappropriés pour développer la végétation ou des espaces de loisirs et de vie publique. Cette moindre dépendance aux véhicules redynamisera les commerces des centres villes. La fréquentation d'espaces publics plus accueillants et vivants contribuera au bien-être des populations et à l'attractivité résidentielle du territoire. Les paysages ruraux seront revivifiés par une plus grande diversité des cultures et une permanence du couvert végétal liés au développement des pratiques agroécologiques.

La sortie des énergies fossiles s'accompagnera d'une amélioration de la qualité de l'air, premier facteur de mortalité avec le tabac et l'alcool, et de la réduction de nombreuses autres pollutions susceptibles de menacer la santé humaine. L'adoption de modes de transport plus actifs et sobres comme le vélo ou le recours accru à la marche aura un impact notable sur l'activité physique des populations. **La santé physique, mais aussi mentale, de la population s'en trouvera durablement améliorée.**

La promotion de nouvelles formes de solidarités et la réhabilitation des espaces les plus dégradés permettront un climat plus apaisé au sein du territoire. En réduisant ainsi les inégalités, les motifs de division et le sentiment d'exclusion seront réduits. **La transition écologique est un terreau favorable à la floraison d'un nouveau contrat social basé sur un bien-être partagé et la confiance mutuelle.**

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

13. Donner un souffle démocratique nouveau à son territoire

Faire vivre collectivement la transition écologique et la résilience sur les territoires constitue un puissant moteur pour donner un souffle nouveau à la politique locale. La mise en place d'instances et de processus de dialogue démocratique, pour cheminer de façon résiliente dans la transition écologique, participeront d'une redéfinition du territoire lui-même. On devra s'interroger sur ses limites spatiales, les parties-prenantes de la vie du territoire, leurs interactions, etc. Cette politisation des questions écologiques et de résilience offre l'opportunité de forger une nouvelle identité du territoire, vivante dans l'esprit de sa population.

Si leur co-construction peut être chronophage, les mesures d'adaptation peuvent avoir un impact direct et rapide sur le cadre de vie. Leurs succès opèrent à la fois comme des catalyseurs des actions futures et comme un motif de regain de confiance dans les capacités d'action de la sphère politique. La participation active de la population à la stratégie de résilience, en végétalisant son pied d'immeuble, en soutenant les personnes vulnérables de son immeuble, en faisant évoluer son rapport à la consommation ou en se formant aux gestes qui sauvent sont autant d'opportunités de **rendre les citoyens acteurs du changement, dans une nouvelle forme de relation entre la collectivité et les habitants.**

La transition écologique et la volonté de résilience sont l'occasion de réinterroger les crises passées, elles peuvent être saisies comme une opportunité pour les territoires de rebondir et se réinventer. Elle offre une occasion de se réapproprier son héritage pour mobiliser sa population autour d'un narratif tourné vers l'avenir et l'action. Pour les territoires qui aujourd'hui peinent à amorcer une nouvelle dynamique collective, la transition écologique offre une nouvelle chance. Le rapport final permettra de donner à voir des expériences contemporaines, et très concrètes, qui incarnent déjà certaines de ces futures réussites.

« La limite n'est pas ce où quelques chose cesse, mais bien, comme les Grecs l'avaient observé, ce à partir de quoi quelque chose *commence à être*.¹⁵ »
 Martin Heidegger

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

¹⁵Martin Heidegger, « Bâtir Habiter Penser » publié dans *Essais et conférences*, Paris, Gallimard, 1958, P.183

CAHIER N° 2

AGIR POUR ENGAGER SON TERRITOIRE DANS LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET LA RESILIENCE

Agir. Les personnes qui prennent conscience des enjeux soulevés par les bouleversements écologiques, mais aussi du fait qu'il n'est pas « trop tard » pour agir, ressentent souvent le besoin de contribuer à la transition écologique de leur territoire. Ce désir, louable et précieux, ne doit pas conduire à une précipitation désordonnée, inefficace et finalement démotivante.

Tous les territoires ne sont pas prêts à entreprendre, collectivement, une bifurcation radicale. Que les acteurs locaux n'aient pas encore pris la pleine conscience des enjeux, qu'ils soient encore prisonniers d'une trajectoire liée à des décisions passées, ou que les intérêts structurés de certains acteurs dominants barrent la route à ces changements.

Sur tous les territoires, il est néanmoins possible d'œuvrer en faveur de la transition écologique et de la résilience. Les actions sont nombreuses pour contribuer à la transformation concrète de son territoire, tout en préparant le terrain à des politiques plus globales et plus ambitieuses.

Ce cahier propose des repères pour se préparer à l'action sans perdre de vue la dimension systémique des enjeux, pour penser les actions en fonction des réalités de son territoire et s'inspirer des pionniers avant le passage à l'acte.

Nous proposons cinq portes d'entrée opérationnelles¹⁶ vers la résilience et la transition écologique de son territoire, cinq domaines, transverses et systémiques, pour engager le territoire:

- l'administration locale,
- l'alimentation,
- l'urbanisme & l'aménagement,
- l'économie & l'emploi,
- la santé & le bien-être.

Dans leur diversité, ces sujets mobilisent des affects et des intérêts différents. Les acteurs pourront décider de passer à l'action par la thématique qui leur paraîtra la plus pertinente. Un territoire pour être résilient devra tôt ou tard les aborder toutes.

¹⁶ Ces 5 entrées illustrent la diversité des voies possibles pour s'engager dans l'action. Elles ne sont pas exclusives, d'autres sont possibles.

Sommaire

V.	Se mobiliser pour la transition écologique et la résilience de son territoire.....	20
14.	Se doter d'un référentiel « Résilience et Transition du Territoire »	20
15.	Etre à l'écoute de son territoire et engager le mouvement.....	21
16.	Renforcer l'ingénierie et les ressources de son territoire	22
VI.	Engager son administration territoriale dans la transition écologique et la résilience.....	23
17.	Les enjeux d'un engagement des administrations locales	23
18.	Vers des administrations locales sobres et résilientes	24
19.	Mettre transition écologique et résilience au cœur de l'administration locale	25
20.	Encourager l'engagement et les initiatives des agents	25
21.	Agir directement sur le patrimoine, les mobilités et la commande publique de son administration locale	26
VII.	Améliorer l'autonomie et la résilience alimentaires de son territoire	27
22.	Les enjeux de la résilience alimentaire	27
23.	Vers un système alimentaire territorial résilient.....	27
24.	Restaurer le dialogue entre agriculteurs, défenseurs de l'environnement et populations.....	28
25.	Favoriser le développement des initiatives locales innovantes	29
26.	Préserver absolument les terres agricoles en maîtrisant le foncier	29
VIII.	Agir pour un urbanisme et un aménagement résilient de son territoire	30
27.	Les enjeux d'un aménagement et d'un urbanisme résilient	30
28.	Vers un urbanisme et un aménagement résilient des territoires	30
29.	Façonner le territoire par et pour les habitants	31
30.	Accompagner les opérateurs économiques dans leur transition	31
IX.	Renforcer la résilience économique de son territoire.....	32
31.	Les enjeux de la résilience économique du territoire	32
32.	Vers une économie et des emplois résilients sur le territoire	32
33.	Mettre en cohérence les politiques économiques avec les objectifs de résilience et de transition écologique.....	33
34.	Renforcer les capacités des acteurs se préoccupant de résilience économique du territoire	34
35.	Mobiliser ses compétences pour la résilience de l'économie et l'emploi sur le territoire	34
X.	Agir pour un territoire plus résilient en matière de santé des habitants.....	35
36.	Les enjeux de la résilience sanitaire du territoire.....	35
37.	Vers des territoires résilients sur le plan sanitaire.....	35
38.	Inventer une nouvelle gouvernance territoriale pour l'accès au soin	36
39.	Agir sur les déterminants comportementaux de la santé.....	36
40.	Travailler à un cadre de vie agréable à l'épreuve du changement climatique.....	37

V. Se mobiliser pour la transition écologique et la résilience de son territoire

14. Se doter d'un référentiel « Résilience et Transition du Territoire »

La complexité et la dimension systémique des enjeux sont telles qu'il peut être utile de disposer d'un référentiel simple¹⁷, véritable Check List pour analyser les dynamiques comme les projets de son territoire. Ce référentiel a été conçu pour permettre une visualisation rapide (format radar) des atouts et limites d'une démarche à l'aune de la résilience territoriale dans un contexte de transition écologique. Cet outil, établi par *The Shift Project*, reste expérimental. Sa pertinence et son utilité devront être confirmées par les retours du travail des Shifters et des praticiens sur le terrain. Les quatre dimensions proposées, complémentaires et interdépendantes, sont :

Des ressources propres au territoire bien valorisées

- La sobriété est recherchée. La dépendance aux énergies fossiles et aux ressources non-renouvelables et externes est réduite, l'économie circulaire est développée.
- Les ressources matérielles et financières sont mobilisées efficacement en recherchant les co-bénéfices économiques, environnementaux et sociaux et l'efficacité des dépenses
- Le pouvoir d'agir de chacun est développé, et les ressources endogènes (biodiversité, patrimoine, savoir-faire...) valorisées durablement.

Une gestion des risques garantissant les besoins essentiels

- Les vulnérabilités et les risques (notamment leurs impacts socio-économiques) sont analysés et partagés régulièrement avec l'ensemble de la population
- Le maintien des fonctions essentielles du territoire fait l'objet d'une gestion dynamique des risques (anticipation, réaction, transformation)
- Les actions menées accompagnent les transformations économiques et sociales liées à la transition sur le territoire

Des liens sociaux et des solidarités territoriales renforcés

- Les interdépendances entre acteurs sont reconnues et donnent lieu à un renforcement des liens de coopération et d'entraide au sein comme entre les territoires (solidarité et non compétition)
- La prise en compte des disparités territoriales et sociales se traduit par davantage d'entraide et de solidarité
- Des modalités de gestion des désaccords et d'arbitrage pacifié entre acteurs et entre territoires ont été anticipées

Une gouvernance inclusive et éclairée

- La transition écologique (notamment la décarbonation et l'adaptation au changement climatique) occupe une place centrale dans les débats et les choix des politiques sur le territoire.
- Toutes les parties prenantes participent à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des solutions les plus adaptées au territoire et désirables pour ses habitants (Vision et chemins de changement)
- Les différents acteurs du territoire veillent régulièrement à la cohérence de leurs politiques et de leurs actions.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clés

¹⁷ Le référentiel est inspiré d'outils de questionnement et d'analyse tels que la Boussole de la résilience du CEREMA ou le City Resilience Framework développé par ARUP pour le réseau des 100 resilient cities.

15. Etre à l'écoute de son territoire et engager le mouvement

Il faut avant tout « **partir de là où sont les gens et de là où ils en sont**¹⁸ » et faire l'effort de ne pas partir de ses sujets à soi.

Il s'agit de se mettre à l'écoute de préoccupations et des fragilités particulières de son territoire, des besoins concrets exprimés par ses populations.

La résilience d'un territoire doit s'appuyer et se nourrir de ses ressources locales. On pourra chercher à valoriser et faire vivre son patrimoine, son histoire, ses ressources naturelles.

Certains sujets pourront alors occasionner des victoires rapides. Les premières actions généreront un effet « boules de neige » renforçant la confiance mutuelle et la capacité des acteurs à prendre des risques et à monter en ambition.

Toute opportunité est bonne à prendre et tout sujet peut constituer une opportunité : une crise à gérer, un document d'urbanisme à actualiser, la refonte des contrats existants à réaliser, un nouvel aménagement...

Ne pas essayer de saisir ces occasions revient à perpétuer des réponses classiques allant dans un sens contraire à la transition écologique et la résilience des territoires.

On cherchera à s'appuyer sur les groupes existants, sur des relations pré-établies. On soutiendra de petits collectifs d'abord puis des collectifs plus larges pour des actions plus ambitieuses.

Un autre enjeu important sera de reconnaître et de **soutenir**, éventuellement, **les initiatives locales de son territoire en faveur de la transition**.

Ces initiatives, de plus en plus nombreuses (Eco lieux, tiers-lieux, village et territoires en transition, production d'énergie renouvelable citoyenne...) sont souvent très localisées et assez autonomes voire isolées. Elles réunissent des collectifs d'habitants engagés, expérimentent une certaine forme de sobriété, de résilience ou de transition.

Au-delà de ces initiatives, on pourra s'intéresser à d'autres démarches touchant d'autres classes sociales, taille de collectivité et œuvrant pour la solidarité (à l'échelle du quartier, foyer d'accueil de femmes battues, association d'aide aux devoirs, maraude, associations de jeunes, universitaires, local de réparation, fermes en vente directe...) pour créer des ponts et toucher l'ensemble de la population.

On devra analyser la nature de ces initiatives¹⁹, bien comprendre les liens qu'elles entretiennent avec le tissu local ainsi que leur capacité ou volonté de changer d'échelle pour constituer une ressource au développement d'autres projets sur le territoire. Après quoi, la collectivité pourra décider de les soutenir et s'appuyer sur elles pour accompagner la transition écologique et la résilience du territoire.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

¹⁸ Citation de Julian Perdrigeat, synthétisant les enseignements de la Fabrique des Transitions

¹⁹ Nous travaillerons à produire des éléments d'analyse en ce sens pour la publication finale.

16. Renforcer l'ingénierie et les ressources de son territoire

Des ressources externes peuvent faciliter le passage à l'action du territoire sous réserve d'être en mesure de les mobiliser.

Comment **s'y retrouver dans le foisonnement et la complexité des dispositifs**, financements, expertises mobilisables à l'échelle européenne, nationale, régionale ou locale qui caractérisent l'accompagnement de la transition écologique et la résilience des territoires ? Un travail en cours permettra de recenser et analyser les leviers d'action directe ou indirecte²⁰ à l'échelle des communes et des intercommunalités. De nombreux exemples et retours d'expériences permettront d'illustrer les propositions pour orienter les lecteurs vers les dispositifs jugés les plus pertinents en fonction des situations des territoires.

Quoi de plus inspirant et efficace qu'un **échange entre pairs** ? Si la majorité des territoires n'a pas vraiment engagée la transition écologique, ils sont de plus en plus nombreux à se lancer dans des expérimentations sur leurs territoires et à les partager au sein de réseaux thématiques ou territoriaux.

Les acteurs pionniers de la résilience et de la transition écologique sur les territoires participent activement à ces **collectifs ou réseaux**. De nombreuses ressources documentaires ou vidéos sont accessibles en ligne. Plusieurs réseaux ou collectifs proposent des formations ou des accompagnements de groupes d'acteurs locaux. Tout responsable territorial a intérêt à prendre connaissance des expériences et des leçons de ses pairs. Un recensement des collectifs et réseaux les plus actifs en matière de transition écologique et de résilience sera présenté dans le document final.

Renforcer les capacités d'ingénierie de son territoire devient dans ce contexte une priorité.

On pourra recourir à de l'expertise mutualisée avec d'autres ou venant de cabinets de conseil, de l'Etat ou de collectivités et groupements... ou préférer investir dans une ingénierie propre au territoire. L'ingénierie territoriale est indispensable pour **accompagner les acteurs locaux dans l'étude des vulnérabilités et la compréhension des évolutions en cours**. Elle est très utile pour les **aider à bâtir un projet collectif, une vision désirable, sobre et résiliente**.

A noter que la dimension financière de l'ingénierie territoriale s'avère de plus en plus importante pour mobiliser les ressources financières attribuées par appels à projets, dotations ou subventions.

Enfin, les enjeux de la transition écologique exigent des capacités et une ingénierie de haut niveau pour faciliter et animer le dialogue inhérent au développement de nouvelles coopérations et au dépassement des silos, nécessaires pour mener la transformation.

Toutes ces ingénieries manquent globalement sur les territoires. On observe de grandes disparités. La plupart des aides en lien avec la transition écologique ou la résilience sont accessibles par appels à projet. Cette situation bénéficie aux territoires les mieux dotés en ingénierie et accroît les inégalités entre territoires. Par ailleurs, centrée sur les projets, elle ne favorise pas les démarches globales et transversales.

Enfin, l'inspiration et le renforcement des capacités passent aussi par la veille et la connaissance des **travaux de réflexion et de recherche sur la transition écologique et la résilience** appliquées aux territoires. Les travaux scientifiques multidisciplinaires et multisectoriels nécessaires à l'approche holistique et systémique sont encore rares. Mais des réflexions de plus en plus nombreuses sont engagées par des laboratoires de recherche, des agences nationales ou locales, des think tank²¹. Des exemples seront présentés dans le rapport final.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

²⁰ La typologie de dispositifs étudiés par les Shifters : taxes et fiscalité ; certification, contractualisation, appels à projets, fonds de soutien liés à la crise, aides thématiques, aides européennes.

²¹ Laboratoire universitaire, ADEME, Agences d'urbanisme, The Shift Project.

VI. Engager son administration territoriale dans la transition écologique et la résilience

L'administration publique française représente 5,7 millions d'agents répartis dans la fonction publique d'Etat, la fonction publique territoriale (près de 2 millions) et la fonction publique hospitalière. Cela représente près de 20 % des emplois, 37% du parc immobilier tertiaire et près de 100 milliards d'euro par an de commande publique. On s'intéressera ici à l'administration territoriale, représentée essentiellement par les collectivités territoriales.²²

17. Les enjeux d'un engagement des administrations locales

Vouloir engager les collectivités dans la transition écologique et la résilience au travers de leur organisation interne²³ (leurs bâtiments, leurs salariés, leur rapport aux usagers etc.) suppose de relever notamment les défis suivants :

- **Surmonter le manque de connaissances et l'inadaptation de l'administration publique aux enjeux de sobriété et de résilience** qu'il s'agisse du déficit important de connaissances des élus et agents des collectivités sur la réalité et les causes de l'anthropocène et de ses conséquences à court/moyen terme, du fonctionnement pyramidal et en silos ou de l'absence de prise en compte de ces sujets dans les plans nationaux et locaux de transformation de la fonction publique.
- **Considérer la transition écologique et la résilience comme le cadre logique de toutes les politiques de la collectivité**, et plus une politique parmi d'autres, et se doter des outils de programmation et de gestion nécessaires. Les PCAET ont l'intérêt de constituer un document intégrateur et transversal aux politiques locales, mais ne sont pas opposables et concernent la plupart du temps des actions spécifiques ou ponctuelles sans mettre en œuvre assez vite les évolutions radicales nécessaires dans le « main stream » du fonctionnement de la collectivité.
- **Faire face à un manque de connaissances.** Il existe un manque de compétences et d'expertises pour opérationnaliser des objectifs de transition écologique et de résilience du territoire.
- **Assurer une continuité des services dans un contexte où les aléas vont se multiplier et dans lequel les obligations réglementaires nationales liées aux risques ne seront plus suffisantes.** L'arrêt, en cas de crise de certains services gérés par les collectivités, pose rapidement des problèmes majeurs (enseignement, cantine, aides sociales, entretien de la voirie, distribution d'eau potable, collecte des déchets...). D'autant qu'en cas de crise, la demande de services augmente quand l'offre peut être fortement perturbée. Le risque d'interruption de services peut être lié aux fonctions supports (ex infrastructures informatiques) comme à des fournisseurs (électricité, énergie...) dont dépendent tous les secteurs ou à un impact direct sur les services comme une inondation du territoire par exemple. Certains secteurs stratégiques comme l'eau potable sont mieux préparés, comme l'a souligné la crise sanitaire.

Enfin, il est un enjeu qui dépasse tous les autres: **l'exemplarité**. « Montrer l'exemple » en matière de transition écologique et de résilience donnera à l'administration locale de la crédibilité et de la pertinence dans ses politiques d'accompagnement des acteurs du territoire.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

²² Même si les enjeux et la plupart des réponses sont communs aux collectivités et aux services déconcentrés de l'Etat, on renverra pour la fonction publique d'Etat au rapport intermédiaire « Décarboner l'administration publique » sur le site de The Shift Project

²³ Et non au sens des politiques qu'elles mènent vis-à-vis de l'extérieur

18. Vers des administrations locales sobres et résilientes

L'administration publique locale à l'horizon 2050²⁴ a fortement évolué dans toutes ses dimensions.

Sur le plan « **physique** », on observe *des déplacements moins carbonés et moins nombreux, les bâtiments publics sont plus économes en énergie, la surface qu'ils occupent est moindre, l'administration locale fait un usage plus important des outils numériques, dans des conditions encadrées. Les déplacements des usagers sont moins nombreux et décarbonés. Les consommables et fournitures achetées ont une empreinte carbone réduite. Les services matériels, comme la restauration collective ou l'entretien des voiries, équipements et espaces verts, sont plus sobres.*

Sur le plan de **l'organisation de l'administration**, *la décarbonation « interne » et la résilience sont prioritaires pour tous les services et tous les agents. La relation administration / administré est de plus en plus dématérialisée avec des garde-fous. L'implantation territoriale a été adaptée. Le fonctionnement quotidien a été repensé. Le recours accru au télétravail a conduit à repenser les modalités de fonctionnement interne et les relations hiérarchiques et managériales : recours raisonnée aux réunions, autonomisation des agents...*

Les problématiques de risques psycho-sociaux (RPS) et de qualité de vie au travail sont mieux prises en compte. Le dialogue social a été renforcé par les discussions menées autour de ces évolutions organisationnelles et des conditions de leur réussite et de leur acceptabilité par les agents concernés.

La nature des emplois a fortement évolué également. *Tous les agents publics sont formés aux enjeux climat* au travers de la formation initiale et de la formation continue. Certaines missions ont pris de l'ampleur :

- Toutes les entités de l'administration disposent d'un *chef de projet « Transition et résilience »*
- Les *compétences consacrées aux marchés publics*, à l'analyse sous l'angle « impact carbone et résilience », au dialogue avec les fournisseurs sont renforcées.
- Des *moyens humains sont consacrés à la gestion globale des crises* (plan de continuité de l'activité, réalisation de bilan post-crise (« retex ») et pas seulement gestion opérationnelle des crises)
- Certaines missions sont mieux valorisées : accueil téléphonique des usagers, accompagnement des usagers vulnérables, agents des cantines.

Enfin, **l'image de l'administration publique a changé**. La transition écologique et la résilience sont devenues *des éléments clé de la notion d'intérêt général*. L'intervention publique est devenue un élément phare de la lutte contre le dérèglement climatique. L'exemplarité de l'administration, sa capacité à mener une transformation profonde tout en continuant à assurer l'accessibilité universelle aux services publics, les efforts menés en matière de relation avec les usagers, l'importance de l'action publique dans la lutte contre le changement climatique ont *amélioré son image auprès du grand public et la perception que les agents publics ont d'eux-mêmes* et de l'administration, ce qui redonne une certaine attractivité à la fonction publique.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

²⁴ D'après les travaux de The Shift Project sur « la décarbonation de l'administration publique » dans le cadre du PTEF qui se situe à l'horizon 2050

19. Mettre transition écologique et résilience au cœur de l'administration locale

Les actions pour rendre l'administration locale plus résiliente dans un contexte de transition écologique sont multiples. Les premières pouvant être engagées au niveau des agents et de l'organisation sont les suivantes :

- Veiller à la formation continue de tous les agents, à commencer par les élus et principaux cadres de l'administration territoriale, sur les enjeux de résilience et de transition écologique.
- Désigner une mission « Bilan carbone et résilience » rattachée au plus haut niveau administratif ainsi que des chefs de projets « Transition et résilience » dans toutes les entités, services de l'administration
- Renforcer l'administration en se dotant de compétences nouvelles (par recrutement ou formation interne) liées à la transition écologique et la résilience : conseiller énergie, expert bilan carbone, ingénierie de la facilitation et de la coopération.
- Réaliser des bilans carbone (patrimoine, mobilités, achats...)
- Mener régulièrement des exercices de prospective associant l'ensemble des agents, anticipant les principales vulnérabilités et transformations de l'action de la collectivité liées à la transition écologique sur le territoire.
- A partir d'un retour d'expérience COVID19 et des autres crises advenues sur le territoire, mener des simulations de crises et réaliser des plans de continuité de services largement partagés auprès de tous les agents
- Se doter d'un référentiel « résilience et transition écologique » pour évaluer les décisions et/ou initier une évaluation climat du budget²⁵ de son administration locale

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

20. Encourager l'engagement et les initiatives des agents

Au sein de l'administration locale, l'engagement des agents constitue un facteur déterminant du changement. L'administration locale aura tout à gagner à créer les conditions d'une organisation « autorisante », encourageant et valorisant l'engagement et les initiatives de ses agents en matière de sobriété et de transition écologique.

Dans la gestion de crise, avoir des agents habitués à avoir une marge de manœuvre propre, à pouvoir faire preuve d'initiative sans craindre la sanction est un levier important d'adaptation, de réactivité, de redondance en cas de situation dégradée.

Ce soutien aux agents peut prendre des formes diverses :

- Encourager la coopération interservices et le dépassement des silos administratifs
- Appuyer les communautés d'agents engagés dans la transition au sein de l'administration
- Mettre en valeur leurs initiatives en faveur de la transformation interne et de l'amélioration des services au public dans un contexte de transition écologique
- Soutenir leur participation à des réseaux et collectifs, l'échange entre pairs engagés dans la transition
- Rechercher la mutualisation de compétences entre administrations locales
- Organiser un suivi collectif, un apprentissage et la réflexivité de l'action de l'administration locale
- Communiquer sur les initiatives et les engagements des agents

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

²⁵ Voir les outils méthodologiques proposés par l'association I4CE

21. Agir directement sur le patrimoine, les mobilités et la commande publique de son administration locale

En interne, améliorer la résilience dans un contexte de transition écologique implique des actions sur la gestion du patrimoine bâti²⁶, la mobilité des agents et la commande publique de l'administration locale.

Pour **réduire la consommation énergétique des bâtiments**, on pourra :

- *Améliorer l'inventaire de l'immobilier public et de ses consommations*, cette étape permet de calibrer les moyens financiers à mobiliser et fixer les priorités.
- *Rationaliser la taille du patrimoine, agir sur les usages et optimiser l'exploitation*, la réduction des consommations énergétiques ne se limitant pas aux travaux de rénovation.
- *Réaliser une véritable programmation d'investissements cohérents en s'appuyant sur l'expérience de l'Etat*. Le décret tertiaire fixe un objectif ambitieux de réduction de 40% de la consommation énergétique des bâtiments tertiaires d'ici 2030. Il convient de fixer des jalons (par exemple en 2025 et 2027) pour éviter de se retrouver « au pied du mur ».

Pour **décarboner les mobilités des agents**

- *Réaliser un diagnostic des déplacements domicile-travail et déplacements professionnels dans le cadre, par exemple, d'un plan de mobilités*. Il pourra être élargi aux déplacements des usagers et des fournisseurs.

Pour décarboner les déplacements professionnels

- *Remplacer les flottes de véhicules thermiques de service par de l'électrique à faible consommation, rallonger la périodicité « normale » de renouvellement des véhicules*
- *Réduire la taille et le poids des véhicules*. Pour tous ! Il s'agit d'une mesure d'exemplarité pour sortir de la logique selon laquelle la taille d'un véhicule est un signe extérieur du statut, du pouvoir, etc.
- *Mutualiser les flottes de véhicules entre collectivités*
- *Pouvoir faire du covoiturage pour les déplacements professionnels entre agents de structures différentes*
- *Limiter les déplacements professionnels : développement des visio-conférences, formations en ligne, etc., renforcer les critères à remplir pour justifier des déplacements en avion*

Pour décarboner les déplacements domicile – travail

- *Déployer le télétravail quand c'est possible et en concertation avec les agents*.
- *Adapter les infrastructures et les locaux aux mobilités actives (parking vélo sécurisé, bornes de recharge électrique voire réduction des places de parking),*
- *Soutenir le recours au covoiturage, de façon encadrée, pour préserver les transports en commun*

Ces transformations se traduisent par un accroissement du télétravail et des dispositifs de visioconférences, avec des réflexions et des actions à mener pour limiter les effets rebond de ces nouveaux modes d'organisation et du renforcement de l'usage d'outils collaboratifs numériques.

Pour **améliorer la commande publique** :

- *Renforcer les critères sociaux et carbone* dans les achats publics. Efficace seulement si les acheteurs publics sont formés techniquement et juridiquement²⁷ pour tirer parti de ces dispositions.
- *Rechercher une sobriété, limitation et optimisation des achats publics*. Exemples : lutte contre le gaspillage, véhicules plus petits, achats mutualisés, centrales d'achat... Ce type d'approche a le mérite de compenser une partie du surcoût possible lié à l'inclusion de clauses sociales et environnementales dans les marchés publics.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

²⁶ D'après le rapport intermédiaire « Décarboner l'administration publique » de The Shift Project, avril 2021

²⁷ D'autant plus que le juge administratif a souvent une interprétation restrictive des critères environnementaux (par exemple : un critère portant sur l'entreprise et non sur l'objet du marché invalide généralement le marché).

VII. Améliorer l'autonomie et la résilience alimentaires de son territoire

22. Les enjeux de la résilience alimentaire

Le système alimentaire regroupe l'ensemble des activités depuis la production d'intrants et de semences, à la distribution et la gestion des déchets, en passant par la production agricole et les industries de transformation. Si certaines populations en France vivent encore une forme d'insécurité alimentaire pour des raisons économiques et politiques, la France n'a jamais produit autant de nourriture. L'agriculture française est tournée vers l'exportation permettant à la France d'être l'un des leaders mondiaux du secteur, toutefois le pays importe 20% de son alimentation. Notons que sans les vins et spiritueux, le solde commercial agro-alimentaire français serait déficitaire de plusieurs milliards d'euros.

La résilience alimentaire est la capacité d'un territoire à garantir une alimentation abondante, saine et équilibrée à sa population en dépit des perturbations qui peuvent affecter les différents maillons du système alimentaire. Au niveau territorial, les capacités des territoires à nourrir leur population sont très contrastées.

Dans les Pays de la Loire, le taux de couverture des besoins alimentaires atteint 225%, alors que la production alimentaire de la région PACA ne couvre que 32% de sa consommation. Ce taux chute à 13% pour l'Île-de-France²⁸. Les transports et flux entre différents territoires assurent aujourd'hui la répartition des denrées dans l'ensemble du pays, tout en laissant planer le risque de rupture d'approvisionnement.

En raison du changement climatique, de la fin de l'accès à des ressources abondantes et bon marché, mais aussi de l'effondrement de la biodiversité et de la dégradation de la qualité des sols, le système alimentaire doit faire face à un grand nombre de problématiques de fond : **baisse des rendements, tension sur l'usage de l'eau, nouveaux bioagresseurs, perte de fertilité des sols, renchérissement des intrants, hausse des prix alimentaires, difficultés économiques des agriculteurs, dégradation de la santé humaine etc.**

Le système actuel concourt lui-même à l'aggravation de ces menaces. Il ne peut donc être question de simplement le renforcer, mais bien plutôt de le transformer en profondeur.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clés

23. Vers un système alimentaire territorial résilient

Les leviers de la résilience alimentaire sont aujourd'hui bien identifiés²⁹, pour n'en citer que quelques-uns :

- **L'augmentation de la population agricole** : d'ici 2050, le nombre d'actifs agricoles devrait augmenter de près de 76% pour répondre à l'accroissement du volume de travail associé aux nouvelles pratiques agricoles. En dépit des pertes d'emploi dans la production d'agrofourmure en amont et de transformation en aval, l'évolution du système alimentaire devrait se traduire par la création nette de plus de 400 000 emplois.
- **La préservation des terres agricoles** : L'artificialisation des sols est aujourd'hui responsable de 60% de la disparition de terres agricoles³⁰. Cette disparition concerne qui plus est des terres en périphérie des villes parmi les plus fertiles du pays. L'équivalent de la surface moyenne d'un département français disparaît tous les 10 à 15 ans. Afin de développer une agriculture nourricière de proximité, les terres agricoles doivent d'urgence faire l'objet de politiques de protection radicale.

²⁸ Voir Crater, calculateur de résilience alimentaire : <https://crater.resiliencealimentaire.org/>

²⁹ Voir Les Greniers d'Abondance, *Vers la résilience alimentaire. Faire face aux menaces globales à l'échelle des territoires*. Deuxième édition, 2020

³⁰ Agreste (2017) Enquête Teruti-Lucas 2015. URL : <http://agreste.agriculture.gouv.fr/enquetes/territoireprix-des-terres/enquete-teruti-lucas-resultats/>

- **La généralisation de l'agroécologie** : Les grands principes qui guident la création d'un système agricole soutenable et résilient sont la recherche d'une plus grande diversité à toutes les échelles (génétique, assolements, paysages), l'usage économe des ressources (eau, engrais, énergie), une plus grande autonomie des moyens de production (fertilisation, outillage, énergie, semences etc.) et la protection des milieux (eau, sols, biodiversité). Le déploiement de pratiques agroécologiques dans l'ensemble des filières permettra d'avancer dans la conjugaison de l'ensemble de ces principes.
- **Le développement d'une alimentation plus végétale** : la production animale représente 90% des émissions de GES de l'agriculture et occupe environ 85% des terres agricoles, entrant en concurrence avec l'alimentation humaine en consommant 60% des céréales non exportées. Un compromis est à trouver entre la nécessaire diminution des émissions de GES et l'acceptabilité par le monde agricole et le consommateur. Une diminution d'un tiers de la production de lait et d'œufs, par deux des produits de la pêche et par trois de productions de viande bovine, de porc et de volaille, associée à des pratiques d'élevage moins intensives devrait permettre de relever ce défi à horizon 2050.

En 2050, la production globale agricole aura diminué, mais la disponibilité alimentaire aura augmenté grâce à la diminution des besoins en céréales et en surfaces fourragères pour les animaux d'élevage, et grâce à la réduction des pertes et gaspillages.

Le besoin en transport de denrées alimentaires aura été fortement réduit grâce à la mise en place de nombreuses filières de proximité. Le secteur deviendra producteur net de carburants et combustibles. L'empreinte carbone totale de l'alimentation aura diminué d'un facteur 3 à 4. Les pollutions agricoles auront fortement diminué. Le développement des pratiques agroécologiques favorisera la diversification des paysages et le rétablissement de la biodiversité. En outre, le changement des habitudes alimentaires aura contribué à améliorer la santé globale de la population³¹.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

24. Restaurer le dialogue entre agriculteurs, défenseurs de l'environnement et populations

Les autorités publiques françaises ont longtemps promu un modèle agricole intensif au travers de la Politique Agricole Commune (PAC). Ce modèle produit une concentration de la propriété agricole et une économie tournée vers les cours boursiers mondiaux qui ont miné les liens entre activités agricoles et territoires. En témoignent les conflits récurrents entre agriculteurs et riverains ou entre représentants des intérêts économiques des filières et associations écologistes.

Parallèlement, la chute du nombre d'agriculteurs et l'exode rural ont coupé une majorité de français de tout lien avec le monde agricole et ses réalités. La nécessité d'augmenter le nombre d'actifs agricoles, de changer les pratiques du secteur et nos habitudes alimentaires imposent de renouer un dialogue aux niveaux des territoires afin d'améliorer la résilience alimentaire. **Partir de l'alimentation est un moyen efficace d'embarquer les populations pour qui il s'agit d'un sujet plus sensible que les pratiques agricoles elles-mêmes.** De nombreuses actions peuvent être entreprises dans le sens d'une rénovation de la gouvernance du système agricole :

- Organiser des animations locales sur la valorisation de l'alimentation de proximité et du terroir ;
- Tenir une concertation territoriale pour le développement d'une agriculture locale nourricière ;
- Renforcer le dialogue sur les usages de l'eau, localement et à l'échelle des bassins versants ;

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

³¹ PTEF, Agriculture et alimentation, The Shift Project, 2020

25. Favoriser le développement des initiatives locales innovantes

L'alimentation étant un sujet au cœur des préoccupations des français, les initiatives locales ne manquent pas. Beaucoup se situent au niveau de la distribution : association pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP), magasin de producteurs, magasin local coopératif. Ces initiatives rapprochent les consommateurs des producteurs, instituant un contexte favorable à l'écoute des besoins de chacun. Elles permettent aussi de soutenir une agriculture locale et plus respectueuse de l'environnement. Les collectivités peuvent ainsi :

- Communiquer sur les initiatives locales en faveur de la résilience alimentaire ;
- Mettre à disposition des locaux pour favoriser la distribution des productions locales ;
- Utiliser le levier de la commande publique dans la restauration collective ;
- Valoriser l'autoproduction à travers le jardinage dans le cadre scolaire et le soutien aux associations engagées ;

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

26. Préserver absolument les terres agricoles en maîtrisant le foncier

La disponibilité de foncier pour le développement d'activités agricole est un facteur limitant au développement de la résilience alimentaire du territoire. Les communes et intercommunalités ont un rôle central à jouer dans la préservation des terres agricoles du fait de leur compétence en matière de planification et d'aménagement urbain. Les actions pouvant être entreprises dans ce sens sont variées :

- Inventorier le foncier mobilisable pour l'agriculture ;
- Déterminer des zones agricoles protégées (ZAP) ;
- Acquérir le foncier et/ou mobiliser des outils tels que les Obligations réelles environnementales (ORE) ;
- Soutenir une agriculture durable et encourager la mixité des usages sur le foncier de la collectivité ;
- Concentrer l'aménagement dans les espaces déjà artificialisés ;
- Compenser en dernier recours en renaturant et désimperméabilisant si nécessaire des espaces artificialisés ;

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

VIII. Agir pour un urbanisme et un aménagement résilient de son territoire

27. Les enjeux d'un aménagement et d'un urbanisme résilient

L'aménagement regroupe l'ensemble des activités qui contribuent à façonner les différents espaces du territoire. Il embrasse les activités de conception en amont jusqu'à la gestion des infrastructures, en passant par les travaux de construction et de rénovation de bâtiment.

L'urbanisme et l'aménagement développent l'infrastructure physique sur laquelle se déploie ensuite l'ensemble des activités humaines. En France, l'aménagement a ainsi longtemps promu l'usage quotidien de la voiture individuelle, contribuant à produire la situation de dépendance de nos territoires au pétrole.

L'urbanisme doit toujours être conçu dans sa dimension systémique, à travers l'ensemble de ses implications pour la transition écologique des autres secteurs.

Le bâti a été conçu sur la base du climat passé, plus stable que les conditions climatiques à venir. Les événements climatiques extrêmes risquent de mettre à mal les infrastructures de transport, d'eau, de gaz ou encore d'électricité et de provoquer des ruptures dramatiques pour les territoires.

L'habitat doit être repensé pour tenir compte de ces problématiques, et en particulier des vagues de chaleurs.

Toutes ces réponses doivent prendre en compte la nécessité de transiter vers un système plus sobre en ressources et en énergie. Cet impératif impose la révision des projets d'aménagement pour les rendre plus sobres et pour permettre la transition des autres activités.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clés

28. Vers un urbanisme et un aménagement résilient des territoires

La résilience de l'urbanisme est la capacité à façonner durablement un espace favorable à la transition écologique en dépit des perturbations.

Le développement de cette résilience de l'urbanisme passera par :

- la fin de l'étalement urbain et la densification des zones urbaines;
- l'optimisation de l'usage des sols par la multifonctionnalité ;
- la rénovation du bâti ;
- la promotion des déplacements doux ;
- la promotion du lien social ;

A horizon 2050, grâce à la transformation de leur urbanisme, les villes et leur périphérie auront vu une baisse de 20% des besoins en mobilité quotidienne. La population sera répartie de manière plus équitable sur l'ensemble du territoire national.

Les territoires seront maintenant maillés par des chemins, des sentiers piétons et des vélo-routes afin de favoriser la mobilité active, légère et électrique, tout en maintenant des réseaux ferrés et routiers adaptés aux longues distances. L'espace public favorisera la convivialité, préservera la biodiversité et limitera les effets des canicules. Le logement sera sobre, abordable, et proche des zones d'emploi, limitant la demande en déplacements.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clés

29. Façonner le territoire par et pour les habitants

Les usagers du territoire développent une connaissance personnelle de l'espace, de ses usages et de son histoire. Tous sont concernés par les transformations de ce territoire et disposent donc d'un avis légitime sur celles-ci.

Il ne s'agit pas simplement d'éviter la contestation, ces perspectives diverses sur le territoire sont autant d'informations qui permettent d'améliorer le projet en limitant ses potentiels effets de nuisance et en maximisant son utilité pour les habitants.

Dans un contexte de changement climatique, le dialogue avec la population devient plus que jamais déterminant pour éviter la mal-adaptation :

- Animer des ateliers participatifs lors de la mise à jour du PLU/PLUi pour définir une vision et un projet de territoire avec les habitants ;
- S'assurer que tout projet d'aménagement fasse l'objet d'un dialogue approfondi avec les habitants ;
- Utiliser les projets d'aménagement comme une occasion de partager avec la population les enjeux de la transition écologiques et de résilience ;

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

30. Accompagner les opérateurs économiques dans leur transition

Les collectivités ont un rôle déterminant dans l'accompagnement des acteurs économiques qui façonnent le territoire. Ainsi les bailleurs et aménageurs devront être en priorité orientés vers la rénovation du bâti et le renouvellement d'espaces déjà artificialisés.

Le sujet est particulièrement criant pour les acteurs de réseau. La baisse souhaitable de consommation sur les réseaux d'eau ou de chaleur fragilise le modèle économique de leurs exploitants qui risquent concomitamment de faire face à des coûts d'entretien croissants liés aux effets du dérèglement climatique.

Quand elles ne sont pas directement responsables de ces réseaux, les collectivités sont en mesure d'accompagner les acteurs de plusieurs manières :

- Inciter les acteurs de réseaux à faire évoluer dès aujourd'hui les infrastructures pour faire face au changement climatique et à la baisse attendue de la consommation ;
- Renforcer le dialogue entre les différents gestionnaires d'infrastructure afin de s'entendre sur le calendrier des projets et mutualiser certains coûts ;
- Favoriser au travers de la commande publique l'innovation en matière d'aménagement résilient et sobre ;

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

IX. Renforcer la résilience économique de son territoire

31. Les enjeux de la résilience économique du territoire

L'organisation économique mondiale basée sur des transports fondés sur les énergies fossiles, pour un approvisionnement en flux tendu, a montré certaines limites lors de la crise COVID19...

Vouloir améliorer **la résilience économique du territoire invite à réduire sa dépendance vis-à-vis de modèles économiques liés à la mondialisation**³². Les filières présentes sur le territoire les plus dépendantes de zones éloignées doivent repenser leurs chaînes de valeur (éloignement et multiplicité des étapes de la chaîne d'approvisionnement), et se réorganiser à des échelles plus réduites.

Au-delà de la relocalisation des flux d'énergie et de matières, la nature des acteurs économiques du territoire joue un rôle important. Si les entreprises mondiales implantées sur le territoire en structurent souvent le tissu économique, la stabilité des emplois qui en dépendent n'est pas assurée. Leurs stratégies ignorent les enjeux locaux, et la menace d'une délocalisation est difficilement maîtrisable.

Les enjeux du territoire en matière de résilience économique seront ainsi par exemple :

- Favoriser le développement d'emplois locaux durables et non délocalisables,
- chercher à produire localement les biens et services nécessaires aux acteurs du territoire

Le *développement de l'économie circulaire* représente également un levier de résilience économique. En créant des emplois par une intensification de l'usage de ressources locales, ces démarches permettent la création d'activités intensives en main d'œuvre et de nouveaux emplois non-délocalisables.

Enfin, **la transition écologique et la décarbonation de l'économie exigent que les territoires anticipent l'évolution des activités et des emplois des secteurs présents selon leurs niveaux de dépendance aux énergies fossiles.**

The Shift Project dans son Plan de Transformation de l'Économie Française distingue 3 types d'évolutions attendues : les activités dites « de demain » (agriculture, secteur bois, mobilités décarbonées...), appelées à voir leur besoin en main-d'œuvre croître durablement ; les activités « d'hier » (industries aéronautique et automobile, raffineries, construction neuve...), pour lesquelles l'emploi est attendu en baisse ; et les activités « stables » (administration publique et secteurs afférents : santé, enseignement...), moins concernées par des effets volume, mais dont les métiers peuvent évoluer qualitativement.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

32. Vers une économie et des emplois résilients sur le territoire

Un territoire résilient³³ du point de vue de l'économie et l'emploi dans la transition écologique pourrait se caractériser par :

Un tissu dense et divers d'entreprises « locales » dont les principaux actionnaires et les dirigeants vivent et travaillent sur le territoire³⁴. Les stratégies de ces entreprises « locales » sont plus sensibles aux effets de leur action sur le territoire. En s'appuyant sur des ressources et savoir-faire de proximité pour leur chaîne d'approvisionnement, elles ont tendance à les préserver plus facilement et résistent mieux aux chocs. La diversité des activités est un facteur de résilience économique quand la spécialisation rend vulnérable.

³² D'après Fiches action pour la résilience locale, La Traverse, 2020,

³³ Ibid.

³⁴ Ces entreprises réinjectent dans l'économie du territoire trois fois plus, en part du chiffre d'affaires, que les entités de grandes entreprises nationales ou internationales.

Une économie sociale et solidaire très développée (ESS) composée de structures plus souples et adaptables que les entreprises classiques. Elles se fondent sur des réseaux de solidarité et ont tendance à mieux résister aux variations économiques. Elles encouragent l'implication des salarié.e.s et souvent l'insertion par l'économie des personnes en difficulté. Les emplois dans l'ESS répondent souvent à des besoins locaux des habitant.e.s et sont ainsi peu délocalisables.

De nombreuses **démarches d'économie circulaire**³⁵ intensifiant l'usage des ressources locales. Toutes les pratiques de réemploi, de recyclage ou de réparation, en plus de réduire l'impact environnemental de l'activité humaine, favorisent le retour à l'emploi et génèrent d'importants bénéfices socio-économiques.

Une **population consommant local et attentive à l'empreinte carbone de ses achats**. Une consommation locale et responsable renforce le tissu économique en fournissant des débouchés pour les entreprises du territoire. Elle permet de réduire la consommation d'énergie fossile nécessaire à la production et à la distribution des biens.

Enfin, un territoire résilient a su **accompagner la décarbonation de ses activités économiques et la reconversion des emplois liés**. Les activités économiques les plus dépendantes des énergies fossiles se sont progressivement transformées. Les salariés de ces entreprises ont pu renouveler leurs compétences par des formations et ainsi se repositionner dans de nouvelles activités décarbonées.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

33. Mettre en cohérence les politiques économiques avec les objectifs de résilience et de transition écologique

Améliorer la résilience de son territoire commence par rechercher de **la cohérence entre ses politiques de développement économique et ses objectifs de transition écologique et de résilience du territoire**. Pour cela, il y a lieu d'agir au niveau de la gouvernance du territoire. On pourra par exemple :

- Faire porter les *enjeux de décarbonation, de transition écologique et de résilience au plus haut niveau politico technique* et ainsi s'assurer que la politique économique du territoire intègre ses enjeux et cesse d'être contradictoire.
- Chercher, à l'échelle régionale, à *coordonner les Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET), et les Schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII)*. Aujourd'hui seul le SRDEII doit être en cohérence avec le Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle (CPRDFOP). Le développement « autonome » de ces deux schémas régionaux majeurs représente un frein à la *prise en compte de l'évolution des métiers et de l'identification des besoins de formation liés à la transition écologique*.
- *Suivre, analyser et évaluer régulièrement ses politiques économiques et ses projets* à l'aune de l'évolution de la résilience et de la transition écologique sur le territoire, et les rectifier.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

³⁵ L'économie circulaire ne se réduit pas à recycler et valoriser les déchets et ainsi limiter la dépendance aux flux de matières et d'énergie entrants. Elle inclut aussi l'économie collaborative, l'éco-conception, l'écologie industrielle et territoriale, l'allongement de la durée d'usage, la consommation responsable, l'approvisionnement durable.

34. Renforcer les capacités des acteurs se préoccupant de résilience économique du territoire

La collectivité pourra **soutenir les acteurs économiques du territoire dans leur structuration en collectifs, réseaux, coopératives ou fédérations.**

Elle pourra les aider à mener des travaux d'analyse et de prospective sur l'évolution de leurs activités et de leurs compétences en lien avec la transition écologique.

La formation des salariés des entreprises du territoire aux enjeux de la résilience et de la transition écologique pourra être soutenue. Que l'appui concerne la formation initiale ou continue.

Le projet de loi « Climat et résilience » dans sa version datée d'avril 2021, responsabilise les CSE des entreprises en matière de transition écologique. Les membres des CSE devront contribuer aux travaux de gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences sur le territoire (GPEC).

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clés

35. Mobiliser ses compétences pour la résilience de l'économie et l'emploi sur le territoire

Parmi les actions³⁶ en faveur de la résilience économique et de l'emploi sur le territoire, la collectivité pourra :

- Mener une démarche de prospective territoriale, avec l'ensemble des parties prenantes du territoire, permettant, d'une part, de mieux comprendre les vulnérabilités et les évolutions du territoire (en particulier en lien avec la décarbonation), et d'autre part de définir collectivement une vision décarbonée et résiliente du territoire et les étapes intermédiaires précisant les changements attendus de la part des acteurs économiques.
- Pérenniser le suivi et les points de contact établis avec les entreprises lors de la crise sanitaire (ligne téléphonique permettant aux entreprises en difficulté de solliciter la collectivité)
- Conditionner tout soutien de la collectivité à des acteurs économiques du territoire à la prise en compte des enjeux de résilience économique et de transition écologique.
- Réaliser un diagnostic prospectif relatif à l'économie circulaire, listant les atouts spécifiques et ressources locales à valoriser pour développer l'économie circulaire.
- Sensibiliser la population aux enjeux du consommateur local. Campagnes de sensibilisation sur les produits locaux et le terroir, formations dans les écoles...
- Etudier le déploiement d'une monnaie locale

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clés

³⁶ D'après Fiches action pour la résilience locale, La Traverse, 2020,

X. Agir pour un territoire plus résilient en matière de santé des habitants

36. Les enjeux de la résilience sanitaire du territoire

La santé est ici considérée comme le bien-être physique, mental et social des populations. Elle apparaît comme une résultante de dernier ordre de la satisfaction de l'ensemble des besoins essentiels et donc de la résilience des systèmes qui y participent. Le système de santé au sens de l'offre de soin ne représente dans cet esprit que le maillon final puisque curatif du système sanitaire. Aujourd'hui la santé des français est dégradée du fait des multiples pollutions environnementales, du manque de lien social et des comportements nocifs, qui doivent être abordés de manière globale

On définira la résilience sanitaire comme **la capacité à améliorer la santé de sa population en dépit des perturbations**. L'épidémie de Covid-19 a soulevé la question des impacts indirects de l'érosion de la biodiversité sur notre santé, cette érosion facilitant le développement de zoonoses. Elle a également souligné l'enjeu de la santé mentale, ou encore aussi la fragilité d'un système de soin fonctionnant en flux tendus à partir de matériel et médicaments importés. Le changement climatique risque d'atteindre la santé des populations et particulièrement des plus fragiles du fait de la recrudescence de canicule ou encore du développement en métropole de maladie tropicale. La recrudescence d'évènements climatiques extrêmes risque de mettre à l'épreuve notre système de secours et notre système de soin qui devra être en mesure de développer rapidement des capacités d'accueil supplémentaires.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

37. Vers des territoires résilients sur le plan sanitaire

La résilience sanitaire repose sur des leviers qui touchent aussi bien le système de soin que la prévention :

- **Relocaliser la production et diversifier les approvisionnements** : la réduction du recours au matériel jetable et le raccourcissement des chaînes d'approvisionnement permettront d'éviter les pénuries survenues lors de la pandémie de Covid-19. Cette relocalisation permettra également une réduction des émissions de GES associés aux transports et une amélioration des standards environnementaux dans l'industrie pharmaceutique.
- **Restructurer l'offre de soin pour la rendre plus accessible** : le développement des maisons de santé pluriprofessionnelles comme alternatives à l'hôpital pour les soins ne nécessitant pas de gros plateau technique. Il sera nécessaire d'inciter les médecins à s'installer dans ces structures, mais aussi d'augmenter la délégation des médecins envers les infirmières et infirmiers pour les actes qui peuvent être pris en charge.
- **Atténuer les besoins de soins** : L'amélioration du niveau de santé générale de la population doit constituer l'objectif central de la résilience sanitaire. Favoriser une alimentation saine et la lutte contre la sédentarité sera déterminant, tout comme la lutte contre l'exclusion sociale et les pollutions environnementales. Le suivi médical doit prendre en compte l'ensemble des facteurs affectant la santé des patients, notamment l'environnement

A horizon 2050, le délai d'accès aux soins a été réduit de même que l'empreinte écologique du secteur. Grâce à une augmentation de l'effort de prévention, passée de 3 à 10% du budget de la CNAM, on constate une amélioration de la santé générale de la population et donc une réduction du besoin de prise en charge médicale. Le système de santé est donc moins coûteux et plus sobre. D'autre part, avec la relocalisation de la chaîne d'approvisionnement et la meilleure gestion du secteur, le système est davantage résilient face aux crises.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

38. Inventer une nouvelle gouvernance territoriale pour l'accès au soin

L'accessibilité de l'offre de soin est le premier frein à une prise en charge précoce des patients. La tendance à la centralisation des capacités hospitalières et le manque d'attractivité des territoires ruraux pour les professionnels de santé nuisent grandement à la résilience sanitaire des territoires ruraux. Les collectivités peuvent développer une nouvelle gouvernance de la santé visant à comprendre les besoins de la population et mieux orienter les moyens disponibles :

- S'enquérir des besoins de la population afin d'attirer les professionnels appropriés et comprendre les raisons du renoncement aux soins ;
- Travailler en partenariat avec les associations de praticiens pour gagner en attractivité ;
- Mener un dialogue territorial et interterritorial pour une meilleure répartition de l'offre de soin ;

Cela nécessite de mieux intégrer les collectivités dans la gouvernance des politiques de santé.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

39. Agir sur les déterminants comportementaux de la santé

Les comportements individuels (alimentation, activité physique,...) jouent un rôle déterminant dans le développement de cancers, du diabète ou de l'obésité. Les activités sociales et culturelles contribuent au bien-être mental. Afin de réduire les besoins de soin, il est nécessaire d'être attentif aux déterminants sociaux de ces pratiques³⁷ :

- Rapprocher les associations sportives, culturelles et d'éducation populaire des établissements scolaires pour promouvoir les bonnes pratiques auprès du jeune public ;
- Encourager la pratique du sport adapté (personnes âgées, à mobilité réduite, etc.) ;
- Soutenir financièrement les associations sportives et les clubs du territoire ;
- Organiser des manifestations pour promouvoir la pratique du sport par les femmes et les filles / pour toutes et tous ;

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

³⁷ D'après Fiches action pour la résilience locale, La Traverse, 2020,

40. Travailler à un cadre de vie agréable à l'épreuve du changement climatique

Les collectivités locales sont en mesure d'agir concrètement pour transformer le cadre de vie des populations afin d'agir sur les déterminants environnementaux de santé :

- Cartographier l'exposition des populations aux différentes nuisances et pollutions afin de définir des principes d'aménagement qui limitent cette exposition ;
- Œuvrer sur le long terme à réduire la pollution de l'air en veillant à ce que la relocalisation industrielle ne deviennent pas une source nouvelle de pollution ;
- Lutter contre les îlots de chaleurs et améliorer le bien-être des habitants en développant les espaces verts et la végétalisation de l'espace public ;
- Cartographier les îlots de fraîcheur urbains et recenser les espaces d'accueil pour les populations fragiles en cas de vague de chaleur ;
- Prendre en compte l'impact des formes urbaines sur l'exposition aux aléas climatiques (par exemple, l'impact de la hauteur des bâtiments sur la circulation d'air) ;

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

CAHIER N°3

ORGANISER ENSEMBLE LA RESILIENCE DE SON TERRITOIRE POUR TENIR LE CAP DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE

Le Cahier n°1 (Comprendre) rappelle combien les enjeux de la résilience et de la transition écologique pouvaient être, à la fois, très tangibles pour les populations et les territoires, mais aussi assez complexes à appréhender globalement de par leur dimension systémique et multi échelles.

Le Cahier n°2 (Agir) illustre l'importance et la faisabilité, à courte échéance, de soutenir certaines initiatives locales existantes et d'engager des actions concrètes capables de mobiliser de premiers collectifs d'acteurs autour d'un domaine ou d'une thématique transverse, particulièrement pertinente pour son territoire, avant d'élargir progressivement la réflexion et l'action à l'ensemble des sujets.

La transition écologique et la résilience des territoires sont un processus de transformation qui doit s'inscrire dans le temps long. Elle concerne tous les domaines et tous les acteurs. Pour réussir, elle 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.

Le **Cahier n°3 (Organiser)** 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.

Sommaire

XI.	Développer de nouvelles solidarités et coopérations à toutes les échelles.....	40
41.	Etre plus coopératif, pour être plus résilient	40
42.	Renforcer le lien social et le pouvoir d’agir des habitants.....	41
43.	Développer les coopérations de réciprocité entre territoires.....	42
XII.	Adapter la gouvernance locale aux défis de la transition écologique et de la résilience.....	43
44.	Impliquer toutes les parties prenantes	43
45.	En finir avec l’incohérence des politiques et le greenwashing.....	44
46.	Combiner un pilotage technico politique fort et la valorisation de l’engagement des agents	45
XIII.	Redessiner ensemble une vision désirable de son territoire et faire avec l’incertitude	46
47.	Définir collectivement une vision désirable du territoire, sobre et résilient.....	46
48.	Piloter de façon stratégique, multi échelles, chemin faisant	47
49.	Soutenir l’expérimentation et l’innovation sur le territoire	48
XIV.	Co construire sa stratégie de résilience du territoire.....	49
50.	Planifier autrement pour aligner les politiques sur la vision et les grands objectifs du territoire	49
51.	Penser « contribution aux changements » et « acteurs » de la résilience et transition écologique du territoire	50
52.	Elaborer une Stratégie de résilience du territoire	51

XI. Développer de nouvelles solidarités et coopérations à toutes les échelles

41. Etre plus coopératif, pour être plus résilient

Nul individu, nul secteur, nulle organisation ou collectivité ne peut être résilient, seul, indépendamment des autres. Du fait des interdépendances, 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, comme entre communes et intercommunalités) ou transverse (entre un maillage d'acteurs privés et la collectivité par exemple).

Lorsque l'on évoque la coopération³⁸, on imagine souvent des économies d'échelles, des synergies ou de la mutualisation des ressources. Cela est juste.

Mais la coopération constitue, surtout, le moyen de sortir des logiques de cloisonnement entre acteurs, ou entre activités. Elle est un facteur essentiel de résilience du territoire.

La coopération nécessite de dépasser le registre de la méfiance entre acteurs. Elle a besoin d'opportunités de rencontres et d'apprentissage commun. Coopérer ne signifie pas « être d'accord sur tout ». Les parties-prenantes peuvent parfois se retrouver autour d'un sujet prioritaire pour elles mais être en désaccord. Avoir réussi à construire le processus démocratique pour l'arbitrer, sera alors une véritable ressource pour la résilience du territoire.

La coopération ne se décrète pas, mais s'appuie sur l'engagement de chacun. Elle a un coût non négligeable, en temps et en énergie mais fait gagner in fine du temps et des ressources.

Faire travailler ensemble des acteurs qui jusque là agissaient de façon cloisonnée demande des compétences de facilitation et des conditions d'arbitrage en intelligence collective en raison des inévitables points de vue divergents.

La coopération doit être intégrée dans tous les modes d'organisation, de management, de recrutement et d'évaluation, en contradiction, le plus souvent, avec le cadre très hiérarchisé de l'action publique ou la logique de compétition qui prévaut souvent entre les territoires.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

³⁸ D'après la note du 8 mars 2021 produite par la Fabrique des Transitions, Julian Perdrigeat, synthétisant les productions collectives réalisées autour des recherches-actions sur les territoires en transition.

42. Renforcer le lien social et le pouvoir d’agir des habitants

« La bienveillance et la convivialité sont des conditions de la résilience individuelle et collective. Elles imposent de maintenir et renforcer la cohésion sociale en créant des occasions, des lieux et des projets favorables au renforcement du lien social et à la « connectivité » entre les habitants. Il s’agit de favoriser la protection des uns par les autres car nous sommes « tous devenus solidaires par les risques que nous imposons les uns aux autres »

Ces propos de Bruno Latour, repris dans la Stratégie de résilience de Paris, traduisent la conclusion des travaux des « 100 villes résilientes³⁹ ». Pour surmonter les chocs, les qualités humaines vont compter davantage que les processus ou les procédures.

« La dimension inclusive et solidaire du territoire » constitue ainsi le premier axe de résilience des stratégies territoriales de Paris et de la plupart des villes capitales du monde. **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 de personnes ont proposé leurs services, des commerçants et voisins à proximité des sites des attaques 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 à soutenir les plus vulnérables.

L’implication des habitants est souvent peu prise en compte dans les processus de gestion de crise. Pourtant de nombreuses expériences montrent combien l’implication des habitants est non seulement souhaitable, mais possible⁴⁰.

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.

En faisant appel aux ressources et aux capacités des personnes, on leur permet de gagner en autonomie. De nombreux centres sociaux cherchent ainsi à renouveler leur pratique et se positionnent en leviers d’émancipation sur les territoires.⁴¹

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.**

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

³⁹ Les « 100 villes résilientes », projet soutenu par la Fondation Rockefeller de 2013 à 2019, a permis à 100 métropoles du monde, dont Paris, de travailler, en réseau, sur la résilience de leur territoire avec l’appui d’une expertise méthodologique de haut niveau. <https://resilientcitiesnetwork.org/>

⁴⁰ Le CERT (Community Emergency Response Team à New York) regroupe des équipes locales d’intervention d’urgence, volontaires pour préparer leurs voisins et leurs communautés à différents types de catastrophes. Il relève de l’unité de prévention des risques et de gestion de crise et coordonne les différents acteurs (pompiers, associations de sécurité civile, etc.). Des centres d’hébergement sont prévus pour accueillir près de 120 000 habitants à mobilité réduite et les transporter, en cas de crise. Ces habitants volontaires sont également mobilisés au quotidien, pour accompagner l’organisation d’événements citoyens.

⁴¹ Cette dynamique, encore trop limitée, reste soumise à de nombreux obstacles administratifs et structurels. Pour éviter la « prestaturation », il faut des subventions de fonctionnement plus élevées aux centres sociaux pour permettre de retrouver du temps d’écoute des personnes tandis que la posture et la formation des intervenants sociaux doivent évoluer vers celles de professionnels de la participation citoyenne.

43. Développer les coopérations de réciprocité entre territoires

Les enjeux de résilience et de transition écologique relèvent de territoires bien au-delà des limites administratives. Toutes ces dépendances réciproques constituent des opportunités de coopération pour les territoires. Ils peuvent aussi rechercher la valorisation durable de ressources communes (forêt, fleuve, nappe, front de mer,...) à plusieurs territoires.

Ces dépendances ou intérêts partagés entre territoires invitent à dépasser la compétition qui caractérise encore largement les collectivités. De nouvelles coopérations et solidarités peuvent être initiées en s'appuyant sur différents cadres institutionnels⁴². Un même territoire sera ainsi dans différents périmètres de coopération selon les thématiques.

Les territoires doivent se questionner sur leurs interdépendances afin de les valoriser aux travers de partenariats mutuellement favorables⁴³.

Ces initiatives⁴⁴ s'appuient souvent sur les partenariats antérieurs dans un domaine proche. Les collectivités concernées ont alors bénéficié d'une expérience de travail en commun des agents et des élus. **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. Les périmètres « recommandés » font souvent grincer des dents les territoires. D'autant que les appels à projets ne s'inscrivent que rarement dans la logique de projets de territoire.

Malheureusement, les concurrences entre collectivités restent fortes. 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 essentiels pour parvenir à rapprocher ces acteurs locaux.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

⁴² Comme les territoires de projet (Pôle Métropolitains, Pays, Parc Naturel Régional, Pôle d'Equilibre Territorial et Rural), les Contrats de réciprocité Villes-Campagnes expérimentés pour des coopérations distantes ou encore le volet « Contrat de coopération métropolitaine » des Pactes Etat-Métropoles de 2016

⁴³ A titre d'exemple : 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.

⁴⁴ Marie Degremont, *Les solidarités entre territoires : un levier pour la transition écologique*, France Stratégie, 2020

XII. Adapter la gouvernance locale aux défis de la transition écologique et de la résilience

44. Impliquer toutes les parties prenantes

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 de toutes les parties prenantes, quel que soit le domaine, constitue un principe incontournable d'une gouvernance locale adaptée aux enjeux de résilience et de transition écologique...**

Tous ces acteurs à impliquer (citoyens, entrepreneurs, société civile, communes, intercommunalités...) sont autant de nouvelles ressources et de façon d'élargir le périmètre. Cette implication est un levier de transversalité entre les sujets et les enjeux. 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 ne doit se pratiquer qu'avec 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.

Les processus de transition écologique comme de résilience du territoire sont des processus de changement, changements de pratiques et de comportements des acteurs. Les actions et politiques menées visent à contribuer à certains de ses changements. En portant son attention sur tous les changements, notamment ceux non attendus, on permet d'élargir le périmètre des acteurs concernés. On peut alors être conduit à élargir le processus de coopération à de nouvelles parties prenantes.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clés

45. En finir avec l'incohérence des politiques et le greenwashing

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

Il est urgent d'intégrer la résilience et la transition écologique dans toutes les politiques traditionnelles et de les faire évoluer. Cette prise en compte dans tous les domaines génère pourtant des synergies⁴⁵ (lutte contre l'étalement urbain, diminution du besoin de mobilité, d'infrastructures de transport et baisse des GES ou encore protection de l'agriculture locale), et des gains d'efficacité pour la collectivité.

Que de telles incohérences soient possibles aujourd'hui, s'explique, 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. Les politiques engagées doivent s'accompagner d'une plus grande transparence vis-à-vis des populations.

Il est également urgent d'en finir avec le greenwashing et les seules actions de communication pour aligner réellement les projets sur les stratégies nationales, comme la SNBC⁴⁶. Les projets se réclamant de la transition écologique doivent s'intéresser réellement à leurs effets. Cela signifie des objectifs clairement définis, des moyens de suivi suffisants, un réel effort de coordination et de cohérence entre les politiques publiques. La transition doit être planifiée et les élus doivent en rendre compte auprès des citoyens.

Actuellement, la plupart des dispositifs liés à la transition écologique repose sur des appels à projets. Il en existe des dizaines, portées par l'Europe, l'Etat, l'ADEME ou certaines collectivités. S'ils apportent des financements non négligeables et peuvent être à l'origine de projets innovants, ils ont tendance à renforcer la dimension spécifique des enjeux de transition. Ils bénéficient plutôt à un certain type de collectivités ayant les ressources pour y répondre. Enfin, ils contribuent à l'émiettement de l'action des territoires, ils façonnent la gouvernance et dispersent parfois les acteurs d'un éventuel projet de territoire clair et cohérent.

Afin d'aligner les politiques et d'embarquer l'ensemble des collectivités territoriales, il importe de privilégier les dispositifs de planification de droit commun pour accompagner la transformation des politiques dans ce contexte de transition (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 s'assure vraiment d'une réelle cohérence des politiques et actions territoriales soutenues. Ce qui dans le contexte actuel de relance est très loin d'être assuré.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clés

⁴⁵ Marie Degrémont, *Les solidarités entre territoires : un levier pour la transition écologique*, France Stratégie, 2020

⁴⁶ Stratégie Nationale Bas Carbone qui fixe les objectifs de neutralité carbone de la France

46. Combiner un pilotage technico politique fort et la valorisation de l'engagement des agents

Les analyses de l'action territoriale en matière de résilience et de transition écologique relèvent toutes le rôle déterminant et la **responsabilité du portage politique et technique** au sein de l'organisation.

Le positionnement central et transversal de la transition écologique et de la résilience 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. Le pilotage évoluera avec le degré d'implication des acteurs. Le pilotage technique devra être soutenu par un engagement politique fort.

La qualité du tandem élu-technicien revêt une grande importance. 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. Cf Chapitre VI

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 dépasser les silos administratifs, oser coopérer au-delà des périmètres traditionnels de son organisation, nécessitent de se sentir en confiance, engagé et soutenu. Les responsables politiques et techniques devront veiller à une organisation facilitante pour 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.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

XIII. Redessiner ensemble une vision désirable de son territoire et faire avec l'incertitude

47. Définir collectivement une vision désirable du territoire, sobre et résilient

« 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 »⁴⁷.

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 nombreuses et évolutives. Mais toutes présentent une vertu fondamentale dans le contexte actuel : leur capacité à **faire partager, à l'ensemble des acteurs, une compréhension commune des défis et 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 ainsi 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 (intégrant notamment les enjeux énergétiques et écologiques) dans lequel il est impératif de penser l'avenir, la prospective permet de se projeter de façon plus systémique, au-delà des silos traditionnels de nos modes de pensée.

Elle nous aide à dessiner collectivement une vision partagée de son territoire décrivant la situation que l'on aimerait voir advenir, le changement de situation⁴⁸ auquel on veut contribuer par son action.

« L'humanité est une « espèce fabulatrice » qui, en se racontant des histoires de plus en plus complexes, développe des capacités de coopération »⁴⁹

Autour de cette vision commune, il sera possible d'imaginer de nouvelles coopérations et solidarités, de mobiliser autour de projets partagés. Et surtout de suivre et évaluer régulièrement les politiques et les projets à l'aune de leur contribution à cette vision, à ce nouveau cap par essence désirable, sobre et résilient.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

⁴⁷ Citation de Joël Barker in F3E, *Les approches orientées changement*, Les collections du F3E

⁴⁸ F3E, *Les approches orientées changement*, Les collections du F3E

⁴⁹ Citation de Nancy Huston et Yuval Noah Harari, extraite de « repères sur La mise en récit(s) de vos projets de transition », CERDD, 2021

48. Piloter de façon stratégique, multi échelles, chemin faisant

A l'opposé du déploiement d'un plan linéaire avec livrables et moyens pré définis, pilotage par la dépense, un **pilotage stratégique⁵⁰ consiste à garder le cap et se fixer des échéances**. Des rendez-vous d'ajustements chemin faisant permettent de tenir compte du contexte, de saisir les opportunités, de sortir parfois du cadre pré établi si besoin... Il s'agit de se retrouver régulièrement pour observer les changements (attendus ou non) et prêter attention aux signaux faibles comme le niveau d'engagement des acteurs ou les signes d'épuisement.

Penser et agir de manière systémique nécessite d'inscrire son action dans une logique multi échelle. Ainsi, une stratégie territoriale pourra être pensée aux échelles communales, intercommunales et du bassin versant selon les enjeux.

Dans un pilotage stratégique, on priorise une action publique « sans regret » : une action aux multi bénéfiques, qui évitent absolument de recréer des vulnérabilités ailleurs, qui répond aux questionnements du référentiel « Résilience et transition du territoire ».

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

Une expertise externe peut utilement accompagner une telle démarche de résilience et de transition écologique du territoire, en faciliter son évaluation. Elle pourra porter sur la facilitation ou la formation pour mieux appréhender la dimension systémique et aider à la définition de la vision. Un conseil scientifique⁵¹ peut être mis en place pour interpeler le politique. L'évaluation devra être pensée dans cette multiplicité d'échelle et de parties prenantes.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

⁵⁰ D'après la note du 8 mars 2021 produite par la Fabrique des Transitions, Julian Perdrigeat, synthétisant les productions collectives réalisées autour des recherches-actions sur les territoires en transition.

⁵¹ Voir projet Acclimaterra en Nouvelle Aquitaine

49. Soutenir l'expérimentation et l'innovation sur le territoire

L'incertitude et la complexité des effets du dérèglement climatique et de la transition écologique militent pour la mise en œuvre de solutions innovantes, de dispositifs d'expérimentation et de démonstrateurs sur les territoires.

Si la collectivité peut aussi innover, notamment sur son champ de compétences (exemples sur la sobriété dans l'usage de l'eau, la maîtrise foncière pour l'installation d'agriculteurs en bio, etc.), les innovations ne doivent pas relever nécessairement de la collectivité.

Celle-ci gagnerait, souvent, à se placer comme animatrice ou cheffe d'orchestre fixant des objectifs et des moyens aux acteurs de ces innovations et expérimentations. Cette liberté d'innover et d'expérimenter doit s'accompagner d'une attention forte à l'évaluation. Celle-ci doit être participative, réflexive, principalement orientée sur l'apprentissage des parties prenantes, plutôt que sur la seule redevabilité.

Les exercices de prospective, leur identification de signaux faibles et leur production d'imaginaires, permettent ce décalage des regards, ce pas de côté, cette prise de recul propices à l'audace et l'expérimentation d'actions totalement nouvelles répondant aux qualités⁵² ou au référentiel de résilience territoriale⁵³. Le soutien aux acteurs de la culture sur le territoire participe à cette nécessité de faire évoluer les imaginaires.

Comme le suggère le CEREMA dans sa Boussole de la Résilience, les territoires peuvent choisir de tester des solutions low tech, transitoires et réversibles ; de favoriser des approches pluridisciplinaires ou la mise en œuvre de solutions fondées sur la nature.

Un territoire cherchant à être résilient soutiendra des innovations frugales, socialement utiles et écologiquement soutenables sur son territoire. Il développera des programmes de recherche actions participatives sur la résilience⁵⁴.

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

⁵² Le CEREMA propose dans sa boussole de la résilience huit qualités d'un territoire résilient : apprenant, intégré, robuste, flexible, autonome, diversifié, inclusif et redondant. *La boussole de la résilience*, CEREMA, 2020

⁵³ Cf chapitre 14 présentant le référentiel simplifié de la résilience territoriale proposé par The Shift Project.

⁵⁴ A l'instar du département de la Gironde ou du programme Low Tech en Bretagne.

XIV. Co construire sa stratégie de résilience du territoire

50. Planifier autrement pour aligner les politiques sur la vision et les grands objectifs du territoire

Les schémas et plans d'actions, obligatoires ou facultatifs, se multiplient sur les territoires, qu'ils soient thématiques ou sur des périmètres variés. Souvent, les objectifs s'ignorent ou se contredisent. Quand les objectifs sont semblables, plus ou moins ambitieux, les plans d'actions ne parviennent pas à les atteindre, par manque de moyens adaptés, de cohérence ou de réelle volonté de mise en œuvre.

Une certaine 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. Les évolutions législatives imposent régulièrement de remettre le document à peine élaboré sur le métier.

Tout le monde en sort épuisé tandis que les résultats sont généralement 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 accompagnant des projets autour d'une vision territoriale et de grands objectifs clairs.

La planification territoriale⁵⁵ reste pourtant utile pour aligner les politiques publiques. Les schémas d'aménagement et d'urbanisme (SRADDET, SCOT), énergie-air-climat (PCAET) sont les principaux supports des stratégies territoriales définies par les collectivités. Ils se révèlent peu opérationnels lorsqu'ils ne sont pas articulés avec des outils de mise en œuvre, tels que les outils de contractualisation.

Le respect des compétences propres à chaque niveau de collectivité et des responsabilités partagées limitent fortement leur application. La présence d'un SCOT assure une mise en cohérence des politiques publiques ayant un impact sur la décarbonation, l'usage des sols... Malheureusement, ils ne concernent pas tous les territoires. Les usages des sols ne sont alors pas définis de manière cohérente au regard des objectifs environnementaux.

La robustesse des documents de planification doit être 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. **Renforcer la pertinence des objectifs et la qualité du suivi favoriserait la transparence de l'action publique locale, sa crédibilité et sa lisibilité.**

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

⁵⁵ Référence à la note de France Stratégie

51. Penser « contribution aux changements » et « acteurs » de la résilience et transition écologique du territoire

La transformation des territoires liée à la transition écologique et à la résilience s'inscrit dans le temps long.

Il s'agit d'un processus de changements de tous, à tous les niveaux. **Les changements attendus exprimés** par la vision et les grands objectifs du territoire **ne relèvent pas (loin de là) de l'action d'un seul acteur**, fut il la collectivité territoriale.

La décarbonation, l'évolution des modes de production et de consommation, les coopérations et solidarités... relèvent d'un grand nombre de facteurs, externes et internes, liés aux individus, aux organisations et aux relations qu'elles entretiennent entre elles. 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 d'attribuer de véritable changement à une seule action.

Penser l'action territoriale en termes de contribution à des changements structurels 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 changements⁵⁶ progressifs, intermédiaires liés aux actions. Il peut être ainsi utile de clarifier ces étapes, ces changements intermédiaires par lesquels devront passer les acteurs du territoire pour contribuer à l'atteinte de la vision partagée.

Une telle approche orientées « changements » implique de s'intéresser en priorité aux acteurs. En effet, ce sont eux qui constituent le fondement des changements et la pérennité de ces changements. En matière de résilience et de transition écologique, ce sont d'abord les dynamiques sociales, économiques, culturelles... qui comptent. Les personnes, les collectifs, les organisations font évoluer leurs pratiques, leurs mentalités, leurs relations... **Ce sont ces évolutions chez les différents acteurs qui assurent la durabilité des changements.**

Vouloir contribuer à la résilience et à la transition écologique du territoire suppose de prendre en compte les évolutions des acteurs et de tenter d'agir sur elles. Cela signifie transformer la manière de penser et concevoir des stratégies et des plans d'actions :

- Mettre l'accent dans le diagnostic initial sur l'analyse des acteurs, leur situation, leur rôle, leurs relations
- Se donner le temps et les moyens d'impliquer l'ensemble des parties prenantes du territoire dans la co-construction de la vision et des grands objectifs de changement auxquels chaque acteur devra contribuer.
- Déterminer les étapes intermédiaires (les chemins de changement) par lesquels passer pour cheminer vers cette vision
- Concevoir chaque planification comme une contribution spécifique au changement, en complémentarité d'autres acteurs qui y contribuent également
- Suivre et évaluer, régulièrement, avec l'ensemble des acteurs, les changements (attendus ou imprévus) sur le territoire, plutôt que les seuls résultats directs des actions mises en œuvre.
- Être en mesure de revoir régulièrement l'action en fonction de l'évolution du contexte et des changements observés

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clés

⁵⁶ Référence aux travaux menés par les ONG et collectivités françaises au sein du F3E en matière d'Approches Orientées Changement, inspirées des méthodes liées à la Théorie du Changement.

52. Elaborer une Stratégie de résilience du territoire

L'exercice de planification territoriale évolue régulièrement dans ces approches et ces méthodes. Il existe de nombreuses offres et ressources d'accompagnement méthodologique⁵⁷. On proposera ici un exemple d'organisation possible d'une démarche d'élaboration concertée d'une stratégie de résilience du territoire. En rappelant que la démarche doit rester agile, souples, inclusive et réflexive.

Etape n°1 : Impliquer et mobiliser un collectif

Etape n°2 : Analyser le contexte et les acteurs

Etape n°3 : Construire une vision désirable et un récit

Etape n°4 : Tracer des chemins de changement

Etape n°5 : Définir des plans d'actions et des stratégies

Etape n°6 : Organiser le suivi et l'évaluation

Compléments attendus : Illustrations, observations, (re)formulation des messages clefs

⁵⁷ Des ressources et outils méthodologiques seront proposés au lecteur ainsi que de nombreux exemples sur les territoires.

En guise de conclusion

améliorer l'appui des partenaires à la transition écologique et la résilience des territoires

Document de travail