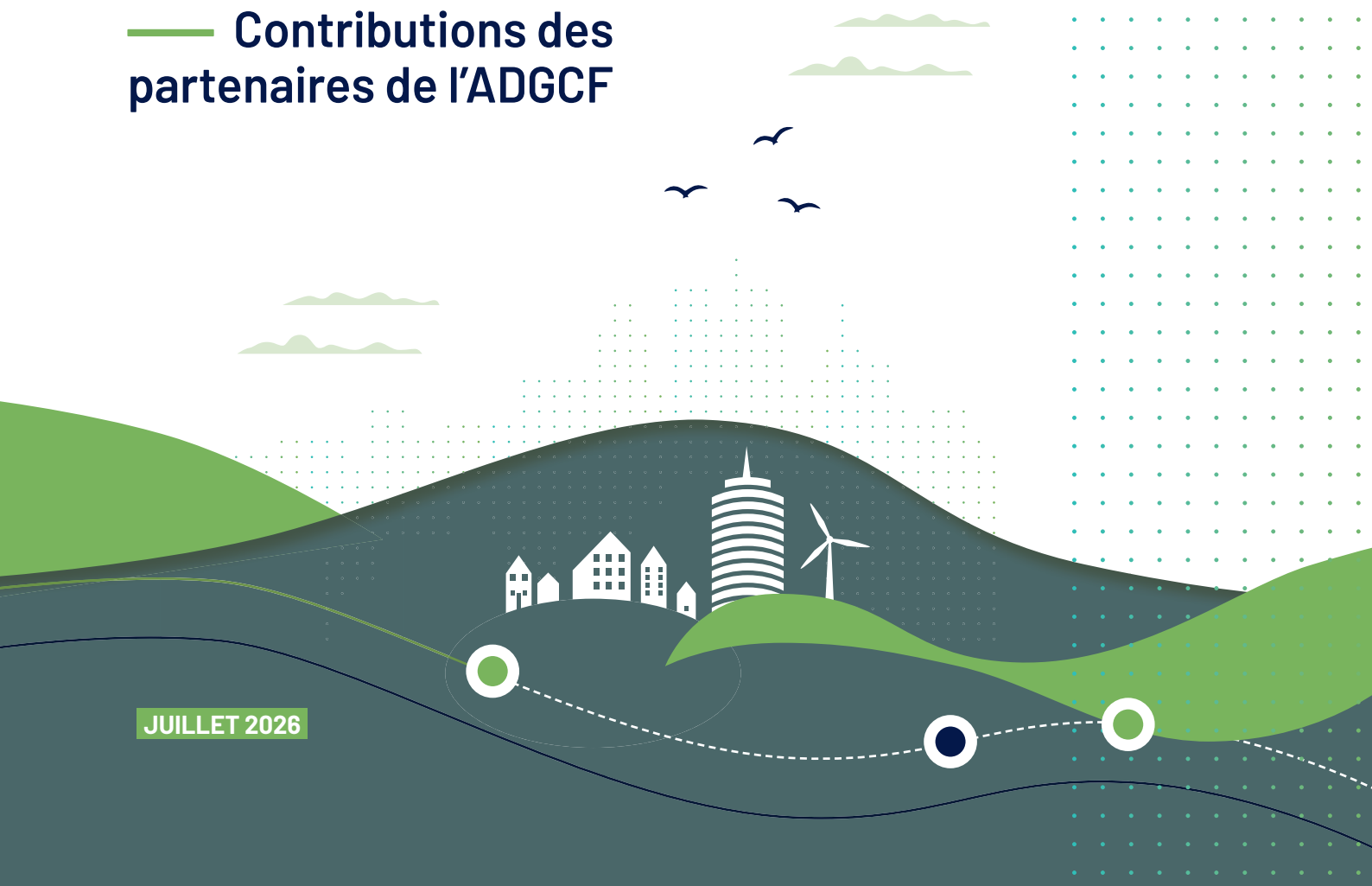




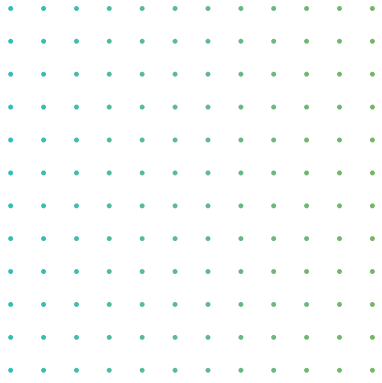
LES DIRIGEANT.E.S
DE TERRITOIRES

Élaboration de la nouvelle génération de projet de territoire

— Contributions des
partenaires de l'ADGCF



JUILLET 2026



Une démarche projet consubstantielle à l'intercommunalité

La construction du projet de territoire constitue un fondement de l'intercommunalité : il donne sens à l'action collective, organise la coopération entre communes et permet aux élus de dessiner une trajectoire partagée.

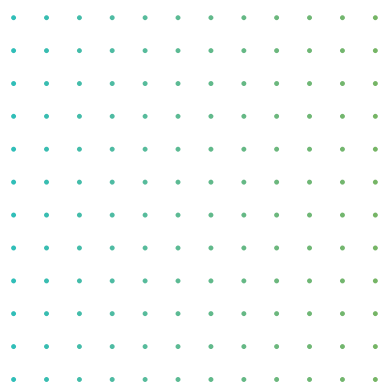
À l'issue des dernières élections locales, l'élaboration d'une nouvelle génération de projets apparaît comme une opportunité pour relancer la dynamique intercommunale dans un contexte marqué par l'urgence écologique, intensifiée par les contraintes budgétaires et l'accroissement des inégalités sociales.

Rappelons que les projets de territoire ont historiquement accompagné la montée en puissance des intercommunalités. Leur logique a toutefois profondément évolué : il ne s'agit plus seulement de planifier le développement local, mais bien d'envisager leur élaboration à partir du défi écologique. En effet, les crises récentes — pandémie, tensions sur l'eau, dérèglement climatique, effondrement de la biodiversité — imposent de repenser les méthodes d'élaboration autour de la notion d' « habitabilité », entendue comme les conditions rendant « vivable » un espace.

Les projets de territoire définis par les communautés & métropoles doivent ainsi devenir un outil politique de transition, de justice sociale et de coopération. Cette « bifurcation » conceptuelle et opérationnelle invite les intercommunalités à passer d'une logique de développement fondée sur l'expansion à une logique de protection, d'adaptation et de débat démocratique sur les choix essentiels : que préserver, à quoi renoncer et comment accompagner collectivement ces transformations.

C'est à l'aune de ces constats que l'ADGCF a proposé à ses partenaires de contribuer à ses réflexions sur la nouvelle génération de projet de territoire en valorisant leur expertise sur un ensemble de thématiques allant des politiques publiques environnementales aux questions RH et d'ingénierie en passant par les problématiques d'aménagement ou d'achat public. Ce recueil constitue le fruit de leur travail, au service des territoires et leurs habitants. Qu'ils en soient toutes & tous vivement remerciés !

Régis PETIT
Président de l'ADGCF



SOMMAIRE

Politiques territoriales & services publics

● ANCORIS	7
Adapter sa stratégie de développement économique aux enjeux de transition	
● EDF	12
Souveraineté, décarbonation, électricité : pourquoi maintenant et comment s'y prendre ?	
● EODD	17
Concevoir une stratégie territoriale de gestion des déchets	
● EODD	21
Intégrer les enjeux environnementaux du territoire au sein de sa stratégie foncière	
● ESPELIA	25
Le Diag360 : tenir l'espace habitable du territoire entre maintien du plancher social, respect des limites planétaires et anticipation des ruptures	
● FRANCE GAZ LIQUIDES	30
Favoriser la transition énergétique des territoires ruraux	
● IDEALCO	35
Intelligence collective et partage d'expériences 2 leviers clés pour accélérer la transition écologique des intercommunalités	
● POLITEIA	39
L'habitabilité en actes : objectiver, consulter, rééquilibrer	
● POLITEIA	44
Mettre en œuvre son projet politique : concevoir une organisation des services adaptée aux enjeux du territoire	
● TRANSDEV	50
L'organisation des mobilités dans le projet de territoire des intercommunalités	
● VEOLIA	56
Mobiliser l'énergie locale pour la résilience du territoire	

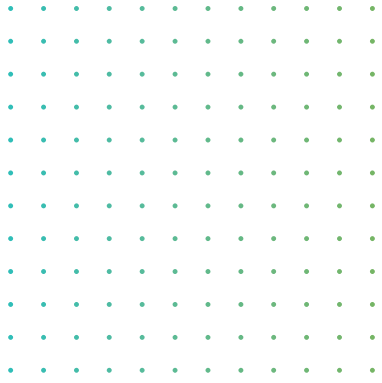


Politiques d'aménagement & grands équipements

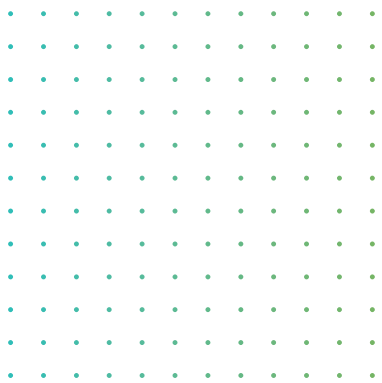
- **BANQUE DES TERRITOIRES** 61
Faciliter et massifier la rénovation des bâtiments
scolaires et sportifs avec le programme Édurénov
- **CHABANNE** 65
Repenser la conception de nos équipements sportifs
- **FONROCHE** 71
L'éclairage public, levier d'habitabilité
Intégrer l'éclairage dans la nouvelle génération
de projets de territoire
- **MYRTHA POOLS** 75
Projet de piscine : concevoir un projet avec des bassins
respectueux de l'environnement

Politiques de ressources humaines & financières et d'achat public

- **AFL** 80
Comment façonner les coopérations interterritoriales :
enjeux financiers, risques climatiques, attentes des administrés
- **ECOFINANCE** 84
Pacte Financier et Fiscal (PFF) : peut-il être le levier
de soutenabilité du projet de territoire ?
- **EDENRED** 88
Projet de territoire : un levier d'attractivité, de cohésion sociale
et de dynamisation de l'économie locale
- **LA POSTE GROUPE** 92
Nouveau mandat : comment intégrer les enjeux climat
dans les investissements de sa collectivité ?
- **MANTY** 98
Élus et cadres dirigeants : comment suivre, piloter
et évaluer efficacement son plan de mandat dans la durée ?
- **UGAP** 103
Élaborer sa feuille de route « achats responsables » :
retour d'expérience de l'UGAP
- **WEKA** 108
Achat public : l'impact de la loi Climat et résilience
sur la sélection des candidatures et des offres



Politiques territoriales & services publics



Adapter sa stratégie de développement économique aux enjeux de transition





QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

Le projet de territoire pourra, et à notre sens devra, intégrer les enjeux de développement et d'aménagement économique, avec pour objectif de répondre à cette question : **comment poursuivre le développement économique des territoires alors que les ressources foncières, énergétiques et naturelles se font plus rares et que les exigences environnementales se renforcent ?**

Pendant longtemps, le développement économique local s'est largement appuyé sur la création de nouvelles zones d'activités et sur la disponibilité de foncier à urbaniser. L'attractivité d'un territoire se mesurait souvent à sa capacité à accueillir rapidement de nouvelles entreprises grâce à des réserves foncières importantes. Ce modèle a désormais atteint ses limites. Les enjeux climatiques, associés à une raréfaction des ressources foncières ou hydriques, les mutations économiques en cours ou à venir, poussées par le réchauffement climatique, le déploiement des outils d'intelligence artificielle ou le vieillissement démographique poussent les intercommunalités à réinventer les leviers historiques du développement territorial.

Pourtant, le développement économique reste un axe stratégique d'un développement territorial équilibré et résilient, que ce soit en matière d'emplois, de dynamisme démographique, de maintien de commerces de centre-ville ou de ressources fiscale.

Au-delà de l'attractivité et de la consommation de foncier, qui a longtemps constitué la colonne vertébrale du développement économique local, l'enjeu est désormais de se développer en limitant la consommation de ressources : anticiper les transformations économiques liées notamment aux enjeux de transformations environnementales, prioriser les filières à développer, en optimisant la consommation foncière.

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

La loi Climat et Résilience a fixé l'objectif de Zéro Artificialisation Nette (ZAN) à l'horizon 2050, avec une première étape visant à réduire de moitié la consommation d'espaces naturels, agricoles et forestiers d'ici 2031 par rapport à la décennie précédente. Cette trajectoire change directement les conditions dans lesquelles les collectivités aménagent leur territoire, et impose d'articuler plus étroitement la stratégie de développement économique avec les documents d'urbanisme (SCoT, PLUi) qui traduisent concrètement ces objectifs et arbitrent l'usage du foncier disponible.

Dans le même temps, les entreprises font face à des défis croissants liés à la transition écologique : transformation des filières industrielles liées aux enjeux de décarbonation (pétrochimie, automobile thermique par exemple), exposition de filières productives très dépendantes aux coûts de l'énergie (verreries, papeteries par exemple) et à la concurrence internationale (chimie). En parallèle, les enjeux de

souveraineté et de réindustrialisation sont réaffirmés au niveau national, mais sont confrontés aux réalités de terrain, notamment la raréfaction du foncier, mais également les enjeux d'acceptabilité pour les activités industrielles.

Par ailleurs, le développement touristique offre des perspectives de développement ou à l'inverse des enjeux de surtourisme ou de déséquilibre du marché du logement (que ce soit pour les habitants ou les saisonniers) qui constituent des défis pour les territoires.

MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

> Diagnostic du tissu et du foncier économique

Le socle de la stratégie repose sur le diagnostic du territoire. **Un diagnostic partagé** entre les équipes développement économique et aménagement du territoire, élus, entreprises et partenaires (région, CCI, comités de parc aménageurs...) **constitue le socle** nécessaire pour **construire une stratégie de développement et d'aménagement économique opérationnelle et cohérente** avec les atouts et les contraintes du territoire.

Il s'agira d'avoir les idées claires quant à la composition du tissu économique (tailles d'entreprises, filières), son évolution (ouvertures et fermetures de sites notamment), ses forces et ses fragilités, qu'elles soient exogènes (tendances de marché, concurrence internationale, mutations économiques) ou endogènes (filières historiques, ressources, compétences, ...).

Les réflexions peuvent cibler de façon approfondie des filières spécifiques que le territoire souhaite développer : présence à date, niveau d'intégration de la chaîne de valeur (celle-ci peut-elle être complétée ?), quelles sont les critères d'implantation des entreprises de la filière ? (foncier, écosystème, accès aux ressources, ...) et leurs typologies de recherche ? (foncier nu, immobilier clé en main, surfaces, équipement, achat/location, ...) afin d'orienter les choix d'aménagement cohérents avec cette stratégie.

En complément, il conviendra d'avoir un état des lieux du foncier économique, qui constitue un actif stratégique. Quel est le taux d'occupation de mes zones d'activités ? quel type d'entreprises les composent et ont-elles des projets d'extension ou de réduction de leur emprise ? mes ZAE sont-elles optimisées, y-a-t-il des dents creuses et des potentiels de densification ? dans l'affirmative, quels sont les moyens de les mobiliser ?

Y-a-t-il des friches sur mon territoire qui me permettraient de privilégier la requalification de l'existant plutôt que la création systématique de nouvelles zones urbanisées ?

> Déterminer le positionnement économique du territoire

Une fois ce diagnostic réalisé, le territoire pourra s'interroger sur le positionnement économique qu'il souhaite donner à son territoire : développement de filière stratégique, intégrant l'accueil d'entreprises exogènes ou concentration sur l'accompagnement du tissu endogène ? diversification du tissu économique ou complétion de certaines filière par l'accueil de sous-traitants stratégiques ? développement d'activités touristiques 4 saisons, incluant des opportunités de commercialisation pour le tissu d'artisans locaux et ou de diversification pour les agriculteurs...

> Définir une feuille de route claire et partagée

Ce cap étant fixé, l'élaboration de la feuille de route constituera la première action opérationnelle de la stratégie : mobiliser l'écosystème pour identifier les acteurs et les outils existants mobilisables (éviter les doublons, miser sur la lisibilité), identifier les pilotes, prioriser, ordonnancer... et donner un cap clair aux équipes développement économique et aménagement de l'Interco !

RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES

> Stratégie d'optimisation économique et foncière des zones d'activités économiques de la CC Haute-Bigorre (2026)

La CCHB souhaite pouvoir structurer une stratégie solide pour revitaliser durablement ses ZAE autour de ses besoins. Elle poursuit différents objectifs :

- consolider le bassin d'emploi de la CCHB tout en poursuivant un objectif de sobriété foncière par la revitalisation et l'optimisation des Zones d'Activités Économiques du territoire ;
- adapter les zones d'activités économiques aux besoins actuels et à venir des entreprises ;
- concevoir la stratégie d'optimisation foncière et économique des ZAE comme solide levier financier à moyen terme pour la collectivité ;
- faire des ZAE du territoire des exemples en matière de mobilité durable.



> Étude foncière pour l'optimisation de la Zone d'Activité du Phare (2024 - 2025)

La Métropole de Bordeaux dispose d'une ZAE au sein de l'Opération d'Intérêt Métropolitain Bordeaux Aeroparc. Elle a souhaité conduire une étude foncière pour :

- identifier les parcelles peu optimisées ;
- mesurer la santé financière des propriétaires et occupants des parcelles ;
- identifier des parcelles prioritaires pour envisager une optimisation, en coopération avec les propriétaires ;
- nourrir sa stratégie en matière d'aménagement économique, d'économie de proximité et d'économie sociale et solidaire.



Pas de trajectoire de développement territorial équilibrée sans une stratégie de développement et d'aménagement économiques claires, pensées pour valoriser les atouts de chaque territoire et intégrant la matrice de la transformation écologique.

> Étude de préfiguration d'écologie industrielle territoriale sur les agglomérations de Lens-Liévin et d'Hénin-Carvin (2024)

Dans le cadre de leur stratégie de transition industrielle et écologique, les Communautés d'agglomération de Lens-Liévin et d'Hénin-Carvin ont souhaité se doter d'une démarche structurée d'écologie industrielle territoriale (EIT). L'objectif était :

- d'identifier les flux et synergies potentielles entre entreprises ;
- d'enclencher des premières synergies via un apport en ingénierie (expertise matière et énergie notamment) ;
- de mobiliser l'écosystème économique local et de définir une feuille de route opérationnelle permettant de déployer une démarche durable à l'échelle du territoire d'industrie.

> Étude de requalification d'une friche pour en faire un pôle loisirs (2023 - 2024)

La Commune de Saint-Amand-les-Eaux souhaitait étudier le potentiel de requalification d'une friche industrielle acquise avec l'établissement public foncier (EPF) local.

Cette étude visait à :

- définir une programmation des espaces en vue d'allouer les espaces à une activité pérenne et complémentaire à l'offre territoriale ;
- définir plusieurs scénarios d'aménagement compatibles avec la programmation définie ;
- tester le marché pour identifier les investisseurs les plus à même de porter la requalification et l'exploitation du bâtiment ;
- définir les modalités de montage de l'opération les plus pertinentes pour la commune

> Nous déployons dans les territoires plusieurs programmes nationaux

➔ Dans les Territoires d'industrie pour l'ANCT

Les interventions portent sur :

- la **structuration de filières stratégiques** telles que la santé (Orléans Métropole Beauce Loirétaine), le luxe (Drôme Ardèche et Sablé-sur-Sarthe), les filières innovantes (Lorient, Toulon, Vendée Grand Sud), ainsi que l'économie bleue et le nautisme décarboné (Vannes, Pyrénées-Orientales), ou encore des filières émergentes comme en Martinique et à Basse-Terre (cosmétique, coco) ;
- des **études d'opportunité et de faisabilité**, notamment sur le développement des plateformes industrielles du bassin de Lacq-Pau-Tarbes ;
- ou des **interventions sur les solutions foncières et immobilières** : réindustrialisation de friche industrielle (Auxois-Morvan), diagnostic de ZAE (Pays de Chalons) ou mise en place d'une solution d'accueil des entreprises innovantes (Grand Reims).



➔ Le programme Friches+ de la Banque des Territoire

Friches + est un dispositif d'accompagnement à la reconquête du foncier en friche, agricole comme économique au service des territoires et pris en charge à 100% grâce à la mobilisation de fonds européens (Invest EU). Face au déficit de connaissance des friches et à la pression foncière, il permet aux territoires d'identifier, de cartographier, de caractériser et prioriser leurs sites, puis de mener des stratégies de requalification au service de la reconquête agricole, de la compensation environnementale ou encore de la sobriété foncière.



➔ Le tableau de bord des investissements touristiques d'Atout France (et ses déclinaisons régionales)

Pour le compte d'Atout France, l'agence nationale de développement touristique, Ancoris réalise le tableau de bord des investissements touristiques, publication annuelle de référence et outil de pilotage de l'ingénierie touristique française. La mission vise à :

- analyser les dynamiques d'investissement touristique et leurs impacts économiques, sociaux et sociétaux sur l'ensemble des filières (hôtellerie, restauration, parcs de loisirs, golfs, etc.) ;
- évaluer la durabilité et la diversification des investissements, dans une logique de tourisme 4 saisons ;
- formuler des recommandations opérationnelles au service du développement des filières ;
- définir une ligne éditoriale et des axes de communication structurants ;
- créer un outil de suivi fiable de l'offre et de la demande touristique.



RESSOURCES

- Consulter l'édition 2026 du **Baromètre de l'attractivité des territoires** Ancoris x Scet sur ancoris.fr

CONTACTS

- Céline BRUNET,
Directrice du Pôle Stratégies
cbrunet@ancoris.fr
07 45 18 04 22

- contact@ancoris.fr

Souveraineté, décarbonation, électricité : pourquoi maintenant et comment s'y prendre ?

« La baisse des émissions de carbone est la boussole qui nous indique la bonne direction.

Pour réussir la transition, nous devons prendre conscience collectivement de l'enjeu de la décarbonation notamment au moyen de l'électrification pour lutter contre le dérèglement climatique.

Aucun acteur n'y parviendra seul. Seule la coopération permettra de concilier souveraineté énergétique, décarbonation et développement territorial. »

Jean-Pierre FRÉMONT, Directeur Territoires et Action Régionale EDF



QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

Les DGS et équipes territoriales sont aujourd'hui confrontés à une équation inédite :

- développement et attractivité,
- résilience économique et climatique,
- poursuivre et accélérer la décarbonation dans un contexte économique incertain,
- tout en maintenant la cohérence financière et opérationnelle des politiques publiques.

Pour les territoires, une question structurante se pose : **Comment l'énergie peut-elle être une réponse à ces enjeux ? Quels sont les nouveaux leviers à activer au cœur des territoires à la main des Directeurs territoriaux ?**



CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

La France dispose aujourd'hui d'une électricité bas carbone, compétitive et disponible comme le confirme le bilan électrique 2025 de RTE. Dans le même temps, l'industrie, le bâtiment, les transports, restent massivement dépendants des énergies fossiles importées qui représentent encore 60% de l'énergie finale consommée en France, en particulier pour ses usages thermiques et le transport. Ce décalage constitue à la fois un risque stratégique et une opportunité majeure, au regard des solutions techniques disponibles. La crise iranienne l'a montré, la stabilité des prix de l'électricité en France est bien meilleure que celle des énergies fossiles notamment grâce à un mix électrique qui en est aujourd'hui très faiblement dépendant.

Le groupe EDF s'inscrit résolument dans cette perspective de décarbonation de notre économie et y prend toute sa part. L'électrification des usages permet de réduire la dépendance aux énergies fossiles, et donc d'améliorer visibilité et prévisibilité sur les coûts de ces usages. Elle permet également d'améliorer notablement notre souveraineté industrielle et énergétique sur le long terme, de favoriser la réindustrialisation de la France. Sobriété, efficacité énergétique et électrification restent bien sûr à préserver, en fonction de leurs pertinences technico économiques respectives.

Par leur capacité à agir sur leur patrimoine ou leurs domaines de compétence, par leurs politiques de développement économique, par l'information qu'ils peuvent apporter aux entreprises et aux particuliers, les territoires constituent un maillon essentiel pour engager cette évolution.

Une accélération des investissements nationaux

Le lancement du programme de six nouveaux EPR2 vise explicitement à renforcer dans la durée la souveraineté énergétique de la France et poursuivre la décarbonation du mix électrique vers le meilleur niveau mondial. Il s'inscrit pleinement dans le cadre de la PPE 3 (Programmation Pluriannuelle de l'Énergie) et du plan d'électrification du gouvernement qui permettent d'accélérer la stratégie énergétique nationale et les investissements dans les réseaux électriques.

Ces investissements garantissent la disponibilité future d'une électricité bas carbone, stable et compétitive : un atout pour le développement des territoires.

Un rôle majeur pour les collectivités

Électrification des bâtiments publics et des transports en commun, développement des réseaux d'énergie thermique décarbonée, politique de développement économique encouragée pour des procédés industriels non fossiles, sensibilisation des populations aux nouvelles solutions sont autant d'actions qui peuvent constituer un socle pour la décarbonation et la résilience. L'adaptation au changement climatique passe par des solutions bioclimatiques et de gestion optimisée de l'eau mais aussi par la mise en place de solutions de pompes à chaleur permettant de répondre au double défi de la décarbonation du chauffage et du confort lors des périodes de canicules dans les environnements sensibles.

Cela demande une vision planificatrice, pas seulement sur les nouveaux espaces d'aménagement, mais aussi sur le tissu existant qui constitue l'essentiel de l'espace exposé.



RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES

Des exemples pour décarboner l'habitat et les grands équipements

> En Île-de-France

Avec la mise en service de deux puits de géothermie à Évry-Courcouronnes en novembre 2022, le réseau Grand Paris Sud Énergie Positive poursuit sa décarbonation. Ce sont déjà 26 000 logements qui sont reliés au réseau de chaleur pour lequel la géothermie couvre près d'un quart des besoins. Provenant de la chaleur naturelle de la terre, la géothermie est une énergie renouvelable et locale, tout en étant disponible et sécurisée en permanence.

> En Auvergne-Rhône-Alpes

Dalkia développe des réseaux de chaleur notamment le réseau de chaleur vertueux du bassin chambérien. Ce réseau propose aux habitants de Chambéry, La Motte-Servolex, Bassens et Cognin une solution de chauffage à la fois performante, responsable et compétitive. Grâce à ses choix techniques et économiques, le réseau a doublé le nombre d'abonnés desservis.

Dalkia a investi 245 millions d'euros dans ce projet d'envergure, incluant son développement, sa modernisation ainsi que l'entretien et le renouvellement des installations.

Le réseau affiche 94 % d'énergies renouvelables et de récupération dans son mix énergétique. Il permet également d'éviter chaque année 75 000 tonnes de CO₂.

Des exemples pour décarboner l'économie et l'industrie

> En Nouvelle-Aquitaine

Verallia, leader européen de la production de pots et de bouteilles en verre a installé en avril 2024 son premier four électrique sur son site de Châteaubernard (Charente). Ce four permet de produire les bouteilles les moins carbonées du marché. L'investissement de 57 millions d'euros réduit de 60 % l'empreinte carbone du verre blanc et extra blanc destiné aux spiritueux. Mis au point avec Fives, l'équipement peut produire jusqu'à 180 tonnes de verre par jour (environ 300 000 bouteilles).

Verallia a reçu 13 millions d'euros de subventions pour ce projet et envisage un deuxième four électrique d'ici 2030.

> En Île-de-France

Safran Aircraft Engines, l'un des leaders mondiaux de la propulsion aéronautique, accompagné de Dalkia, filiale du Groupe EDF, a franchi une étape majeure de son projet de géothermie, pilier de sa stratégie bas carbone.

Lancé à l'automne dernier, sur le site industriel de Villaroche (Seine-et-Marne), le chantier de la future centrale de

géothermie profonde progresse : le forage du puits producteur est désormais achevé, marquant le début des opérations pour le puits injecteur. La fin des travaux de forage est prévue en avril, et la mise en service de la centrale à l'automne 2026. Cette installation inédite qui alliera géothermie profonde, pompes à chaleur et réseaux de chaleur modernisés, permettra de remplacer, à terme, 84 % des besoins énergétiques en gaz du site industriel, par une énergie bas-carbone, locale et totalement renouvelable.

Des exemples pour décarboner les mobilités

> En Normandie

Le groupe normand Transports Malherbe renforce sa flotte de camions électriques avec 11 Volvo Trucks. Ils sont affectés à des flux industriels et agroalimentaires, mais aussi à une future liaison entre les usines Renault Trucks de Blainville (Calvados) et Bourg-en-Bresse (Ain). Ce projet vise à éviter au moins 700 tonnes de CO₂ par an pour une dizaine de véhicules électriques.

> En Centre-Val de Loire

L'électrification des flottes d'autocars constitue un levier immédiatement mobilisable de décarbonation du transport public local, comme le démontre l'expérience portée par Transdev et Retrofleet en Centre Val de Loire.

Le retrofit électrique, pour un coût d'environ 175 000 € par véhicule, permet de diviser par deux les coûts de roulage, tout en prolongeant la durée de vie d'autocars de plus de 15 ans et en offrant une autonomie de 150 km adaptée aux usages interurbains.

En complément, l'acquisition d'autocars neufs 100 % électriques, d'un montant de 400 000 €, permet d'atteindre 350 à 400 km d'autonomie. 21 autocars rétrofités sont déjà en exploitation et 60 supplémentaires sont programmés d'ici mi 2027, illustrant la maturité industrielle et opérationnelle de ces solutions. Des autocars électriques ont également été mis en service sur le transport de personnel pour la centrale nucléaire EDF de Saint-Laurent-des-Eaux.



**MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER,
ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION
DANS UN PROJET DE TERRITOIRE**

Questions clés pour un projet de territoire fondé sur l'électricité décarbonée

➡ Quels usages vont évoluer et dans quelles proportions ?

L'électricité mais aussi la chaleur bas carbone doivent être intégrées en amont dans tous les projets territoriaux : mobilité électrique, réseau de chaleur, chauffage et refroidissement des bâtiments, activités économiques, production locale. Mais cela ne suffit pas, la mise en place de programme de substitution pour le chauffage, l'eau chaude sanitaire, les mobilités, les procédés industriels des PME TPE comme ceux des grands sites industriels doivent être engagés sans attendre, compte tenu des temporalités de transformation.

➡ Quelle trajectoire énergétique locale à horizon 2030-2040 ?

Le monde de 2030 sera nécessairement transformé par le climat ce qui implique la nécessité d'agir sans attendre en engageant les victoires rapides : pompes à chaleur résidentielle en remplacement des chaudières fossiles, développement des réseaux de chaleur, solutions de recharge pour les véhicules électriques, notamment pour les camions lourds qui trouvent dorénavant leurs compétitivités en traction électrique. La mise en dynamique des territoires d'industries pour mutualiser les démarches de transformation des procédés (pompes à chaleur industrielle, compression mécanique de vapeur) ou la mutualisation de chaleur industrielle sont des initiatives efficaces déjà engagées dans de nombreux territoires.

➡ Quels sont sur mon territoire les usages d'énergie fossile ?

Nous disposons aujourd'hui de suffisamment de données publiques pour permettre d'identifier les actions prioritaires en fonction de la maturité technico économique des solutions électriques. EDF peut vous accompagner dans ces démarches.

Écueils à éviter

➡ Penser les usages énergétiques sans intégrer la résilience

Les bâtiments et les infrastructures doivent intégrer des approches bioclimatiques et thermiques dès la conception ou lors des programmes de rénovation afin de résister aux crises climatiques, vagues de froid et canicules.

➡ Multiplier des projets non coordonnés

Il est nécessaire de penser les projets énergétiques dans une logique d'intégration quand les géographies s'y prêtent et aborder les démarches de transformation d'usage sur l'ensemble du territoire.

Comment intégrer ces enjeux dans un projet de territoire ?

EDF propose une structuration en trois leviers complémentaires pour programmer les besoins en énergie à l'échelle locale :

➡ Identifier le mix énergétique (fossiles, électricité) du territoire et les émissions de CO₂.

➡ Définir les alternatives accessibles pour la baisse des Gaz à Effet de Serre.

➡ Établir la stratégie économique associée aux investissements et aux coûts de fonctionnement.

Ces leviers permettent d'alimenter la stratégie et la planification énergétique des territoires.



INTERVIEW

Jean-Pierre Frémont

Directeur Territoires et Action Régionale EDF

**Pourquoi l'électricité bas carbone est-elle centrale pour les territoires ?**

J.-P. Frémont : Parce que l'électricité est décarbonée, compétitive et largement disponible en France. Elle permet aussi de bénéficier d'une bien meilleure prévisibilité des prix, tant par la nature du mix électrique français que par la possibilité de disposer de contrats longs. Elle devient la principale solution grâce au mix énergétique français. L'électricité est performante pour la mobilité, le chauffage, le numérique, de nombreux procédés industriels : elle constitue en France un levier d'attractivité.

Quelle approche prioritaire recommandez-vous aux collectivités ?

J.-P. Frémont : Naturellement, il faut intégrer l'énergie "en amont" des projets d'aménagement et concevoir des bâtiments et infrastructures résilients face aux crises climatiques : inondations, tempêtes, canicules mais aussi s'engager dans un plan d'électrification sur le territoire sur des usages électriques déjà pleinement pertinents.

Comment EDF accompagne-t-il les territoires ?

J.-P. Frémont : Par des solutions sur mesure : analyses énergétiques, trajectoires bas carbone, mobilité électrique, et par des coopérations renforcées pour bâtir les solutions dont la France aura besoin à l'horizon 2035-2050. Et pour cela, nous sommes présents au coeur de tous les territoires, dans chaque région, département et métropole.

RESSOURCES EDF POUR LES COLLECTIVITÉS

• Le magazine **Énergies des Territoires et ses dossiers thématiques** (mix décarboné, résilience, projets territoriaux) : <https://www.edf.fr/collectivites/decryptage/le-magazine-energies-des-territoires>

• Le site internet : [edf.fr/collectivites](https://www.edf.fr/collectivites)

• Le livre blanc de l'électrification : https://www.edf.fr/sites/collectivite/files/2025-11/Livre_blanc_EDF_electrifier_territoires_25.pdf

CONTACTS EDF

Direction Territoires
& Action Régionale EDF

• anne-laure.klein@edf.fr

• jean-noel.guillot@edf.fr

Concevoir une stratégie territoriale de gestion des déchets

De la réduction à la source jusqu'au traitement, structurer la gestion des déchets devient un enjeu majeur pour les territoires, conciliant performance environnementale, protection des finances et adaptation aux enjeux locaux.



QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

Le déchet, un sujet d'actualité pour les intercommunalités

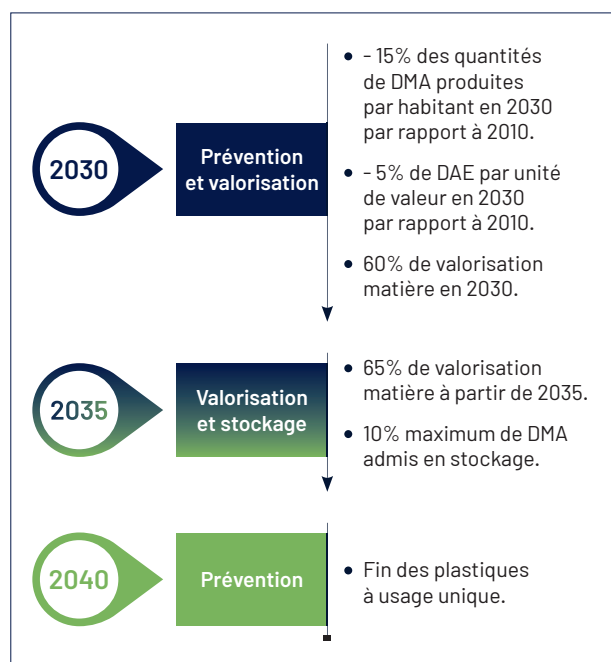
Chaque Français produit en moyenne plus de **500 kg de déchets ménagers par an**, soit une hausse de plus de 10% en l'espace d'une décennie (Rapport ADEME 2024 « déchets chiffres clés »). Longtemps compétence des maires, la gestion des déchets est désormais principalement exercée par les intercommunalités et constitue aujourd'hui l'une des missions majeures des collectivités locales, avec des enjeux politiques conséquents.

Les EPCI sont ainsi confrontés à un défi de premier ordre. La gestion des déchets à l'échelle territoriale doit en effet s'inscrire dans une **approche globale**, intégrant des dimensions **techniques, environnementales, économiques, sociétales et sociales**.

Les territoires doivent donc agir de manière **coordonnée** sur la prévention, la collecte, le tri, la valorisation des déchets et la sensibilisation des usagers afin de bâtir des stratégies durables et efficaces.

Depuis 2015, **plusieurs réglementations européennes et nationales** sont venues renforcer les modalités de gestion assignées aux territoires : extension des consignes de tri, généralisation du tri à la source des biodéchets, tri 9 flux, déploiement de 21 filières REP, ...

D'autres viennent cadrer la **future stratégie territoriale de gestion des déchets** à mettre en œuvre :



L'ensemble de ces évolutions nécessite une **réflexion sur l'optimisation, l'organisation et l'harmonisation du Service Public de Gestion des Déchets**, ainsi que, dans certains cas, des investissements lourds portés par les EPCI. Ces

adaptations s'inscrivent dans un contexte de hausse continue des coûts du SPGD, une dynamique accentuée par la dernière loi de Finances qui a fixé une trajectoire d'augmentation généralisée de la TGAP (Taxe Générale sur les Activités Polluantes).

Deux chiffres clés illustrent notamment les difficultés auxquelles sont confrontées les intercommunalités : le **coût net hors taxe par habitant** a augmenté de près de 9% entre 2022 et 2023 et, près de 70% des déchets collectés dans les Ordures Ménagères Résiduelles **ne devraient pas s'y trouver** (Modecom ADEME 2024).

Dans ce contexte marqué par des exigences environnementales accrues, des contraintes budgétaires fortes et des attentes croissantes des usagers, des marges de progrès demeurent et des solutions existent.

Les collectivités sont ainsi appelées à **repenser en profondeur** leur politique de gestion de déchets : une opportunité pour structurer un projet de territoire ambitieux et cohérent en ce début de mandat, à l'interface de **l'ensemble des politiques publiques**.

Comment définir une stratégie territoriale de gestion des déchets ?

> Co construire une vision partagée des problématiques et enjeux du territoire

Avant d'élaborer un schéma directeur ou une feuille de route de mandat, il est essentiel d'établir un **diagnostic** du service public de gestion des déchets et de partager les constats auprès des différentes parties prenantes.

> S'appuyer sur une approche pluridisciplinaire et systémique

Le projet du territoire doit intégrer de manière cohérente des dimensions techniques, environnementales, financières, sociales et sociétales. L'un des enjeux majeurs réside également dans l'association, dès les premières phases, de l'ensemble des acteurs impliqués dans le service. La prise en compte du facteur humain constitue à ce titre un levier déterminant. L'analyse et l'intégration des comportements des usagers doivent ainsi guider l'ensemble de la réflexion, afin de favoriser l'adhésion, l'engagement collectif et la réussite durable du projet.

> Réaliser un diagnostic. Pourquoi ?

- Préparer certaines évolutions du territoire ou de la réglementation : anticiper la croissance démographique, les évolutions touristiques ou économiques, les contraintes budgétaires.
- Aider à la prise de décision politique : fournir aux élus des indicateurs fiables pour arbitrer (passage en redevance incitative, modification des modes de collecte, nouveaux investissements, ...).

- Structurer un plan d'actions cohérent : définir des priorités claires, planifier les investissements et établir un planning adapté.
- Sécuriser et justifier les financements : disposer d'arguments chiffrés pour obtenir des subventions et justifier les choix budgétaires.

> Les outils

Les EPCI disposent de plusieurs outils pour définir et structurer leur **politique territoriale de gestion des déchets**.

En matière de prévention, le **Programme Local de Prévention des Déchets Ménagers et Assimilés (PLPDMA)**, obligatoire depuis 2012, constitue un cadre stratégique permettant de fixer des objectifs et des actions sur une durée de six ans à l'échelle du territoire. Souvent à tort reléguée au second plan, la **prévention** occupe pourtant une place centrale dans les politiques territoriales et dans la réussite des projets de territoire.

Le **schéma directeur de gestion des déchets**, bien que non soumis à une obligation réglementaire, permet quant à lui de formaliser une vision de long terme. Il définit des orientations structurantes pluriannuelles et trace la trajectoire à suivre pour les atteindre, en cohérence avec les orientations du territoire et objectifs nationaux.

Les différentes étapes de ces deux plans, sont les suivantes :

1

- Définition des enjeux stratégiques pour le territoire en lien avec le diagnostic et le projet de territoire et les documents de planification (SRADDET, PCAET...).

2

- Traduction des enjeux en objectifs.
- Proposition de réflexions opérationnelles.
- Chiffrage des enjeux.
- Priorisation des enjeux via la concertation.

3

- Construction de plusieurs perspectives d'évolution.

4

- Concertation et décision d'un scénario cible.

5

- Approfondissement (feuille de route, fiches actions).
- Tableau de bord.

RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES

» EODD ingénieurs conseils a accompagné **14 EPCI corses en partenariat avec le SYVADEC** pour l'élaboration de leur **Programme Local de Prévention** ainsi que dans la conception d'un programme régional de prévention. Axé sur la définition d'objectifs précis de réduction des déchets à atteindre, les projets ont aussi été marqués par une concertation importante pour mobiliser les acteurs locaux et la fourniture d'un outil de pilotage régional. Dans ce cadre, EODD a notamment conçu une « fresque des déchets », mobilisée comme support pédagogique et participatif pour l'animation d'ateliers de concertation et la sensibilisation des parties prenantes.

» Issue de la fusion de deux EPCI en 2019, la **Communauté de communes Entre Bièvre et Rhône** (37 communes, près de 67 800 habitants) a confié à EODD une mission visant à définir une **stratégie globale pour harmoniser et optimiser son service public de gestion des déchets**. La démarche a reposé sur un diagnostic du service et l'analyse de la faisabilité de la généralisation du tri à la source des biodéchets, de l'évolution des schémas de collecte et de la mise en œuvre d'une tarification incitative. Trois scénarios d'évolution ont ensuite été élaborés et débattus avec les élus dans le cadre d'ateliers de concertation.

» EODD a accompagné le **Syndicat Centre Hérault et ses EPCI adhérents** dans la poursuite d'un **objectif commun visant à ramener la production d'ordures ménagères résiduelles à 120 kg par habitant**. Cette démarche s'est appuyée sur la co construction, avec les élus du territoire, d'une stratégie à la fois technique et financière. Les travaux menés ont conduit à une réflexion approfondie sur l'organisation et la répartition des compétences, puis à l'adoption, par l'ensemble des parties prenantes, d'un schéma d'optimisation technique. Celui ci a ensuite ouvert la voie à une analyse des conditions de mise en œuvre d'une tarification incitative à l'échelle du territoire.



© EODD

CONSEILS

La réussite d'une stratégie territoriale de gestion des déchets repose avant tout sur l'élaboration d'un **diagnostic approfondi du service**, intégrant une modélisation économique et budgétaire des trajectoires envisagées, afin de garantir leur adéquation avec les capacités et les ressources du territoire.

Le pilotage du projet constitue également un levier déterminant. La mise en place d'une gouvernance reposant sur un binôme **technicien-élu** permet d'assurer un appui efficace, chargé de porter une orientation politique claire, lisible et pleinement engagée.

Une vigilance particulière doit par ailleurs être portée à l'adaptation du plan d'actions au **niveau de maturité du territoire**. Un **dimensionnement réaliste** des actions conditionne leur mise en œuvre opérationnelle et leur efficacité sur le terrain.

Enfin, la réussite du projet repose largement **sur la co-construction**, notamment lorsqu'il implique des évolutions pour les équipes, les usagers ou les partenaires. Il est essentiel d'explicitier les motivations des changements envisagés et d'associer l'ensemble des parties prenantes à l'élaboration des leviers d'action, afin de favoriser **l'adhésion et l'engagement collectif**.



LIENS VERS NEWS EODD

- **Prévention des déchets ménagers et assimilés, la Corse mobilisée**
- **DÉCHETS - Syndicat Centre Hérault : réflexion stratégique**
- **Le sac transparent, l'outil magique de Calitom pour réduire les OMR | Techni.Cités**

NOS EXPERTS SONT À VOTRE DISPOSITION POUR ÉCHANGER SUR VOS PROJETS

• ISNARD Lucie
l.isnard@eodd.fr
 06 61 34 60 37

• AUGER Cécilia
c.auger@eodd.fr
 07 50 69 59 72

• DUTHEIL Julien
j.dutheil@eodd.fr
 06 25 34 32 89

Intégrer les enjeux environnementaux du territoire au sein de sa stratégie foncière



QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

La stratégie foncière au cœur des projets de territoire

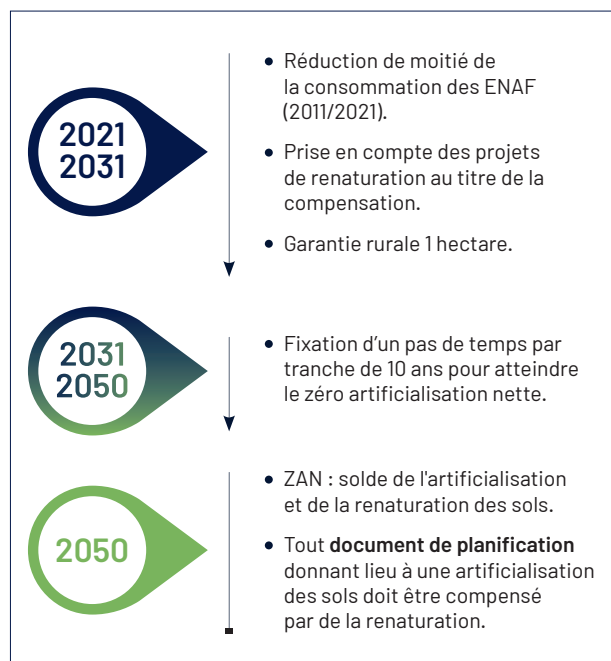
En France, entre 5,5% et 10% du territoire français est artificialisé, soit un ratio de 47 km² de surfaces artificialisées pour 100 000 habitants. Chaque année, près de 24 000 hectares d'espaces naturels, agricoles et forestiers sont ainsi consommés, l'équivalent de cinq terrains de football par heure. Ce phénomène se poursuit à un rythme 4 fois supérieur à celui de la croissance démographique.

L'artificialisation des sols génère des pressions fortes sur l'environnement (recul et pertes de biodiversité, réduction des puits de carbone, augmentations des risques naturels, dégradation de la qualité des sols, ...).

Dans ce contexte, l'objectif Zéro Artificialisation Nette (ZAN) des sols à horizon 2050 constitue un changement de paradigme majeur pour les territoires.

Cette trajectoire s'est progressivement structurée à travers plusieurs textes législatifs successifs, dite loi « 3DS » du 21 février 2022 et loi visant à renforcer l'accompagnement des élus locaux dans la mise en œuvre des ZAN (« ZAN 2 ») du 20 juillet 2023.

Ces textes ont posé les principes de sobriété foncière, de réduction progressive de la consommation d'espaces naturels et de renaturation en compensation.



Plus récemment, la proposition de loi dite « TRACE » proposition de loi visant à instaurer une trajectoire de réduction de l'artificialisation concertée avec les élus locaux, votée par le Sénat le 18 mars 2025, est venue assouplir le calendrier initialement fixé (report de l'objectif intermédiaire de diminution l'artificialisation des sols de 50% de 2031 à 2034).

Pour autant, l'objectif de fond demeure inchangé : atteindre un solde d'artificialisation nul à l'horizon 2050.

Cela implique pour les collectivités locales de **repenser en profond** leurs pratiques d'aménagement : aménager et construire autrement, prioritairement sur des sols déjà artificialisés, densifier et recycler le foncier artificialisé existant tout en préservant les espaces naturels, agricoles et forestiers.

La renaturation constitue à ce titre un levier complémentaire, inhérent à la stratégie ZAN. Elle est mobilisée lorsque les démarches d'évitement et de réduction n'ont pas permis de répondre aux besoins de développement et/ou de transformation du territoire.

Dans ce cadre, la **gestion stratégique du foncier** destinée à accueillir logements, équipements et activités devient un enjeu central, au croisement des politiques d'aménagement, de logement, de développement économique et de préservation, voire de régénération, de l'environnement. Elle s'impose désormais comme un axe structurant du projet de territoire et un déterminant majeur de sa soutenabilité à long terme.

Comment définir une stratégie foncière intégratrice des enjeux environnementaux ?

En amont de toute démarche, chaque territoire doit se demander à quelle(s) problématique(s) et à quelle(s) finalité(s) doit répondre sa stratégie foncière. L'objectif sera de décliner tout au long de la démarche des réponses et des solutions aux problèmes et défis soulevés.

À titre d'exemple : libérer du foncier pour réaliser des équipements publics structurants, lutter contre les risques naturels, constituer une réserve foncière environnementale pour des besoins de compensation, ...

> Les différentes étapes d'une stratégie foncière

➡ ÉTAPE 1 - Observer et connaître

Les sites potentiels peuvent concerner différentes échelles, telles que les friches (industrielles, militaires, commerciales, hospitalières...), les dents creuses, des secteurs de renouvellement urbain, des quartiers d'habitat dégradé, des sites naturels, agricoles ou forestiers à protéger ou à régénérer ... Durant cette étape, il est important de consolider et d'intégrer toutes les données disponibles permettant de recenser et quantifier les gisements fonciers potentiels.

➔ ÉTAPE 2 - Qualifier

Cette étape consiste à qualifier les gisements fonciers au regard de leurs caractéristiques intrinsèques et de leur contexte environnemental (présence potentielle de pollutions, proximité de corridors écologiques, fonctionnalités hydrauliques, etc.). L'objectif est d'attribuer à chaque site une valeur environnementale et de les orienter vers des usages adaptés selon leur potentiel de mutabilité.

Cette analyse permet ainsi de distinguer :

- les gisements dont l'intérêt environnemental est limité, ne présentant pas ou peu de fonctionnalités écosystémiques, dont la localisation, les caractéristiques urbaines ou économiques, ainsi que les besoins de territoire, révèlent un potentiel de mutabilité de recyclage foncier. Ces gisements, susceptibles d'accueillir des projets structurants, peuvent être réorientés vers de nouveaux usages tels que l'accueil d'activités économiques (artisanat, industrie, tertiaire...) la réalisation d'équipements publics, le développement de projets de logements, dans une logique d'optimisation du foncier déjà artificialisé ;
- les gisements avec un potentiel favorable au déploiement de projets d'énergies renouvelables, pouvant contribuer à la production locale d'énergie tout en limitant l'artificialisation supplémentaire ;
- les sites présentant des enjeux environnementaux avérés, justifiant leur préservation, notamment pour le renforcement de la trame verte et bleue, la résilience de la ressource en eau ou la gestion du risque inondation, constituant de véritables « réserves foncières environnementales » ;
- les gisements dont les caractéristiques offrent un véritable potentiel de renaturation, de création de biodiversité positive. Par exemple, avec des opérations de désimperméabilisation, de décompaction et de génie écologique, visant à restaurer les fonctionnalités écologiques ou à améliorer la gestion du cycle de l'eau, et pouvant ainsi être également mobilisés comme supports de compensation de l'artificialisation, notamment lorsqu'ils ont une plus-value écologique faible que l'on peut augmenter fortement par le génie écologique (nécessité de générer de la biodiversité positive).

➔ ÉTAPE 3 - Hiérarchiser et planifier

Cette ultime étape vise à hiérarchiser, en lien étroit avec les élus du territoire, les sites présentant un fort potentiel de mutabilité et répondant aux besoins identifiés. Elle permet d'identifier les sites d'intervention prioritaires en cohérence avec le projet de territoire, puis de traduire ces orientations au sein des documents de planification territoriale.

RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES

➤ EODD ingénieurs conseils accompagne, en groupement avec Craaft et Praxidev, la **Communauté de Communes des Portes Euréliennes d'Ile de France** (39 communes, 50 000 habitants, traversée par des axes ferroviaires et autoroutes, alliant dynamisme économique et qualité de vie) dans une mission consistant à identifier et recenser l'ensemble des friches polluées du territoire dans un contexte de sobriété foncière et d'objectifs ZAN. Elle vise à créer un observatoire territorial des friches, appuyé sur un outil SIG et la mobilisation de nombreuses bases de données existantes. Les friches identifiées dans la mission font l'objet d'une caractérisation approfondie du risque de pollution potentiel et d'une évaluation multicritères permettant de déterminer le potentiel de mutabilité et les usages futurs envisageables pour déterminer la future stratégie territoriale de gestion de ces friches polluées au sein de la CCPEIDF.

➤ La **Communauté de Communes des Coëvrons** a également été accompagnée par EODD, dans une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage visant à **définir la trajectoire « Zéro Artificialisation Nette » du territoire**. La mission a combiné une phase d'acculturation des acteurs, un diagnostic du gisement foncier et une réflexion stratégique à différentes échéances réglementaires. EODD, en groupement avec Moodal et MLN conseil, a contribué à la qualification et à la hiérarchisation des gisements fonciers résidentiels et économiques grâce à des outils de scoring urbain, foncier et environnemental. Le projet a également intégré une dimension opérationnelle, avec l'identification de sites pilotes et la construction de feuilles de route d'intervention. L'ensemble des travaux a alimenté une stratégie territoriale de sobriété foncière cohérente avec l'évolution du PLUi et des politiques locales d'aménagement.



> Les outils

Plusieurs outils sont mobilisables au sein des différentes étapes de la stratégie foncière :

- les observatoires des friches ainsi que les dispositifs de recensement ;
- le scoring environnemental développé par EODD, destiné à qualifier la valeur environnementale de gisement fonciers et à orienter leurs usages futurs. Ce scoring environnemental peut-être complété par la méthode Muse de l'ADEME permettant de définir la qualité des sols ;
- les outils d'analyse du potentiel de mutabilité des friches, élaborés par des organismes tels que l'ADEME (Mutafriches) ou adaptés à des contextes territoriaux spécifiques, comme le propose EODD ingénieurs conseils.



> Recommandations

Avant d'engager une stratégie foncière, il est essentiel de disposer d'un projet de territoire clair, permettant d'identifier les besoins et enjeux locaux et de formaliser un engagement politique fort.

À ce titre, plusieurs principes structurants doivent être respectés :

- inscrire la démarche dans un cadre partenarial, en s'appuyant notamment sur la connaissance historique et l'expertise des acteurs du territoire ;
- prévoir des temps dédiés d'« acculturation » afin de partager la méthodologie et les enjeux avec l'ensemble des parties prenantes ;
- adopter une approche pluridisciplinaire, condition indispensable à la réussite du projet, qui repose sur une vision globale et transversale des enjeux fonciers ;
- intégrer pleinement le facteur temps afin de construire une démarche itérative, évolutive et inscrite dans une dynamique de concertation.

LIENS VERS NEWS EODD ET GUIDES

- **Inventaire des friches et stratégie de reconversion locale**
- **Aménagement durable : le scoring environnemental à l'épreuve du ZAN | EODD ingénieurs conseils**
- **Guide pratique de reconversion des friches du LIFTI**
- **Sols vivants, expertise EODD**
- **Biodiversité – évaluation du potentiel fertile des sols avant de renaturer**

PODCAST

- **Reconversion des friches, le président d'EODD témoigne**

NOS EXPERTS SONT À VOTRE DISPOSITION POUR ÉCHANGER SUR VOS PROJETS

• ISNARD Lucie
l.isnard@eodd.fr
 06 61 34 60 37

• AUGER Cécila
c.auger@eodd.fr
 07 50 69 59 72

Le Diag360 : tenir l'espace habitable du territoire

entre maintien du plancher
social, respect des limites
planétaires et anticipation
des ruptures

Comment objectiver les vulnérabilités d'un territoire et mettre la résilience
à l'agenda politique dès le début du mandat 2026-2032 ?





CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

Le mandat intercommunal 2026-2032 s'ouvre sur une décennie de chocs accélérés et augmentés — tempête Ciaran (2023), cyclones Chido (2024), Garance (2025), sécheresses récurrentes (notamment 2023), érosion littorale, guerres et crises énergétiques (Ukraine - 2022 et Iran - 2026), déclin démographique, tensions sur le logement, perte de biodiversité, crise démocratique avec l'instabilité parlementaire... Les projets de territoire de première génération ont posé les bases de la coopération intercommunale ; ils restent toutefois calibrés sur une matrice « classique » du développement (attractivité résidentielle, croissance, accueil d'entreprises). L'épuisement des ressources, l'érosion de la biodiversité, l'artificialisation des sols, la raréfaction de l'eau, les tensions socio-démographiques imposent désormais d'**imaginer un développement intégrant les limites physiques et un plancher social du territoire**.

Cette redirection écologique fait converger plusieurs cadres : loi Climat & Résilience, ZAN, révision des PCAET, élaboration des PiCS, déclinaison territoriale du PNACC-3, projets alimentaires territoriaux, plans territoriaux de gestion de l'eau. S'y ajoute l'agenda politique : prise de fonction des nouveaux exécutifs intercommunaux fin 2026, révision des PLUi-H, négociation des prochains CRTE. Le besoin d'un **diagnostic-socle partagé, transversal et rapidement mobilisable** s'impose.

Le **Diag360** y répond : c'est une méthode de diagnostic-flash de la résilience territoriale, développée par **Frédéric Haas (porteur du projet et fondateur de la démarche)**, le cabinet **Espelia et Phoenix Conseil en Transformation**, sous forme d'association et de commun numérique avec le soutien de la *Banque des Territoires*. Une première version a été

expérimentée en 2025 sur 6 intercommunalités-pilotes (dont 3 sur des périmètres adjacents – Pays de Lorient). Les enseignements ont permis de mettre en ligne une version enrichie — indicateurs ajoutés, valeurs-seuils ajustés, indicateurs non pertinents supprimés — disponible aujourd'hui sur diag360.org. La plateforme intègre une version **Diag180**, basées sur les seules données ouvertes, qui permet une première mise en visibilité de la résilience d'un territoire.

Pourquoi un diagnostic « flash » ?

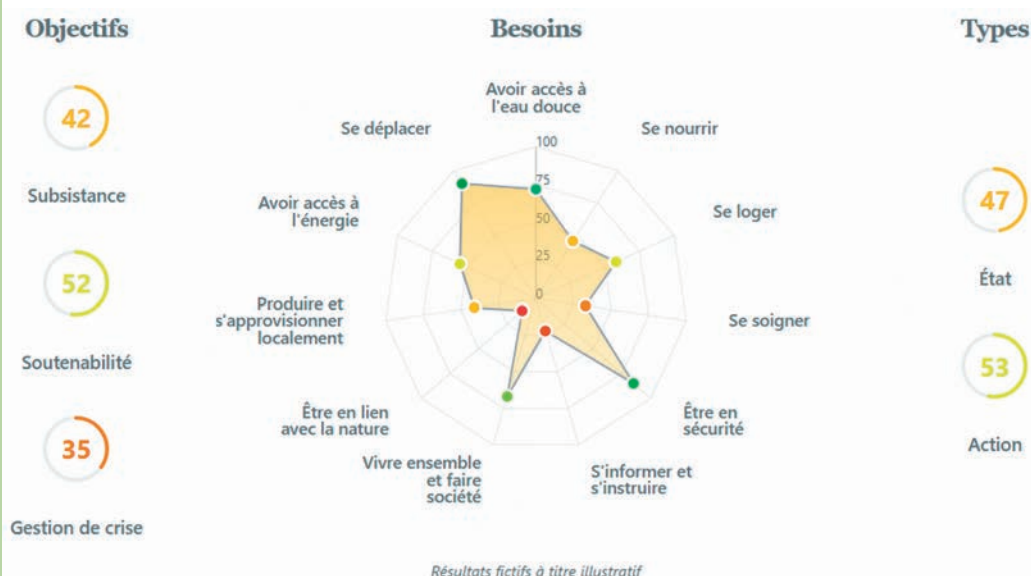
Là où un diagnostic stratégique classique mobilise plusieurs mois voire années, le **Diag360** produit un portrait 360° de la résilience d'un ou plusieurs EPCI à fiscalité propre à partir d'environ une journée de travail interne, répartie sur quelques semaines. Il ne se substitue pas aux diagnostics sectoriels — il les met en perspective et fait émerger les angles morts.

MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

Une définition opérationnelle de la résilience

« La résilience territoriale est la capacité d'un territoire à anticiper et à réagir face à des chocs et des stress chroniques, de façon à maintenir ou à recouvrer les fonctions-clés qui permettent à ses habitants de vivre et de s'épanouir. » Elle dépend des caractéristiques propres du territoire et de l'action passée et présente de la collectivité, pour sécuriser ses moyens de subsistance et développer ses communs immatériels.

Extrait du site internet diag360.org permettant de visualiser les 11 besoins pour caractériser la résilience territoriale.



RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES



En 2025, une première version du Diag360 (V1) a été expérimentée sur quatre intercommunalités-pilotes aux profils volontairement contrastés, avec le soutien de la Banque des Territoires. L'expérimentation a confirmé la pertinence de la méthode pour ouvrir un débat structuré sur la résilience, quelle que soit la maturité du territoire sur les enjeux écologiques.

PAYS DE
LORIENT-QUIMPERLÉCC
ÎLE D'OLÉRONCC ENTRE
BIÈVRE ET RHÔNECC
HAUTE-ARIÈGE

Typologie	Littoral touristique, industriel-portuaire, agricole (3 EPCI)	Insulaire, littoral touristique, agricole	Périurbain, agricole, industriel (37 communes)	Montagne, touristique, forestier
Porte d'entrée	Articulation PCAET, TACCT et Atlas des vulnérabilités	Démarche TEPOS (2014), projet « Oléron 2035 »	PCAET et future stratégie de résilience multirisque	Plan Avenir Montagne, révision du projet de territoire
Risque saillant révélé	Effets en cascade post-tempête Ciaran (électricité, eau, télécoms)	Dépendance au viaduc : angle mort de la sauvegarde	Risques Na-Tech (13 Seveso + nucléaire de Saint-Alban)	Recul de l'enneigement, mono-activité et isolement
Apport de l'expérimentation	Pré-diagnostic transversal pour PCAET, PiCS, PLUi et PAT	Diagnostic-socle pour le projet de territoire 2026	Évaluation mi-parcours du PCAET et brique d'une stratégie multirisque	Déployé en fin de PLUi-H : suggestion d'usage pour la révision du projet de territoire post-2026

Une méthode, deux portes d'entrée

	DIAG360 LA MÉTHODE	DIAG180 LA PLATEFORME
Vocation	Fournir un diagnostic complet de la résilience territoriale, fondé sur l'expertise interne et un accompagnement.	Avoir un aperçu de la résilience d'un territoire, gratuitement et en ligne – pour sensibiliser, ouvrir le débat.
Données mobilisées	Données ouvertes + données internes de planification, de gouvernance et opérationnelles.	Données ouvertes nationales uniquement (INSEE, Observatoire des Territoires, EauFrance, etc.).
Effort interne	≈ 1 journée de travail répartie sur quelques semaines pour les indicateurs internes.	Aucun – résultats générés automatiquement.
Portée du diagnostic	Image fidèle du niveau de résilience, mise en discussion avec élus et agents.	Vision partielle – n'a pas vocation à mesurer fidèlement la résilience d'un territoire.
Usage type	Diagnostic-socle de type « pierre à casser » d'un projet de territoire, d'un PCAET ou d'un PiCS.	Sensibilisation, mise à l'agenda politique, point d'entrée dans la démarche.
Historique	V1 testée en 2025 sur 4 collectivités-pilotes ; V2 enrichie en 2026 sur la base des enseignements.	Plateforme web ouverte en 2026.

À RETENIR !

Le Diag180 est un outil de sensibilisation, conçu pour donner à voir la résilience d'un territoire à partir des seules données ouvertes. Il n'a pas vocation à mesurer fidèlement le niveau de résilience — c'est précisément le rôle du Diag360, qui mobilise les données internes de la collectivité pour livrer un diagnostic-socle fiable, partagé et débattu.

Une architecture commune : 164 indicateurs, 11 besoins, 3 objectifs

BESOINS VITAUX	BESOINS ESSENTIELS	BESOINS INDUITS
• Avoir accès à l'eau douce • Se nourrir • Se loger • Se soigner • Être en sécurité	• S'informer et s'instruire • Vivre ensemble et faire société • Être en lien avec la nature	• Produire et s'approvisionner localement • Avoir accès à l'énergie • Se déplacer

Trois objectifs de résilience articulent chaque indicateur, dans la philosophie de l'économie du Donut (K. Raworth) : **Subsistance** (répondre aux besoins aujourd'hui) . **Soutenabilité** (assurer les besoins dans le respect des limites planétaires) . **Gestion de crise** (maintenir les services en situation dégradée). Chaque indicateur est ensuite classé selon son **type** — indicateur d'état (caractéristique intrinsèque du territoire) ou d'action (résultante de l'action publique). Les valeurs brutes sont transformées en scores de 0 à 100, agrégés en profils de résilience par besoin, par objectif et par type.



La démarche Diag360 en 4 étapes

> Cadrage et mobilisation

Désigner une équipe-projet réduite au sein de la collectivité (1 à 3 agents, souvent rattachée à la mission climat-énergie) et identifier les agents-relais thématiques.

> Collecte et qualification des indicateurs

Environ une journée de travail interne répartie sur quelques semaines, en combinant données ouvertes et données internes de la collectivité.

> Restitution-débat avec élus et agents

Un à trois ateliers pour confronter les résultats aux perceptions du terrain et discuter la pondération des indicateurs (qui ne le sont pas, par défaut).

> Articulation aux documents-cadres

Verser le diagnostic dans le PCAET, le PLUi, le PAT, le PiCS — et, pivot du nouveau mandat, dans le projet de territoire.

Trois enseignements transversaux

• **L'outil révèle ce qui n'est pas (encore) dans le projet politique.** À Oléron, la dépendance au viaduc — véritable « cordon ombilical » du territoire — est apparue comme la première vulnérabilité de l'île, alors qu'elle n'était pas traitée dans la politique de sauvegarde. À EBER, la combinaison de 13 sites Seveso, du nucléaire de Saint-Alban et de l'intensification des aléas climatiques fait émerger le risque Na-Tech comme priorité politique transversale.

• **Il dépasse les ressentis et restitue une vision systémique.** À Lorient Agglomération, le diagnostic a permis de mettre en regard des forces (santé, lien à la nature) et des fragilités intercommunales (eau, énergie), faisant apparaître des opportunités de coopération entre les trois EPCI du Pays.

• **La temporalité du déploiement est décisive.** À EBER, le Diag360 a contribué à l'évaluation mi-parcours du PCAET et à la formulation d'une stratégie multirisque, en phase avec le calendrier des documents-cadres. À la CC Haute-Ariège, déployé en fin de cycle PLUi-H, il n'a pu enrichir ce document de planification ; il ouvre toutefois une suggestion d'usage pour la révision du projet de territoire post-2026.



CINQ BENEFICES POUR L'ACTION PUBLIQUE

1. DÉCLOISONNER

Relier l'ensemble des politiques publiques (aménagement, climat, économie, social, risques) pour faire émerger un récit commun.

« Le Diag360 réunit au même endroit des enjeux parallèles et les connecte, par exemple l'énergie et l'eau. C'est particulièrement utile au moment de la prise de fonction des nouveaux élus. »

— Daniel Hanocq, VP eau & assainissement, Quimperlé Communauté

2. PLANIFIER

Nourrir les diagnostics en amont des démarches de planification et d'investissement (projet de mandat, PCAET, PPI...).

« Cette représentation en radar offre un premier diagnostic pour la révision du Plan Climat, avant d'ouvrir une étude de vulnérabilité plus poussée. »

— Virginie Garnier, cheffe de service énergie-climat, CC EBER

3. COMMUNIQUER

Constituer un socle partagé pour dialoguer en interne et avec les parties prenantes, et renforcer l'adhésion aux stratégies publiques.

« Le Diag360 fournit une photo du territoire particulièrement intéressante pour nourrir un bilan de mandat ou une présentation des enjeux aux nouveaux élus de 2026. »

— Pierre Lhuillier, responsable du service énergie-climat, CC Île d'Oléron

4. DÉCIDER

Apporter une nouvelle grille de lecture pour objectiver les débats stratégiques et sortir des angles morts habituels.

« La donnée froide permet de factueliser et dépassionner les ressentis. L'outil doit permettre d'ajuster des politiques publiques, de réorienter des capacités d'investissement ou de légitimer des moyens consacrés. »

— Marc Boutruche, VP Habitat & projet territorial, Lorient Agglomération

5. SUIVRE

Fournir un cadre de suivi-évaluation dans la durée, pour objectiver les résultats des actions et consolider les bilans.

« Le Diag360 est très convergent avec notre nouvelle façon de travailler. Il va aussi alimenter notre travail sur la territorialisation des limites planétaires. »

— Isabelle Malot, chargée de mission Plan Climat-Risques-Résilience, Lorient Agglomération

SITE ET RESSOURCES

• Plateforme officielle : diag360.org
— méthode pas-à-pas, 11 besoins, 164 indicateurs et accès au Diag180 (outil de sensibilisation, ouvert en 2026).

• Plaquette de présentation : diag360.org/documents/Diag360-Plaquette.pdf

• Films ADGCF « Et si l'écologie était la matrice des politiques intercommunales ? » (2023) et « Les faiseurs de bifurcation » (2025), socle conceptuel de la démarche.

• Économie du Donut, Kate Raworth (2017) — cadre théorique articulant plancher social et plafond écologique.

GOUVERNANCE ET PARTENAIRES

Le Diag360 est porté par une association fondée par Frédéric Haas — porteur du projet et fondateur de la démarche — avec le cabinet Espelia et Phoenix Conseil en Transformation. L'association s'appuie sur un Conseil scientifique (validation des indicateurs et des seuils) et un Conseil stratégique. Partenaires : Renaissance Écologique, Arthur Keller, The Shift Project, Banque des Territoires, Fabrique des Transitions. Licence Diag360 : CC BY-ND 4.0.

CONTACTS

• Frédéric Haas, porteur du projet et fondateur de la démarche
frederic.haas.pro@gmail.com

• Cabinet Espelia, partenaire fondateur, accompagnement à l'élaboration de projets de territoire et de stratégies de résilience territoriale.

• Nicolas Crinquant, représentant Espelia au sein de l'association
nicolas.crinquant@espelia.fr

www.espelia.fr

Favoriser la transition énergétique des territoires ruraux

La transition énergétique constitue l'un des grands défis environnementaux, économiques et sociaux des prochaines décennies. Pour être réussie, elle devra être menée avec pragmatisme et équité territoriale. Or, les politiques énergétiques sont encore trop souvent conçues à partir d'un modèle implicite : celui de territoires densément peuplés, bien desservis par les réseaux énergétiques. Cette approche uniforme masque une réalité plus diverse et risque de laisser de côté une partie du territoire français. La cohésion énergétique entre territoires urbains et territoires ruraux doit être un axiome de tout projet de territoire au service de la solidarité territoriale.



QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

Énergie : accès et distribution

S'il a beaucoup été question de production d'énergies renouvelables, les tutelles chargées des questions énergétiques – Administrations centrale et décentralisée, agences, syndicats d'énergie – ont peu interrogé **les besoins énergétiques et les usages**. Les zones urbaines et les zones rurales ont-elles les mêmes systèmes de fourniture des énergies ? Les décarbone-t-on de la même manière ?

Prendre en compte la ruralité dans les politiques énergétiques suppose de reconnaître une réalité simple : substituer aux énergies fossiles des énergies renouvelables **impliquent de tenir compte de la rentabilité de leur distribution**. Dès le début du XX^e siècle, des opérateurs ont investis dans la distribution électrique des zones denses. Dans les zones rurales, des agriculteurs se sont constitués en société coopérative pour satisfaire des zones peu denses n'ayant pas suffisamment de clientèle à raccorder. Cette logique de densité de population a toujours un impact majeur sur les types d'énergie consommés.

En effet, seules 10 000 communes environ sont pourvues d'un réseau de gaz naturel ; seules les communes urbaines denses et urbaines intermédiaires (au sens de l'INSEE) disposent d'un vaste réseau de chaleur urbain ; les réseaux de distribution électrique sont à plus de 50 % ruraux, pour seulement 20 % d'abonnés.

À chaque territoire, devenu pleinement acteur stratégique de son aménagement et de sa décarbonation, **de définir son mix énergétique le plus adapté à ses réalités**, climatiques, géographiques, économiques, sociales, au cœur de son projet de territoire.

Le BioGPL, biogaz liquide stockable, transportable et accessible sur 100 % du territoire sans infrastructure publique est une des solutions pour ces territoires, en appui de l'électrification dans l'atteinte des objectifs climatiques.



À NOTER !

Les gaz liquides (GPL et bio-GPL) ne doivent pas être confondus avec le gaz naturel – ou gaz de ville –, le méthane et le biométhane injectés en réseau.

La Programmation Pluriannuelle de l'Energie publiée en février 2026 (PPE 3 couvrant la période 2026-2035) reconnaît que le GPL, facilement transportable et stockable sous forme liquide, est un vecteur énergétique clé dans les zones rurales.

Utilisés par les particuliers comme par les professionnels pour le chauffage, certains procédés industriels ou agroalimentaires et le carburant, ils participent, en zone rurale, à l'habitabilité de ces territoires.

Le biopropane ou bioGPL, co-produit des bioraffineries inscrit dans la base empreinte de l'ADEME, permet une réduction des émissions de gaz à effet de serre de -86 % par rapport au fioul.

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

- Il faut « **territorialiser** » la **planification écologique et les objectifs définis au niveau national**, selon des méthodes qui restent à définir. Les collectivités doivent organiser la planification de la transition énergétique de leur territoire. Il s'agit d'offrir, en milieu rural comme urbain, tous les moyens pour que la transition énergétique soit efficace et faisable à un coût abordable, pour les collectivités rurales, les citoyens et les entreprises.
- Entre l'échelon régional et la commune rurale, **l'intercommunalité**, avec son ingénierie et son expérience de la coopération interterritoriale, est **l'échelon le plus pertinent** pour concrétiser la planification énergétique au plus près des besoins des différents territoires.
- Les zones peu denses ont un mix énergétique spécifique qui nécessitent des trajectoires de décarbonation adaptées. La massification des usages électriques ne répond pas à leurs particularités, ni à une partie de leurs besoins.
- Les événements géopolitiques récents réactivent la nécessité de reconquête de notre souveraineté énergétique.
- La France doit faire face à un « mur d'investissement » pour réussir sa transition énergétique, à laquelle s'ajoute les besoins en matière de rénovation des logements. La soutenabilité des investissements colossaux à engager est incertaine, tant pour le public, État et collectivités, que pour le privé, ménages et entreprises.

**MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER,
ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION
DANS UN PROJET DE TERRITOIRE**

Penser la faible densité en énergie : penser hors réseaux

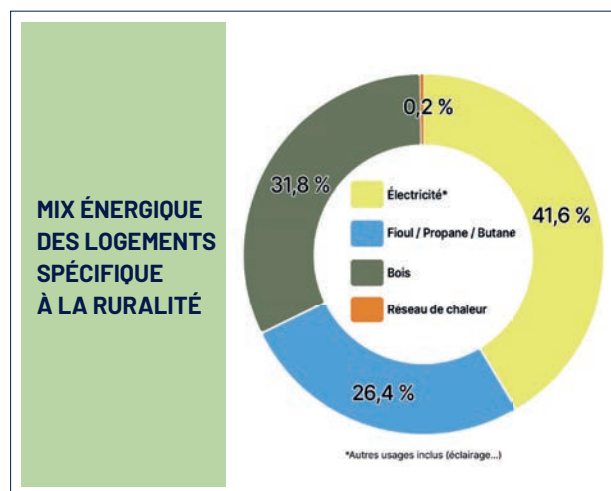
Les communes rurales sont majoritairement dépourvues de réseau de gaz naturel. Environ 25 000 communes se situent hors réseaux. Le biométhane éventuellement produit dans ces zones ne pourra servir à leur décarbonation.

Les logements y sont majoritairement des maisons individuelles, anciennes, peu isolées et donc énergivores, peu adaptés aux performances des pompes à chaleur, en particulier dans les régions aux climats froids. Le tiers des industries françaises y sont implantées. L'agriculture y occupe une place centrale.

Faute de densité de population suffisante, le potentiel de développement de réseau de chaleur pour les logements et les industries diffus est quasiment inexistant.

La hausse des usages électriques pose des défis techniques et économiques majeurs. Une partie des réseaux de distribution ruraux ne sont pas dimensionnés pour un surplus massif de consommation, qui nécessiterait de fait des investissements colossaux. Le médiateur de l'énergie souligne ce point dans son dernier rapport en 2026.

La ruralité a un mix énergétique spécifique :



Les zones rurales dépendent encore massivement des énergies hors réseaux : 58% des logements ruraux utilisent pour le chauffage la biomasse (bois), les combustibles liquides (fioul ou gaz liquides). La réussite de la transition énergétique des territoires ruraux dépend de solutions adaptées à leurs spécificités et de choix pragmatiques correspondant essentiellement au potentiel offert par les réseaux électriques et, en second, à la disponibilité de la ressource bois-énergie, aujourd'hui sous tension. Plus un territoire a un mix composé de biomasse-bois et de combustibles liquides, plus son électrification sera difficile au regard de la capacité des réseaux de distribution, en particulier pour le passage de la pointe électrique.

LE PLAN D'ÉLECTRIFICATION

Le grand plan d'électrification annoncé et porté par le gouvernement au printemps 2026 engage la France dans des choix très structurants à court, moyen et long terme. Il comporte pourtant des angles morts. L'unique solution électrique n'est en particulier pas adaptée aux territoires ruraux, qui méritent une approche multi-énergie. Parmi les angles morts, on peut citer le quasi-abandon des politiques de sobriété et de rénovation des bâtiments, alors même que la réduction des consommations est la pierre angulaire de toute politique énergétique et que la canicule a mis en exergue l'impérieux besoin d'isoler nos bâtiments. À cela s'ajoute l'absence de prise en considération des avis des acteurs de terrain exprimés dans plusieurs instances consultatives (groupes de travail sur l'industrie et le bâtiment, CSE, CSCEE,...). L'énergie électrique est un des vecteurs énergétiques pour décarboner les territoires. Mais elle n'est pas adaptée à tous les territoires, à tous les profils de bâti ou process industriel, aux capacités des réseaux électriques. Partout où il est difficile, long et coûteux d'électrifier, les biogaz liquides sont un appui permettant, en complément du plan d'électrification, de décarboner efficacement et immédiatement, sans investissements dans des réseaux d'infrastructures.

Interroger la soutenabilité économique et sociale

La part des énergies fossiles en ruralité est importante, en particulier pour le chauffage des logements ou pour des usages professionnels. Selon l'INSEE, les consommateurs ruraux dépensent 2,7 fois plus en énergies fossiles que ceux du grand centre urbain de Paris.

Cette dépendance, combinée à des logements anciens souvent mal isolés (25% de passoires thermiques), aggrave une précarité énergétique en hausse dans les territoires ruraux selon le médiateur de l'énergie : les ménages subissent par conséquent un surcoût moyen de 20% pour le chauffage par rapport à la moyenne nationale. 54% des ruraux ont déjà dû renoncer à chauffer leur logement par manque de moyens. Les consommateurs ruraux sont par ailleurs, selon l'Insee, près de trois fois plus exposés à la hausse des prix de l'énergie que les Parisiens.

La taxe carbone européenne (ETS 2) entre en vigueur le 1^{er} janvier 2028. Elle rend impérative la prise en compte sans tarder de la localisation urbaine ou rurale d'un besoin énergétique et la nécessité d'utiliser des solutions adaptées comme le bioGPL : sans cela les zones rurales, sans solution énergétique viable, seront enfermées dans une trajectoire fossile et de factures alourdies.



© Getty Images

Les ménages comme les industriels, TPE et PME, ne disposent pas nécessairement de la possibilité d'engager dès à présent un investissement de substitution électrique. La contrainte est avant tout économique (coût de changement d'équipement, CAPEX) mais peut être également technique pour les professionnels.

L'électrification massive réclame des investissements importants dans le renforcement des réseaux : jusqu'à 2040, ont été annoncés 95 milliards d'euros pour RTE (transport), 96 milliards pour Enedis (distribution), 70 milliards environ pour les syndicats d'énergie des collectivités locales. Cela interroge la gestion et la soutenabilité du financement public.

Le tissu rural induit une consommation diffuse et des contraintes de raccordement significatives, en termes de coûts, mais aussi de délais. Des choix de priorité de renforcement des réseaux devront être faits.

Intégrer les zones rurales dans son projet de territoire énergétique

> Développer une approche transversale et partagée

Coconstruire une vision stratégique et une feuille de route transversale avec l'ensemble des parties. Articuler les enjeux énergétiques, sociaux, environnementaux et économiques nécessitent de considérer de manière intégrée l'ensemble des politiques publiques locales (urbanisme, énergie, logement, cohésion sociale) et d'impliquer les autres collectivités et les acteurs du territoire : habitants, entreprises, bailleurs, associations, partenaires institutionnels, etc...

> Cartographier son territoire en matière d'énergie

Le premier point est d'avoir une bonne connaissance de son territoire en matière de consommation d'énergie, afin d'identifier les meilleures solutions de décarbonation adaptées. Si les syndicats d'énergie suivent les énergies en réseaux (électricité et gaz naturel), l'enjeu majeur sera de bien identifier les consommateurs de fioul et de GPL, principalement ruraux.

Cartographier les zones de votre territoire où les réseaux de distribution sont sous-dimensionnés pour une hausse importante des consommations électriques. Il s'agit d'évaluer les renforcements nécessaires des réseaux de distribution électrique, leur faisabilité, leur impact financier y compris en termes d'investissements en coûts d'abattement.

On identifie ainsi les zones où les alternatives à l'électrification immédiatement disponibles et moins coûteuses, comme les biogaz liquides, doivent être privilégiées.

Le site <https://energiesruralite.com/> restitue les travaux menés par l'Ecole des Mines Paris-Tech avec FGL sur le mix énergétique de la ruralité et l'impact de l'électrification massive des usages. Les SDE et d'autres données publiques peuvent être mobilisés.

> Faire évoluer les documents de planification territoriaux

Les documents de planification locaux (SRADDET, PCAET, SCoT, PLU(i)...) doivent intégrer un volet dédié aux consommations et aux besoins énergétiques, et pas seulement un volet de production d'énergie renouvelable.

Afin d'optimiser la performance de la trajectoire de transition énergétique par un mix énergétique adapté à chaque territoire, les documents de planification à chaque échelon de collectivités doivent identifier les zones dépourvues de réseaux énergétiques.

> Élaborer des schémas de déploiement des énergies hors réseaux

La cartographie du territoire doit permettre de **flécher les meilleures solutions énergétiques en complément de l'électrification**. Les utilisateurs de GPL et de fioul, disposant déjà d'une boucle à eau chaude, peuvent facilement passer au BioGPL via l'installation d'une chaudière THPE (Très Haute Performance Énergétique), sans investissement important dans des équipements électriques. De plus, le biopropane peut être utilisé en mélange avec du propane, permettant ainsi une transition progressive et soutenable vers du 100% renouvelable. Les solutions de PAC/chaudière hybride peuvent aussi être envisagées.

> Accompagner les habitants des zones hors réseaux

Les collectivités qui sont des acteurs de confiance ont un rôle à jouer auprès des citoyens afin de les informer sur les solutions de décarbonation disponibles.

Mettre en place des dispositifs d'aide pour les ménages modestes et les PME/TPE, pour aider au passage du fossile – fioul/GPL au bioGPL –. Ainsi, les élus locaux pourront porter une politique de cohésion énergétique des territoires au plus près de leurs concitoyens.

> Aider à la rénovation énergétique des logements

« La meilleure énergie est celle qu'on ne consomme pas » : la sobriété énergétique doit rester une priorité via la rénovation des logements. Selon l'Institut Terram, 88% des Français soutiennent les mesures encourageant la rénovation thermique des bâtiments.

Piloter une politique de rénovation rurale à l'échelle du territoire ou en coopération inter-territoriale – via des EPL dédiés par exemple – en prenant en compte les caractéristiques des bâtiments ruraux dans les objectifs de politique de rénovation énergétique.

Mobiliser des fonds existants et les flécher vers la rénovation.

> Contribuer à la souveraineté énergétique française et européenne

Le biopropane est un co-produit systématique des bioraffineries. La disponibilité du biopropane est basée sur la feuille de route « REFUEL EU » de production de carburants d'aviation durable (SAF). La décarbonation du secteur aérien va demander dans les années à venir un important et croissant volume de SAF, produit dans les bioraffineries françaises et européennes. L'intégration du biopropane dans la trajectoire de décarbonation des ruralités est aussi contribuer à la reconquête de notre souveraineté énergétique.

RÉFÉRENCES

- Site Energie et ruralité
<https://energiesruralite.com/>

France Gaz Liquides met à disposition les données inédites issues de l'étude « Energie et ruralité » menée avec l'école des Mines Paris sur le mix énergétique des territoires ruraux et l'impact de l'électrification des usages sur les réseaux de distribution électrique au travers de scénarios de décarbonation des logements. Ces données concernent les près de 25 000 communes ne disposant pas de réseau de gaz naturel. Il s'agit d'offrir aux décideurs locaux des éclairages sur la situation énergétique de leur territoire et sur les différentes solutions de décarbonation des zones rurales.

- Liquid Gas Europe (LGE) dispose d'un démonstrateur à Rotselaar, en Belgique, près de Bruxelles. Il s'agit d'une maison de retraite, Adem, qui est passé du GPL fossile au bioGPL en 2023, réduisant ainsi les émissions de gaz à effet de serre de plus de 60% sans nécessiter d'investissement coûteux. Depuis 2024, des systèmes de suivi avancés pour suivre en temps réel la consommation d'énergie et la qualité de l'environnement intérieur (QE) ont été installés, permettant d'améliorer en continu l'efficacité.

https://lgeshowcase.eu/wp-content/uploads/2025/11/LGE_EE_Digital-Brochure_.pdf

CONTACT

- Julien Prévotaux,
Responsable des Affaires Publiques,
France Gaz Liquides
j.prevotaux@francegazliquides.fr

Intelligence collective et partage d'expériences

2 leviers clés pour accélérer la transition écologique des intercommunalités





QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

Face à l'urgence de la redirection écologique, aucun territoire seul ne détient la solution. C'est par le partage immédiat des réussites comme des difficultés rencontrées que nous transformerons la prise de conscience en une action publique robuste et résiliente.

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

Ce qui se joue

> Comment transformer la méthode de projet de territoire pour répondre aux limites physiques de nos écosystèmes ?

Avec le renouvellement des conseils intercommunaux de 2026, les DGS et leurs équipes sont confrontés à une équation inédite : dépasser la vision « classique » du développement (croissance économique, attractivité résidentielle) pour bâtir des projets de redirection écologique.

La question centrale pour les territoires est désormais : **comment passer de la prise de conscience à l'opérationnalité ?** Il ne s'agit plus seulement de « verdir » les politiques existantes, mais de construire une méthodologie autour des concepts de **risques, ressources, renoncements et robustesse**. Pour y parvenir, les piliers de la réussite du prochain mandat 2026-2032 sont :

- l'accès à une expertise partagée et à des méthodes éprouvées ;
- des espaces pensés spécifiquement pour ces échanges et partages.

MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

Un changement de méthode face aux enjeux multiples

Le cadre réglementaire impose aux intercommunalités des obligations de plus en plus complexes à mettre en œuvre en matière de transition. L'impact du changement climatique sur les territoires est aussi de plus en plus visible et impacte de plus en plus l'habitabilité des territoires. Dans ce contexte de mutation rapide, **l'isolement technique est un risque stratégique majeur**.

L'intelligence collective n'est plus une simple option managériale, mais une nécessité pour la survie des projets de territoire. Elle permet :

- **d'anticiper les ruptures** : en s'appuyant sur les signaux faibles et les analyses du Conseil scientifique de l'ADGCF, ainsi que des retours terrains ;

- **de sécuriser les trajectoires financières** : par l'alignement des investissements (PPI) sur les trajectoires climatiques réelles et sur l'identification des risques et vulnérabilités du territoire ;

- **de fédérer les acteurs** : en créant une culture commune de l'adaptation entre élus, services et partenaires du territoire et en s'appuyant sur les forces et ressources de chacun.



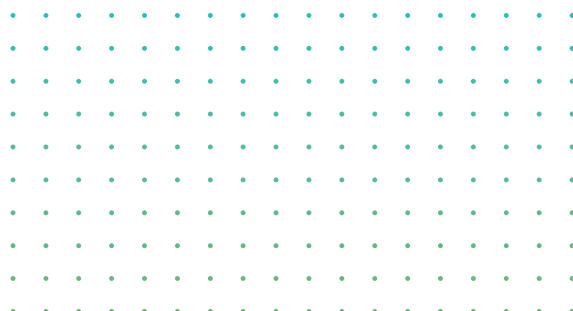
Avec une satisfaction globale de 4,7 sur 5, ces RETEX seront un outil précieux pour les membres de l'ADGCF.

Un 1^{er} pilier de l'intelligence collective - les retours d'expériences et références

Environ 10 000 formations et retours d'expérience (RETEX) sont accessibles en ligne en VOD sur idealCO. Dans la grande majorité des cas, ce sont des pairs qui parlent à leurs pairs et partagent leurs projets, enjeux, obstacles, approches et solutions, sur ce qui compte vraiment.

Pour ceux désireux d'extraire les messages clés répondant à leurs interrogations, idealCO propose également aux membres de l'ADGCF l'**accès à son IA souveraine cocoriCO** qui permet d'interroger en langage naturel la base de données de ces RETEX, accédant ainsi :

- à un **résumé des apprentissages clés** extraits de ces contenus ;
- aux **extraits vidéos à la seconde près** des VOD correspondant à leur question.



RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES

La plateforme collaborative intelligente et interactive au service des projets territoriaux



QUELQUES EXEMPLES DE RETEX PARMIS LES ENVIRON 10 000 VOD

RETEX MÉTHODOLOGIE

Construire un PPI de transition écologique



Un guide méthodologique pour intégrer la contrainte carbone au cœur du budget. Ce retour d'expérience évite l'écueil de la déconnexion entre les ambitions politiques et les réalités financières, en proposant un outil de programmation « climat-compatible » pour 2026.

RETEX PLAYLIST

2026-2032, cap vers des territoires durables



4 webinaires et outils pour les DG : la démarche CAP Territoires Durables. Coordonnée par France Villes et Territoires Durables avec l'ADGCF, cette série propose de revenir sur CAP Territoire Durable - la boîte à outils pour piloter la redirection écologique lors de la prochaine mandature. Portée par le retour d'expérience inspirant de Caen la mer, elle offre aux directions générales une vision transversale.

RETEX COLLABORATIF

Management par la transition écologique



Pour bifurquer, les plans à eux seuls ne fonctionnent pas, ces retours d'expérience mettent en lumière la nécessité d'embarquer le collectif via des projets d'administration ancrés dans les besoins réels du territoire et permettent de partager les succès comme les échecs.

RETEX INSPIRANT

Surchauffe urbaine : de l'étude au passage à l'action



Concrètement comment aménager son territoire pour lutter contre les îlots de chaleur ? Les 2 retours d'expérience de Nanterre et Cuers sont complémentaires, des études à la mise en place de mesures.



Très intéressant et concret. Merci pour les bons retours d'expérience sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas (et pourquoi).
Intéressant également l'intervention de l'ADEME en fin de webinaire pour découvrir d'autres ressources en ligne.
Un grand merci aux intervenants et à l'animatrice.

Une participante du CD 83

Un 2^e pilier de l'intelligence collective - les cercles d'entraide idealCO

Pour inscrire sa démarche dans le futur projet de territoire, idealCO propose une approche fondée sur la coopération horizontale et le transfert de compétences entre pairs, via des cercles d'entraide. En analysant les profils, les projets, les contributions des agents, idealCO identifie avec son IA cocoriCO **des pairs partageant exactement les mêmes projets ou des projets** complémentaires, ce qui donne naissance à des cercles. Voici des exemples de thèmes de Cercle :

- prioriser **les usages et les ressources qui vont devenir vulnérables** sur mon territoire à l'horizon 2030 ;
- identifier les **projets sur lesquels nous devons avoir le courage de « renoncer »** pour préserver la robustesse globale ;
- transformer nos **modes de management** pour piloter des actions à fort impact, face aux crises climatiques et budgétaires ;
- construire un contrat de réciprocité **le lien ville – campagne** en faveur de la transition écologique ;
- construire les indicateurs et leur reporting pour **suivre et évaluer les politiques** de transition écologique ;
- mettre en place un **réseau d'ambassadeurs de la transition écologique** ;
- accompagner les **entreprises des filières de la transition écologique** dans leur développement.

Ces pairs concernés sont ensuite rassemblés dans un espace digital sur idealCO, le Cercle d'entraide, où ils peuvent échanger au service de leurs projets. Le cercle est par ailleurs **nourri de contenus ultra-pertinents** VOD, docs, etc. issus d'experts, de pairs pour accélérer leurs projets.

Ces cercles ou mini-communautés de projets permettent de briser les silos administratifs. En connectant les agents territoriaux confrontés aux mêmes défis, nous facilitons l'émergence de solutions « clés en main ».

Parce que chaque cercle compte quelques dizaines de pairs, la confiance et le partage y sont facilités, et ce groupe devient **un groupe de soutien ultra-ciblé, humain** et indispensable à l'accélération des projets.

idealCO met à disposition les cercles d'entraide aux membres de l'ADGCF, et propose sur demande d'en créer des additionnels selon les besoins.



Un cercle est un espace de confiance et d'échange entre pairs pour s'entraider sur ses projets.

EN BREF

- Environ 10 000 retours d'expérience de pairs en VOD.
- Une IA cocoriCO en langage naturel qui interroge les contenus experts et de pairs, notamment sur la transition écologique.
- Les Cercles d'entraide de pairs pour les membres de l'ADGCF afin d'accélérer leurs projets de transition.

RESSOURCES IDEALCO POUR LES COLLECTIVITÉS

- Une plateforme unique app.idealco.fr

CONTACT

- Un mail central communaute.DG@idealco.fr



L'habitabilité en actes : objectiver, consulter, rééquilibrer

Logement, services, emploi, qualité de l'eau, de l'air, de l'alimentation :
votre territoire est-il habitable et ce de manière équitable ?

• Politeia accompagne les collectivités dans la conception
et la mise en œuvre de leurs projets de territoire,
la transformation organisationnelle et la stratégie RH •





QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

Les intercommunalités abordent aujourd'hui une **deuxième génération de projets de territoire** avec un capital d'expérience précieux et une certaine lucidité sur ce que les premières démarches ont pu laisser dans l'ombre. Parmi ces angles morts : **la diversité interne du périmètre intercommunal**, soit la façon dont les ressources, les besoins et pratiques des habitants et les systèmes de valeurs varient d'un espace à l'autre.

Or, un projet de territoire qui traite son périmètre comme un espace homogène risque de produire des réponses ajustées à une réalité moyenne et donc **décalées par rapport aux attentes et aux situations concrètes** vécues par les habitants selon leur espace.

L'enjeu est donc d'**identifier et d'organiser les complémentarités au sein du périmètre intercommunal**, à partir d'une double lecture : **une objectivation rigoureuse des conditions d'habitabilité** (couverture des besoins essentiels, accès aux services, à l'emploi, qualité des ressources) différenciée selon les espaces ; et **une compréhension fine des attentes réelles des habitants**.

Cette fiche propose une démarche en 4 étapes complémentaires :

- **objectiver** l'habitabilité dans toutes ses dimensions, sur l'ensemble du territoire et en différenciant les espaces qui le composent ;
- **recueillir la parole habitante** pour intégrer ce que les données ne capturent pas (réalités concrètes vécues, perceptions, représentations) ;
- **identifier les leviers d'action pertinents** et organiser les complémentarités entre communes pour offrir à chaque habitant des conditions de vie équitables ;
- **puis aboutir à un projet de territoire opérationnel**.

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

Pourquoi cette question est-elle essentielle aujourd'hui ?

La France est traversée par des **dynamiques profondément contrastées et qui s'exacerbent** : entre territoires qui croissent et ceux qui perdent des habitants, entre espaces bien dotés en services et d'autres qui cumulent les fragilités sociales, environnementales et économiques.

Ces contrastes se retrouvent **à l'intérieur même du périmètre intercommunal** :

- **Les espaces d'une intercommunalité ne disposent pas, en premier lieu, des mêmes conditions d'habitabilité** ni des mêmes dynamiques démographiques, écologiques et économiques.

- En second lieu, **les pratiques réelles des habitants ne coïncident pas nécessairement avec l'offre de services locale**. Selon que le territoire s'organise de façon concentrique ou en polarités multiples, les habitants vont chercher leurs réponses dans des espaces différents, au sein ou hors de l'intercommunalité. Les flux réels dessinent ainsi une géographie des besoins qui peut diverger sensiblement de la géographie des équipements intercommunaux.

- Enfin, **face aux mêmes défis objectifs, les habitants ne priorisent pas nécessairement les mêmes réponses**. Les systèmes de valeurs, les représentations collectives et les trajectoires propres à chaque espace influencent profondément ce que les habitants perçoivent comme un problème, ce qu'ils considèrent comme juste, et ce qu'ils sont prêts à soutenir.

Les diagnostics de **projets de territoire de « première génération »** ont souvent privilégié des **constats généraux**, valables sur l'ensemble du périmètre, pour poser des bases communes et permettre la décision collective. **Cette logique avait sa cohérence dans un contexte où le fait intercommunal lui-même était encore à construire** : il fallait d'abord créer les conditions d'un regard partagé sur le territoire.

Mais l'exercice du projet de territoire produit ses propres apprentissages. **À mesure que les intercommunalités gagnent en maturité, une exigence nouvelle émerge : construire des représentations qui intègrent les écarts internes au périmètre**, qui donnent à voir la diversité plutôt qu'à la neutraliser, et qui fondent ainsi des décisions mieux ajustées aux réalités de chaque espace. La diversité des espaces d'une intercommunalité n'est pas un obstacle à contourner : c'est le matériau même du projet de territoire.

MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

Une démarche en 4 étapes

> ÉTAPE 1 Objectiver l'habitabilité d'un bout à l'autre du territoire

➡ Objectif

Cartographier et qualifier les conditions d'habitabilité à l'échelle fine du territoire : accès aux besoins essentiels, qualité de l'environnement (eau, air, alimentation), accessibilité aux services et aménités. Rendre visibles les écarts objectifs et les contraintes qui pèsent sur les habitants selon les espaces territoriaux, afin de construire un diagnostic équilibré qui assure une prise en compte des préoccupations de l'ensemble du territoire.



➔ Quelles questions vous poser ?

- Quels sont les écarts d'accès aux ressources essentielles (logement, services, mobilités, santé, éducation, environnement) d'une polarité à l'autre ?
- Dans quelle mesure ces écarts sont-ils appelés à s'exacerber dans l'avenir ?
- Les politiques menées actuellement contribuent-elles à faire du territoire, un territoire vivable dans 10, 20, 30 ans ?
- Quelles sont les zones de tension sur le territoire ? Où se cumulent les contraintes pour les habitants ?
- Les offres existantes sont-elles réellement adaptées aux profils des habitants selon les secteurs (âge, revenus, modes de vie, mobilités, etc.) ?
- Comment les habitants couvrent-ils réellement leurs besoins : vers qui se tournent-ils (services publics, acteurs privés, territoires voisins) ? Quelles pratiques révèlent les flux réels ?
- Les interdépendances avec les territoires voisins (hors intercommunalité) sont-elles suffisamment prises en compte ?

LA BOÎTE À OUTILS

- *S'appuyer sur les données existantes : PCAET, diagnostics sectoriels, observatoires, données INSEE, offre de services intercommunaux, etc.*
- *Mobiliser l'expertise des techniciens.*
- *Produire les cartographies permettant de spatialiser les écarts. Sans oublier de prendre en compte les interdépendances hors intercommunalité.*

ÉCUEILS À ÉVITER

- Se limiter à des indicateurs agrégés à l'échelle intercommunale masquant les écarts internes.
- Confondre la présence théorique d'une offre de services avec son accessibilité réelle.
- Occulter les interdépendances avec les territoires voisins.

> ÉTAPE 2

Recueillir la parole habitante pour intégrer la lecture sensible du territoire

➔ Objectif

Dépasser la lecture statistique par une approche sensible du territoire, fondée sur les réalités vécues. Il s'agit de produire, espace par espace, une lecture des prédominances : quelles représentations, quelles frustrations, quelles aspirations sont dominantes, et en quoi elles diffèrent selon les secteurs du territoire. Non seulement ces éléments éclairent l'habitabilité perçue, mais ils servent également à identifier les leviers d'action pertinents de l'étape suivante.

➔ Quelles questions vous poser ?

- Comment les habitants du territoire perçoivent-ils leur accès aux ressources essentielles ? Le ressenti correspond-il aux écarts objectivés ?
- Quelles sont les frustrations, les attentes et les arbitrages du quotidien qui transparaissent dans leur rapport au territoire ?
- Quels systèmes de valeurs semblent dominants sur les différents espaces du territoire ? Quelles colorations spécifiques identifie-t-on, liées par exemple à la composition sociale ou à l'histoire locale ?
- Comment ces systèmes de valeurs influencent-ils la perception des défis et l'acceptabilité des réponses envisagées ?

➔ Éclairage : « Les systèmes de valeurs comme grille de lecture »

Les travaux de Destin Commun sur la société française montrent que les opinions et comportements des habitants sont profondément enracinés dans des systèmes de valeurs distincts liés aux appartenances de groupe, aux fondements moraux, au rapport à l'autorité et à la perception du changement. Sur un territoire intercommunal, les effets de composition sociale et l'histoire propre de chaque espace donnent lieu à des colorations spécifiques. Comprendre ces systèmes de valeurs permet d'identifier les leviers d'action réellement mobilisateurs, et d'éviter les solutions qui, pertinentes ailleurs, risquent de renforcer les résistances locales.

LA BOÎTE À OUTILS

- *Consultation large (en ligne) : permet d'identifier les grandes tendances et les contrastes entre secteurs.*
- *Focus groupe ou table ronde : permet d'approfondir les représentations d'un groupe ciblé sur des enjeux précis ou des territoires en particulier.*
- *Conférence participative et prospective : permet de croiser les savoirs théoriques et expérimentiels et leur donner leur juste place.*

ÉCUEILS À ÉVITER

- Se limiter à des dispositifs grand public peu approfondis, qui ne permettent pas d'identifier les nuances entre secteurs.
- Surreprésenter certains profils (habitants les plus engagés, les plus disponibles) au détriment d'une lecture représentative.
- Conduire la consultation après avoir déjà arrêté les grandes orientations.



> ÉTAPE 3

Identifier les choix stratégiques différenciés et pertinents sur le territoire

➔ Objectif

À partir des deux lectures précédentes (objective et sensible) identifier, pour chaque espace, les leviers d'action les plus pertinents : ceux qui correspondent aux contraintes réelles, aux usages effectifs et aux systèmes de valeurs en présence. Cette première lecture différenciée permet ensuite de construire le système intercommunal : cartographier ce que chaque espace apporte et ce dont il a besoin, différencier les rôles plutôt que de dupliquer les offres, et rendre la réciprocité explicite et assumée politiquement.

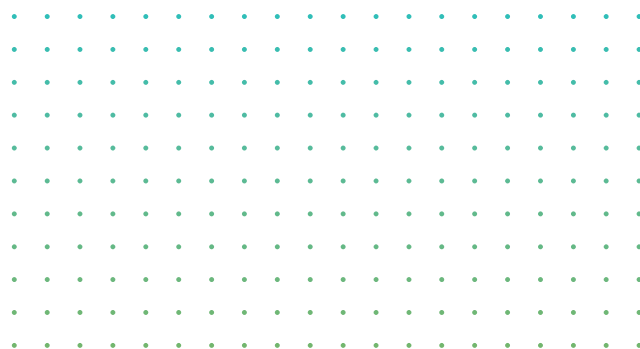
➔ Quelles questions vous poser ?

SUR LES LEVIERS ADAPTÉS :

- Quels leviers d'action sont acceptables au regard des contraintes, des usages et des systèmes de valeurs en présence ?
- Quel récit territorial permettrait de mobiliser largement ? Les leviers envisagés parlent-ils aux valeurs et aux aspirations identifiées ?
- Quelle configuration territoriale comparable peut m'éclairer sur les effets attendus d'un levier envisagé ?

SUR L'ORGANISATION DES COMPLÉMENTARITÉS :

- Quelles sont les contributions et dépendances réelles entre espaces au-delà des périmètres administratifs ?
- Quels rôles et fonctions chaque espace peut-il et veut-il assumer dans le système intercommunal ? Quelles duplications d'offres seraient contre-productives ?
- Comment formaliser la réciprocité entre espaces pour qu'elle soit lisible et assumée politiquement ?
- Quels partenariats ou mutualisations faut-il renforcer pour mieux couvrir les besoins essentiels, dans toutes leurs formes et sur tous les périmètres ?



LA BOÎTE À OUTILS

- **Étude comparative** : mettre en perspective les situations observées avec d'autres expériences territoriales. Construire un benchmark qualifié, fondé sur des configurations territoriales et sociales comparables et des problématiques communes.
- **Cartographie des complémentarités** : visualiser qui apporte quoi et qui a besoin de quoi. Cartographier ce que chaque espace apporte et ce dont il a besoin pour différencier les rôles plutôt que de dupliquer les offres.
- **Atelier de scénario prospectif** : identifier et tracer plusieurs trajectoires possibles pour le territoire (maîtrisée/subie). Produire des scénarios tranchés pour susciter réactions et prises de position, avant d'arbitrer vers une trajectoire potentiellement plus nuancée.

> ÉTAPE 4

Aboutir à un projet de territoire porteur et opérationnel

➔ Objectif

Traduire les choix stratégiques en un plan d'action réaliste et piloté dans le temps : une feuille de route qui précise les priorités, explicite les rôles de chaque acteur (qui fait quoi, à quelle échelle, avec quels moyens) et se dote d'un dispositif de suivi permettant d'ajuster les orientations au fil du mandat.

➔ Quelles questions vous poser ?

SUR LA TRADUCTION DES CHOIX EN PLAN D'ACTION :

- Les priorités sont-elles formulées avec des échéances et des responsabilités clairement attribuées : qui fait quoi, à quelle échelle, avec quels moyens ?
- Le plan d'action est-il réaliste au regard des capacités financières et humaines disponibles sur le mandat ?

SUR LA GOUVERNANCE ET LE PACTE FINANCIER :

- Les règles d'arbitrage sont-elles explicites : comment les décisions seront-elles prises en cours de mandat, et par qui ?
- Le système de réciprocité entre espaces est-il traduit dans les mécanismes financiers et fiscaux ?

SUR LE PILOTAGE ET L'ÉVALUATION DANS LA DURÉE :

- Dispose-t-on d'indicateurs permettant de suivre l'évolution réelle des conditions d'habitabilité et non seulement la réalisation des actions prévues ?
- Le dispositif de suivi permet-il d'ajuster les orientations en cours de mandat, ou fige-t-il des priorités définies à un instant T ?

LECTURES ET PODCASTS

>> Lectures

- Destin Commun, **La France en quête**, 2019. Rapport fondateur sur les six familles de systèmes de valeurs au sein de la population française – une grille de lecture essentielle pour comprendre pourquoi les mêmes défis ne suscitent pas les mêmes réponses selon les territoires.
- Olivier Bouba-Olga, « **Les communes sous pression** », entretien dans L'Économie politique, n°109, février-avril 2026. Une analyse rigoureuse et pragmatique du passage nécessaire d'une logique d'attractivité à une logique d'habitabilité territoriale.

>> Podcasts

- **Douce France**, France Culture. Série documentaire sur les territoires ruraux et périurbains, leurs habitants, leurs attachements et leurs frustrations. Plusieurs épisodes éclairent concrètement ce que recouvre l'habitabilité vécue.

CONTACT

- Solène Le François,
Consultante associée, Responsable
du pôle stratégie territoriale,
s.lefrancois@politeia-conseil.fr
07 49 09 41 87

- www.politeia-conseil.fr

- contact@politeia-conseil.fr

Mettre en œuvre son projet politique : concevoir une organisation des services adaptée aux enjeux du territoire

Organisation et projet de territoire : et si ce lien, parfois négligé, était précisément là où se jouait la réussite du mandat ?

• Politeia accompagne les collectivités dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets de territoire, la transformation organisationnelle et la stratégie RH •





QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

Ce mandat sera ce que votre organisation vous permettra d'en faire

Le renouvellement des exécutifs ouvre, tous les six ans, un moment singulier : celui où tout semble possible, où les priorités se redéfinissent, où les équipes se remettent en mouvement. C'est aussi, bien souvent, le moment où les questions organisationnelles remontent à la surface (parfois avec force) **avant de se refermer quelques mois plus tard sous la pression du quotidien.**

Cette fenêtre est précieuse. Non pas parce qu'il faudrait tout changer, mais parce que c'est **le moment le plus favorable** pour se poser une question qui, dans le cours ordinaire d'un mandat, trouve rarement sa place : **notre organisation est-elle réellement construite pour porter ce que nous voulons faire ?**

C'est dans ce contexte que l'alignement entre projet politique et organisation des services devient un enjeu de premier plan et une **condition de l'effectivité du mandat qui s'ouvre.**

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

L'organisation, trait d'union entre la décision et l'action

La plupart des organisations, notamment les EPCI, ont **grandi par adjonction de compétences, rarement par conception d'ensemble.** Les organigrammes portent les traces de l'histoire (les fusions, les personnalités en place, les compromis successifs) souvent plus que les priorités du moment. Cela signifie que l'organisation héritée n'a, en général, pas été conçue pour le projet qu'on s'apprête à porter.

Ce décalage a des conséquences concrètes. **Trois constats** traversent la plupart des organisations que nous accompagnons :

1. Premier constat : les directions ne savent pas toujours très précisément ce qu'on attend d'elles. La stratégie reste souvent une affaire de DG et d'élus ; elle peine à « descendre » dans les services sous une forme opérationnelle ;

2. Deuxième constat : la fonction RH est traitée comme un support plutôt que comme un levier, si bien que la réflexion sur les compétences arrive après les arbitrages plutôt qu'avant ;

3. Troisième constat : la conduite du changement est souvent sous-estimée. On réorganise sans accompagner. Les organigrammes bougent ; les comportements, plus difficilement.

Une question revient souvent dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre du projet de territoire : faut-il construire le projet à partir des ressources disponibles, ou mobiliser les ressources en fonction de l'ambition ? L'expérience montre que les deux lectures sont nécessaires, et que **la réflexion organisationnelle gagne à être menée en même temps que le projet, pas en rattrapage.**

Pour autant, il n'y a **pas de grand soir.** Les transformations qui tiennent dans la durée avancent par séquences, par ajustements progressifs, en acceptant l'itération. **Ce qui compte, c'est de savoir où l'on veut aller, et d'y revenir régulièrement.**

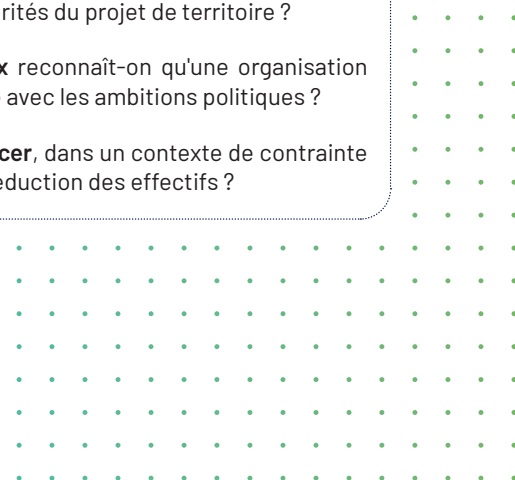
La direction générale au cœur de la transformation

Ce qui distingue les directions générales qui parviennent à mettre réellement en mouvement leur organisation, **c'est souvent moins leur expertise sectorielle que leur capacité à traduire :** transformer des ambitions politiques en capacité concrète d'agir, choisir la structure qui rend le projet possible, gérer le tempo de la transformation, arbitrer entre les légitimités qui s'affrontent.

Ce rôle suppose une forme de courage pour dire non à certaines demandes, questionner des habitudes installées, assumer des arbitrages difficiles. Il suppose aussi une relation de confiance solide avec l'exécutif : la Direction Générale ne porte pas seule la transformation. Elle la coconstruit avec son exécutif, et avec son management. Et elle la rend possible pour les agents, en leur donnant les conditions (le sens, les moyens, la reconnaissance...) d'y prendre part.

TROIS QUESTIONS QUE CET ARTICLE CHERCHE À ÉCLAIRER

- 1. Comment faire** en sorte que l'organisation porte réellement les priorités du projet de territoire ?
- 2. À quels signaux** reconnaît-on qu'une organisation n'est plus en phase avec les ambitions politiques ?
- 3. Par où commencer**, dans un contexte de contrainte budgétaire et de réduction des effectifs ?





**MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER,
ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION
DANS UN PROJET DE TERRITOIRE**

Quelques ingrédients pour aligner votre organisation aux ambitions

> ÉTAPE 1

Clarifier les priorités politiques réelles

La tentation de tout inscrire dans le projet de territoire est compréhensible, c'est même souvent une condition du consensus politique. Mais elle crée une **difficulté réelle en phase de mise en œuvre** : quand tout est prioritaire, les organisations ne savent plus où concentrer l'énergie. Ce qui aide, en pratique, c'est de **distinguer 3 à 5 priorités vraiment structurantes** et d'accepter de nommer ce qu'on ralentit ou met en veille pour s'y consacrer. Clarifier les priorités suppose un dialogue structuré avec l'exécutif (pour s'assurer que ce qu'on traduit en organisation correspond bien à ce que les élus entendent par leurs priorités) et avec les directeurs, pour **ancrer cette clarification dans la réalité des capacités disponibles**.

➔ Nommer ce qui compte, pour que les équipes s'y retrouvent

Les agents supportent mal l'ambiguïté prolongée sur ce qui compte vraiment. Partager les priorités retenues (et les renoncements qui les accompagnent) avec les encadrants, dès que les arbitrages sont faits, évite les interprétations erronées et renforce aussi le sens de l'action auprès des équipes.

➔ Quelles questions vous poser

- Si nous devons n'en retenir que trois, quelles seraient les priorités de ce mandat qui ne souffriraient aucun compromis ? Celles dont l'échec serait politiquement et socialement inacceptable ?
- Quelles politiques menons-nous aujourd'hui par habitude plutôt que par choix délibéré ?
- Nos directions savent-elles concrètement (pas en termes de missions générales, mais en termes d'attendus pour les 12 prochains mois) ce qu'on attend d'elles sur chaque priorité ?
- Y a-t-il des sujets que nous maintenons dans le projet pour des raisons d'équilibre politique, mais qui mobilisent des ressources disproportionnées au regard de leur impact réel ?

LA BOÎTE À OUTILS

- **Matrice de priorisation** : définir des critères partagés pour faciliter la priorisation et la mise en calendrier.
- **Plan de mandat** : un document socle, communicant et engageant pour tous les acteurs.

> ÉTAPE 2

Raisonnement en chaînes de valeur publique

Plutôt que de raisonner service par service, il peut être utile de partir du **résultat qu'on cherche à produire** pour reconstituer la chaîne d'acteurs qui y contribue. Cartographier ces chaînes d'impact permet de voir l'organisation non plus comme une hiérarchie de services, mais comme un **système de production de valeur publique**.

Ce changement déplace la question centrale : on ne se demande plus « de quoi telle direction est-elle responsable ? » mais « quelle contribution chaque acteur apporte-t-il au résultat attendu sur le territoire ? ». Dans la pratique, ce raisonnement révèle souvent deux types de situations que l'organigramme ne permet pas de voir. **Les zones de flou**, d'abord : des résultats attendus sur le territoire que tout le monde surveille mais que personne ne porte vraiment (parce qu'ils traversent plusieurs directions sans que l'une d'elles ait légitimité pour piloter l'ensemble). **Les faux transversaux**, ensuite : des instances de coordination créées pour compenser l'absence d'un pilote clair, qui finissent par consommer de l'énergie sans produire de décision. Dans les deux cas, la solution n'est pas d'ajouter une nouvelle strate de coordination : c'est de clarifier qui pilote, avec quelle autorité, et avec quels moyens.

➔ Quelles questions vous poser

- Pour chacune de nos priorités, sait-on précisément qui produit quoi, à quelle étape, et où se situent les points de blocage récurrents ?
- Nos communes membres se vivent-elles comme des partenaires dans la chaîne de mise en œuvre, ou comme des exécutants, voire comme des obstacles ?
- Quand un projet transversal échoue ou piétine, est-ce faute de compétences, faute de ressources, ou faute d'autorité pour arbitrer entre directions ?

➔ Partir des agents pour cartographier ce qui se passe vraiment

La cartographie des chaînes de valeur gagne à faire des agents pas seulement des objets mais aussi des acteurs de l'analyse. Ceux qui travaillent au quotidien sur ces processus en connaissent les frictions mieux que personne. Les associer à cet exercice, c'est déjà commencer à construire l'adhésion à ce qui viendra ensuite.

LA BOÎTE À OUTILS

- **Cartographie des « zones grises »** : identifier collectivement les angles morts, les chevauchements et les sujets orphelins.
- **Adopter une approche usager** : identifier des persona pour repartir du parcours et des besoins du bénéficiaire de l'action.

> ÉTAPE 3

Reconfigurer sans tout renverser

Une reconfiguration organisationnelle n'implique pas de révolutionner. Elle peut prendre des formes très diverses : créer une *task force* transversale sur un sujet prioritaire, déplacer un pôle, clarifier les lignes de responsabilité, mieux articuler les niveaux intercommunal et communal. Ce qui compte, c'est **lever ce qui empêche d'agir**, pas d'ajouter de nouvelles couches.

Ce principe de parcimonie est plus difficile à tenir qu'il n'y paraît. Face à un problème organisationnel, le réflexe est souvent d'ajouter (un poste, une mission, une instance...) plutôt que supprimer ou redistribuer. C'est compréhensible : ajouter est politiquement plus facile que retrancher. Mais c'est aussi ce qui produit, au fil des mandats, des organisations en surcharge où les responsabilités se chevauchent et où les instances se multiplient.

Reconfigurer suppose donc d'accepter de **désarticuler avant de reconstruire**. Cela peut vouloir dire fermer une instance qui ne produit plus de valeur, fusionner deux directions dont les périmètres se recoupent, ou retirer à un pôle des missions qu'il ne peut pas réellement assumer. Ces décisions sont rarement populaires, mais les résistances qu'elles suscitent sont souvent à la mesure du dialogue qui les a précédées. La direction générale doit ensuite savoir tenir la décision dans la durée, sans se laisser rattraper par les premières turbulences. Tout en gardant la lucidité de faire marche arrière si nécessaire : assumer un ajustement, ce n'est pas un aveu d'échec, c'est une marque de maturité.



Un dernier point souvent sous-estimé : **le tempo de la reconfiguration compte autant que son contenu**. Une réorganisation annoncée trop tôt, avant que les équipes n'aient compris pourquoi elle est nécessaire, génère de l'inquiétude et de la résistance. Une réorganisation annoncée trop tard, après que les dysfonctionnements ont pesé trop longtemps sur les équipes, crée de la frustration et de la méfiance.

➔ Quelles questions vous poser

- Quelles sont les deux ou trois frictions organisationnelles qui reviennent systématiquement (les endroits où « ça coince » de manière chronique) et que nous avons appris à contourner plutôt qu'à résoudre ?
- Notre organigramme reflète-t-il nos priorités actuelles, ou l'histoire de notre intercommunalité ?
- Avons-nous des postes ou des structures créés pour répondre à une urgence passée, qui continuent d'exister sans qu'on ait vraiment réévalué leur utilité ?
- Lorsque nous créons un poste transversal ou une mission de coordination, lui donnons-nous réellement l'autorité et les ressources nécessaires pour agir, ou créons-nous une responsabilité sans pouvoir ?

➔ Quelques pièges récurrents, identifiés sur le terrain

- L'**organigramme cosmétique** : renommer une direction sans modifier son périmètre ni ses ressources.
- Le **chef de projet « couteau suisse »** : un poste transversal créé sans autorité réelle ni moyens dédiés.
- Le **copier-coller urbain** : importer un modèle conçu pour une grande métropole dans un EPCI de 15 000 habitants. Dans les petits territoires, la mutualisation avec les communes membres est souvent une réponse mieux ajustée.

➔ Expliquer le « pourquoi » avant d'annoncer le « comment »

Une réorganisation annoncée sans explication génère de l'inquiétude, même quand elle est bénigne. Ce qui rassure les agents, ce n'est pas l'absence de changement, c'est la clarté sur les raisons du changement, et la certitude d'être entendus dans la transition. Prendre le temps d'expliquer le « pourquoi » avant de détailler le « comment » change profondément la dynamique.

LA BOÎTE À OUTILS

- **Adopter une approche processus** : visualiser qui fait quoi, quand et les dysfonctionnements éventuels sur le processus de travail identifié.
- **Observatoire de dimensionnement** : mettre en perspective le dimensionnement de ses services – outil développé par Politeia.

> ÉTAPE 4

Faire de la stratégie RH un levier, pas une contrainte

Les ressources humaines sont rarement pensées comme un levier stratégique en début de mandat et arrivent parfois en bout de course, comme une contrainte à gérer. Pourtant, la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC)** peut être l'un des outils les plus puissants pour aligner l'organisation sur ses priorités. Mener cet exercice sérieusement sur un périmètre limité vaut souvent mieux que de produire des lignes directrices exhaustives mais peu opérantes.

Ce qui change quand on aborde la RH comme un levier stratégique, c'est d'abord le moment où on l'intègre. Dans la plupart des organisations, la question des compétences arrive après les arbitrages organisationnels : on décide de la structure, puis on se demande comment la peupler. Ce séquençage produit des situations classiques : des postes créés sans profil disponible, des recrutements qui prennent deux ans, des agents repositionnés sans préparation. **Intégrer la réflexion RH dès la phase de conception**, et non en rattrapage, change profondément la nature des décisions qu'on peut prendre.

Quatre angles méritent attention : anticiper les compétences critiques à 5 ans qui sont rares et longues à construire ; miser sur la mobilité interne avant de recruter, car les agents qui connaissent finement le territoire ont une valeur qu'on sous-estime souvent ; penser la formation comme un signal politique, car ce sur quoi on investit dit concrètement ce qu'on considère comme prioritaire ; et préparer les cadres intermédiaires à piloter des projets complexes, car ce sont eux qui ancreront la transformation dans la durée.

➔ Partir des agents et non des postes

La GPEEC est souvent vécue par les agents comme un exercice administratif qui les concerne peu. Elle devient un levier de mobilisation quand elle est menée dans l'autre sens : en demandant aux agents eux-mêmes ce qu'ils savent faire, ce qu'ils aimeraient apprendre, où ils se voient dans trois ans. Ce renversement de perspective (partir de la personne plutôt que du poste) change la nature du dialogue et révèle souvent des ressources insoupçonnées.

➔ Quelles questions vous poser

- Si nous projetons notre organisation à 5 ans, quelles compétences nous manqueront cruellement et avons-nous commencé à y répondre autrement que par des recrutements ponctuels ?
- Connaissons-nous réellement les agents qui portent, souvent de façon informelle, les enjeux les plus importants du mandat et les avons-nous positionnés en conséquence ?
- Notre plan de formation reflète-t-il nos priorités politiques, ou reproduit-il essentiellement les demandes des agents et les offres disponibles du CNFPT ?
- Nos cadres intermédiaires sont-ils préparés à piloter des projets complexes, multi-acteurs, inscrits dans des temporalités longues ou les formons-nous encore principalement à gérer des services ?



LA BOÎTE À OUTILS

- **Prospective RH : projeter ses effectifs sur 5 ans et identifier les enjeux de remplacement, d'évolution de postes, de besoins et de compétences – Outil développé par Politeia.**
- **Questionnaire compétences à destination des agents : mesurer chez les agents la maîtrise de compétences clés, le besoin de mobilisation de ces compétences et l'envie de développement de nouvelles compétences par secteur.**

> ÉTAPE 5

Créer les conditions d'un pilotage dans la durée

La mise en œuvre dure tout un mandat et nécessite des espaces réguliers de pilotage et pas seulement de *reporting*. Des revues de projets stratégiques, des indicateurs qui mesurent ce qui change réellement sur le territoire, des instances où élus et administration peuvent ajuster ensemble les priorités en cours de route : ce sont ces **dispositifs qui font la différence entre un projet qui tient et un projet qui s'essouffle**.

Le pilotage dans la durée suppose de résoudre une tension que beaucoup de directions générales connaissent bien : **celle entre la fidélité au projet initial et la capacité à s'adapter**. Tenir les grandes orientations tout en ajustant les modalités (sans perdre ni la lisibilité ni l'agilité) est l'un des exercices les plus délicats du mandat.

Il suppose aussi de distinguer trois temporalités : les **décisions rapides** (0 à 6 mois), qui créent un signal politique visible ; les **évolutions structurantes** (6 à 18 mois), qui modifient les périmètres et les responsabilités ; et les **transformations culturelles** (18 mois à 3 ans), qui ancrent durablement de nouveaux comportements. C'est ce dernier temps (le plus long, le plus invisible) qui conditionne pourtant la durabilité de l'ensemble.

Enfin, le pilotage stratégique suppose des **espaces dédiés, distincts des instances habituelles**. Ni le comité de direction hebdomadaire ni le conseil communautaire n'est le bon endroit pour se demander si l'organisation est encore en phase avec ses priorités. Créer ces espaces (revue stratégique annuelle, séminaire de direction générale), c'est se donner les conditions pour que les ajustements soient possibles avant que les problèmes ne deviennent des crises.

➔ **Entretien la mobilisation, pas seulement la mesurer**

Un pilotage qui ne remonte que des indicateurs finit par décourager les équipes. Ce qui entretient l'engagement dans la durée, c'est aussi de célébrer les progrès intermédiaires, de rendre visible ce qui fonctionne, et de reconnaître collectivement les ajustements réalisés en cours de route. La mobilisation n'est pas un état initial qu'on acquiert une fois pour toutes : c'est quelque chose qu'on entretient, à chaque étape du mandat.

➔ **Quelles questions vous poser**

- Nos indicateurs mesurent-ils ce qui change réellement sur le territoire, ou se contentent-ils de comptabiliser les actions réalisées ?
- Avons-nous des espaces réguliers (distincts des instances de reporting) où élus et direction générale peuvent ajuster ensemble les priorités en cours de mandat, sans que ce soit vécu comme un aveu d'échec ?
- Qui, dans notre organisation, a légitimité et mandat explicite pour dire « cette priorité dérive, il faut arbitrer », et est-ce que cela arrive vraiment ?
- Dans 18 mois, comment saurons-nous que notre organisation a progressé d'un niveau d'alignement, et qu'est-ce qui nous permettra de le montrer concrètement ?

LA BOÎTE À OUTILS

- **Outil de pilotage et d'évaluation : définir les résultats attendus, les échéances et les responsabilités clés... et en faire un prétexte à l'échange avec les acteurs clés.**
- **Les Explorateurs de la Transfo : se former et s'outiller pour porter un projet stratégique sur du temps long – Outil développé par Politeia x ADGCF.**

LECTURES ET PODCASTS

>> Livres

- **Henry Mintzberg, « Structure et dynamique des organisations »** (Éditions d'Organisation) – La référence fondatrice sur les formes organisationnelles et leur adéquation aux contextes. Exigeant, mais indispensable pour penser la structure avec rigueur.
- **Frédéric Laloux, « Reinventing Organizations »** (Diateino, version illustrée disponible) – Une réflexion de fond sur les modèles d'organisation dans les structures complexes. Souvent cité dans les débats sur la transformation publique.

>> Études & articles

- **France Stratégie, « Quelle action publique pour demain ? »** (2015, toujours pertinent) – Réflexion prospective sur les transformations à conduire dans les organisations publiques françaises, l'articulation entre niveaux de gouvernance et les leviers RH.
- **ANCT – Rapports sur l'ingénierie dans les territoires ruraux** – Pour mesurer les écarts réels de capacité d'action entre territoires et identifier les leviers de mutualisation organisationnelle.

>> Podcasts

- **Management Public** (FNEGE Médias, Spotify) – Entretiens avec chercheurs et praticiens sur la transformation des organisations publiques.
- **Sofia** (INSP, Spotify/Apple Podcasts) – Podcast des élèves de l'INSP sur l'action publique : transition écologique, management, finances.
- **Fonction Publique Mon Amour** (Linda Comito, Ausha) – Voix des agents publics, diversité des métiers, culture administrative. Une façon de comprendre de l'intérieur ce que vivent les équipes.

CONTACT

- **Maxence PECQUET**
Consultant associé,
Responsable de l'antenne parisienne,
m.pecquet@politeia-conseil.fr
06 99 48 41 32
- **www.politeia-conseil.fr**
- **contact@politeia-conseil.fr**

L'organisation des mobilités dans le projet de territoire des intercommunalités

« La mobilité doit irriguer tout le projet de territoire
et vos politiques publiques. »

Sonia LAVADINHO, anthropologue urbaine et géographe,
Université d'hiver de l'ADGCF, Louviers, 8 mars 2025.





CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

Un leitmotiv structurant

La mobilité doit irriguer tout le projet de territoire car elle permet d'assembler les enjeux transversaux des politiques publiques intercommunales.

Inscrire une stratégie d'organisation des mobilités au cœur du projet de territoire ne consiste pas à en faire un simple volet sectoriel : le transport n'est pas une finalité mais un moyen, un levier déterminant au service d'un projet territorial en résonance avec les enjeux de transformation énergétique et de bifurcation écologique.

La mobilité structure l'accès à l'emploi, aux soins, aux services, aux équipements et, plus largement, aux ressources du territoire. Elle constitue ainsi un déterminant fondamental de la cohésion sociale, de l'attractivité économique et de la qualité de vie.

MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

Des questions structurantes

Comment mon offre de mobilité développe-t-elle de nouvelles opportunités d'insertion et d'emploi, notamment pour les publics fragiles ? Comment garantir une accessibilité universelle du territoire ? Comment faciliter l'accès aux soins, aux services et aux équipements ? Comment permettre des mobilités choisies et non subies, notamment pour les déplacements domicile-travail ? Comment accompagner un modèle touristique plus sobre ? Comment inscrire les mobilités actives – avec la marche et pas seulement le vélo – dans une logique de sobriété énergétique et de santé publique ? Comment agir contre le bruit en ville, enjeu qui est passé injustement au second plan lors de la mandature précédente par rapport à la qualité de l'air avec les très controversées « zones à faible émissions » (ZFE) ?

> Quelles sont les bonnes questions à se poser ?

Une politique de mobilité pertinente suppose une connaissance fine des flux, des pratiques et des inégalités territoriales. Elle doit identifier les espaces en déficit d'accessibilité, les publics en difficulté de mobilité et les situations de dépendance à la voiture individuelle.

Elle implique également de clarifier les objectifs politiques : réduction des inégalités d'accès, transition écologique, amélioration du pouvoir d'achat, renforcement de la qualité de vie.

Enfin, la mobilité doit être positionnée comme un levier transversal au service de l'emploi, de la santé, de l'aménagement durable de l'espace et la politique locale d'urbanisme et du cadre de vie.

> Quels sont les écueils à éviter ?

Le principal écueil consiste à réduire la mobilité à une politique de transport technique, cantonnée aux seules directions Transport des intercommunalités. Une telle approche ignore les dimensions économiques, sociales, environnementales et territoriales. Une politique d'organisation de la mobilité est au service de la cohésion sociale. Toutes les directions des administrations intercommunales sont concernées : développement économique (desserte des zones d'activité, plans de mobilité d'entreprises), politique de la ville et renouvellement urbain (développement des aptitudes à la mobilité des habitants des quartiers prioritaires), voirie et espace public, environnement (bruit et qualité de l'air)...

Bifurquer en matière de mobilité, c'est reposer la question de la qualité de l'espace public, la marche à pied étant l'alliée naturelle du transport collectif qui, par définition, n'opère pas en porte à porte. Par exemple, les plans piétons en faveur d'une ville marchable et accessible gagneront ainsi à être intégrés à la stratégie transport public des AOM intercommunales.

D'autres risques résident dans la reproduction de modèles standardisés, notamment en termes de stationnement automobile, de partage modal de la voirie qui n'offriront aucun avantage comparatif aux transports collectifs en termes de temps de parcours avec le maintien d'une forte dépendance à la voiture individuelle. Cela pose la question de la coordination entre les différents acteurs : AOM ; gestionnaires des voiries, détenteurs des pouvoirs de police du stationnement et de la circulation...

Enfin, sur le plan financier, les dépenses contraintes en matière de renouvellement des flottes devront aussi intégrer, dans le cadre de plans pluriannuels d'investissement, les dépenses supplémentaires en termes d'exploitation (électrification des centres-bus, opérations de maintenance...).



La marche à pied
est l'alliée naturelle
du transport collectif qui,
par définition, n'opère pas
en porte à porte.



> Quelles sont les étapes à mettre en place ?

Depuis la loi d'Orientation des Mobilités de 2019, les Régions et les intercommunalités s'engagent progressivement dans une coproduction des politiques publiques d'organisation des mobilités. Ces coopérations progressent plus ou moins vite selon les contextes et les cadre de gouvernance : diagnostic territorial élargi à l'échelle inter-territoriale (bassins de mobilité, aires urbaines, échelles de SCOT) ; stratégies plus ou moins intégrées avec des démarches de planification spatiale dont les temporalités sont différentes (SRADDET, SCOT, PLUi) ; plan d'actions multimodal en déclinaison des SRADDET ; mise en œuvre opérationnelle et évaluation continue dans le cadre des Contrats opérationnels de Mobilité co-signés avec les Régions en leur qualité de chef de file des mobilités et de l'intermodalité...

Un principe structurant pourrait-être celui du **« bon mode au bon endroit au meilleur coût »**, impliquant une adaptation des solutions aux réalités territoriales et au fonctionnement des bassins d'emploi et de vie.

La méthodologie de Transdev pour concevoir une offre de mobilité sur-mesure consiste à :

- diagnostiquer les enjeux de territoire et de l'offre de mobilité existante (bus, tramway, vélo, marche à pied, covoiturage),
- évaluer la bonne adéquation entre l'offre et les besoins,
- concevoir l'offre de mobilité (redessiner des lignes, localiser des pôles d'échanges multimodaux, placer des stations de vélos, placer des aires de covoiturage, des P+R, etc.),
- et travailler avec la collectivité pour mettre en œuvre les solutions opérationnelles.

> Comment inscrire la mobilité dans le projet de territoire ?

La mobilité doit être envisagée comme un fil conducteur structurant l'ensemble des politiques publiques territoriales. Elle réinterroge les modes de vie et l'habitabilité de nos territoires.

➔ Articuler les transports et la politique locale de l'urbanisme

La cohérence entre urbanisme, aménagement économique, logement et mobilité est déterminante. Elle conditionne à la fois la réduction des distances, l'efficacité des transports collectifs et la soutenabilité des politiques publiques.

PAROLE D'EXPERT

Jean Coldefy, expert mobilité

« La ville a besoin de transports publics pour atténuer la contrepartie de l'effet d'agglomération : la congestion. Mais plus la densité baisse, moins les transports publics sont efficaces et plus ils sont coûteux. La mauvaise articulation des politiques d'urbanisme, du logement et des transports conduit à une augmentation des kilomètres parcourus et à une inefficacité économique des transports publics. Assurer l'accès à la ville autrement qu'en voiture suppose d'augmenter l'offre de logement dans les pôles urbains ainsi que l'offre de transport public depuis les périphéries. »

Ce constat souligne que la réussite des politiques de mobilité dépend directement de l'organisation spatiale du territoire : modèles d'urbanisation denses/compacts ou plus étalés ; polycentrisme ; localisations préférentielles de l'habitat collectif près des nœuds de transports et des gares (*transit-oriented development*)...

En tout état de cause, la très forte polarisation de l'emploi dans les grandes aires urbaines française au cours des 20 dernières années a renforcé le besoin de connectivité des actifs au marché du travail avec des déplacements pendulaires domicile-travail qui structurent le fonctionnement des territoires. Dans cette perspective, les dynamiques portées par les Services Express Régionaux Métropolitains (SERM) illustrent une évolution majeure : une approche intermodale structurée, visant à connecter les périphéries, désenclaver les territoires, décarboner les mobilités et préserver le pouvoir d'achat.



➔ Foncier, aménagement de l'espace, voirie : le rôle essentiel de l'intercommunalité pour rendre opérationnelle l'intermodalité

La loi SERM prévoit que les communes et les intercommunalités compétentes favorisent le renouvellement urbain, l'optimisation de l'utilisation de l'espace et la qualité urbaine des projets à proximité des gares du SERM, notamment en prévoyant une densité minimale de constructions ainsi que le rabattement vers ces gares. L'enjeu est double : favoriser l'usage des SERM et ne pas concurrencer les cœurs de bourgs dans leur fonction de centralité en n'amplifiant pas les déplacements en véhicules particuliers, facteurs d'étalement urbain que ce soit, par exemple, pour de l'habitat type « pavillonnaire » ou des zones commerciales. L'élaboration et la mise en œuvre de cette stratégie d'urbanisme et de mobilités nécessite une connaissance fine du territoire et la capacité à associer les compétences d'organisation des mobilités, de gestion de la voirie et d'aménagement de l'espace. Cette stratégie nécessite un portage politique auprès des habitants.

Source : Intercommunalités de France, Services express régionaux métropolitains, le rôle des intercommunalités, 2024, publication en partenariat avec Transdev.

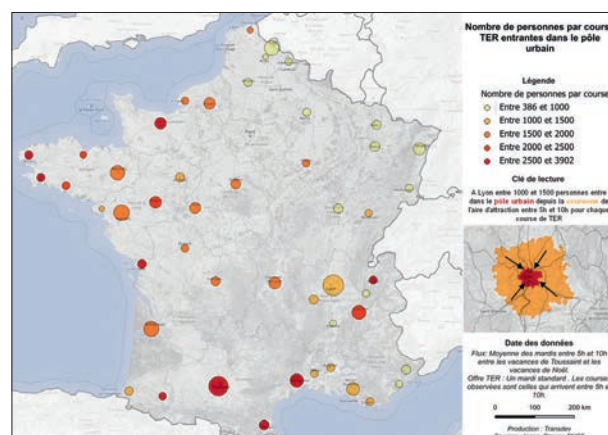
> Sur quels outils s'appuyer ?

Les intercommunalités disposent d'outils stratégiques, d'observation, opérationnels et financiers pour structurer leur politique.

➔ Outils d'analyse et d'observation

Ils incluent les SIG, les données de mobilité, les diagnostics des agences d'urbanisme ainsi que les outils d'analyse de flux, permettant de comprendre les pratiques réelles. Illustration concrète : les enseignements du programme de recherche « La France habitée » sous la direction de Jean Coldefy et Jacques Lévy et les équipes de Flux Vision d'Orange services. Le taux d'occupation des TER vers les métropoles est en moyenne de 46% c'est-à-dire qu'ils sont saturés en heure de pointe et peu fréquentés en heures creuses. Le calcul réalisé par Transdev sur la base des traces de téléphonie mobile montre que sur ces liaisons les besoins sont en moyenne cinq fois supérieurs à l'offre. Parce que l'argent public est rare, le transport public doit ainsi se focaliser sur les liens massifiants : entre les villes centres des grandes agglomérations avec leurs banlieues et leur périurbain ainsi qu'avec les autres villes moyennes

qu'elles polarisent. L'idée est de réussir ce qui a été fait dans les centres villes, sur les seules liaisons justifiant un transport public de masse, donc de manière ciblée.



> Leviers financiers et partenariaux

Le financement des transports publics repose sur trois grandes ressources d'un panier de recettes : le versement mobilité (VM), les recettes tarifaires et les subventions publiques.

Toute politique d'organisation des mobilités doit intégrer dès sa conception la question de la soutenabilité économique, en tenant compte des coûts d'investissement et d'exploitation.

Choix politique par excellence, la gratuité des transports publics peut répondre à un vrai enjeu de cohésion urbaine et sociale comme l'a démontré l'expérience de la communauté urbaine de Dunkerque. Elle peut améliorer l'accessibilité mais implique des compensations financières et des effets limités sur le report modal dans certains contextes. La mise à contribution croissante du budget principal pour équilibrer le budget annexe transport (subvention d'équilibre) met sous tension les finances intercommunales et le modèle de financement du service public.

Dans un contexte de contrainte budgétaire, la recherche d'efficacité devient centrale : adapter les niveaux de service aux usages, éviter les investissements sous-utilisés et privilégier des solutions flexibles (cars express, covoiturage, transport à la demande, parcs-relais, PEM).

L'intérêt du VM est que c'est un impôt affecté constituant 65% des recettes de fonctionnement des budget transport des AOM intercommunales hors Île-de-France. Mais sa faiblesse est son assiette (masse salariale des employeurs de 11 salariés et plus) et sa géographie puisqu'il sert aujourd'hui essentiellement à financer les transports en commun des villes centres et non des périphéries, 1^{ère} et 2^{ème} couronnes où sont pourtant implantés de très nombreux établissements assujettis à l'impôt.

Le modèle économique des transports publics doit également être réinterrogé pour répondre aux enjeux croisés de la transition écologique et de la réindustrialisation, le VM étant un impôt de production.



**Toute politique d'organisation
des mobilités doit intégrer
dès sa conception la question
de la soutenabilité économique.**

RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES



© Agence / Photographie : Transdev Group

LE CAR EXPRESS CRÉON-BORDEAUX (GIRONDE)

La ligne de car à haut niveau de services (CHNS) opérée par Transdev entre Créon et Bordeaux pour le compte de la Région Nouvelle Aquitaine fonctionne avec un car toutes les 15 minutes, 45 minutes de temps de parcours, 700 passagers par jour (des pics à 900), une utilisation des sites propres en entrée d'agglomération, des priorités aux feux qui ont été repensées et qui ont permis de faire gagner 10 à 15 minutes à la ligne, des parkings avec des aires de covoiturage et les services précédemment évoqués.

Les utilisateurs du service qui se déplaçaient auparavant avec leur voiture particulière économisent en moyenne 200 euros par mois.

Les aménagements de voies réservées sur autoroutes ou voiries urbaines sont un avantage concurrentiel en termes de vitesse commerciale.

Fort d'un réseau routier français très capacitaire, qui maille tout le territoire, l'autocar à haut niveau de services doit jouer un rôle plus central dans les déplacements du quotidien. Les solutions de cars express offrent souplesse et rapidité de déploiement, dans une logique de multimodalité.

Dans les agglomérations, l'aménagement de voies réservées pour des cars express peut répondre aux besoins de temps de parcours garantis pour les déplacements pendulaires des actifs dans un contexte où les enjeux d'efficacité écologique et de pouvoir d'achat sont prégnants. Il devient essentiel d'optimiser l'usage de la route pour tirer profit de ces lignes structurantes pour le transport public.

PAROLE D'EXPERT

Jean Coldefy, expert mobilité

« Décarboner nos mobilités passe dans les aires urbaines par la massification des flux par des cars express – et le train quand il est disponible –, depuis le périurbain vers les agglomérations et entre aires urbaines, flux qui constituent la moitié des émissions de la voiture. Les AOM doivent rationaliser leurs réseaux de transports de bus et ferroviaires même s'il est difficile de s'engager dans cette démarche avec les usagers et les maires.

Cela rejoint d'ailleurs les attentes des Français : une récente enquête du CREDOC menée pour le compte de Transdev révèle que 29% des Français ne prennent pas les transports en commun parce que les fréquences sont trop faibles, 24% parce qu'ils ne sont pas disponibles, 5% seulement pour des questions de prix. Diminuer les coûts unitaires de production du bus passe par l'amélioration de la vitesse moyenne des bus.

Pour une ligne de bus de 20 km, opérant au ¼ d'heure de 7h à 20h, 1 km/h de baisse de la vitesse moyenne coûte 200 000 € par an. Sur un réseau opérant 10 lignes, ce sont 2 M€ supplémentaires par an.

Les dispositifs de priorités aux feux sont ainsi une source très importante d'économie, mais aussi de gains de voyageurs (qui demandent des temps de parcours fiables et réduits) et donc des recettes supplémentaires. Cela implique de mieux répartir les contributions entre usagers, entreprises et collectivités, de diversifier les financements (État, ADEME, Europe) et de renforcer les partenariats avec les acteurs économiques. »

À L'ÉCOUTE DES DIRIGEANTS DE TERRITOIRES

Édouard Hénaut

Directeur général France, Transdev



« Les équipes de Transdev sont à l'écoute des Directeurs généraux des intercommunalités et des collectivités locales pour traduire une ambition politique en solutions concrètes, soutenables financièrement et rapidement visibles à l'échelle du mandat. Transdev propose des solutions multimodales du quotidien (Transport à la demande, vélos, câble, cars express, bus à haut niveau de service, tramways, navettes maritimes et fluviales, trains) adaptés à toutes les géographies : petites villes, villes moyennes, métropoles, espaces insulaires et de montagne, territoires d'industrie et échelles de territoires intercommunaux composites qui rassemblent espaces urbains, périurbains et ruraux... Avec nos 34 000 collaboratrices et collaborateurs en France, dans l'hexagone et nos outre-mers, nous sommes un opérateur de service public fortement ancré dans les régions, bassins de vie et d'emploi. Nos conducteurs, techniciens, agents de maintenance sont des travailleurs essentiels au service des habitants des territoires. Ils incarnent le service public au quotidien. »

Conclusion

La mobilité du quotidien constitue un levier structurant du projet de territoire. Elle permet de désenclaver les territoires, de renforcer la cohésion sociale et d'accompagner la transition écologique. Les parties prenantes et notamment les forces vives du monde économique doivent aussi être embarquées dans le management de la mobilité des salariés (Plans de mobilité) de manière plus opérationnelle au-delà de leur participation légitime au comité des partenaires des AOM.

Pensée de manière intégrée et transversale, l'organisation des mobilités devient un levier d'émancipation, d'attractivité et de résilience territoriale.

CONTACTS

• **Jean COLDEFY**,
Expert mobilité, conseiller du Président
Directeur Général du Groupe Transdev,
Directeur du programme Mobilité et
transitions chez Mobil'in Pulse

jean.coldefy@transdev.com

• **Olivier CRÉPIN**,
Responsable du développement
territorial - Transdev France

olivier.crepin@transdev.com

Mobiliser l'énergie locale pour la résilience du territoire



**CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE,
POLITIQUE, ENJEUX
POUR LES TERRITOIRES**

Un contexte énergétique marqué par l'instabilité et l'urgence climatique

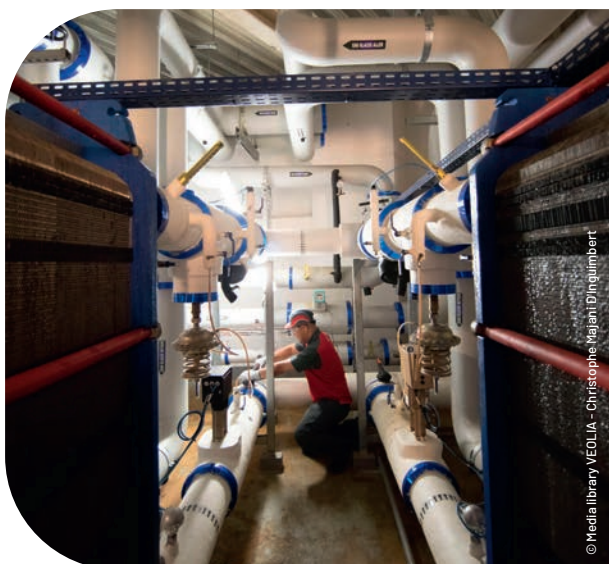
Les récents conflits géopolitiques au Moyen-Orient illustrent la fragilité de notre système énergétique actuel. Les tensions sur les marchés gaziers et la volatilité des prix de l'énergie fossile démontrent la forte corrélation entre les dynamiques géopolitiques et les marchés énergétiques mondiaux. Cette dépendance aux énergies fossiles expose les territoires à des risques majeurs : fluctuations imprévisibles des coûts, vulnérabilité aux chocs externes et, surtout, incompatibilité avec nos objectifs climatiques.

La décarbonation de la chaleur s'impose donc comme une nécessité absolue, non seulement pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre, mais aussi pour garantir la souveraineté énergétique des territoires et stabiliser les dépenses des ménages et entreprises.

Les réseaux de chaleur et de froid : une réponse structurante

Les réseaux de chaleur et de froid urbains (RCFU) constituent une solution clé pour cette transition. Composés en moyenne à 67% d'énergie renouvelable, ils offrent un triple bénéfice :

- **pour le climat** : décarbonation significative de la production de chaleur ;
- **pour les territoires** : sécurisation de l'approvisionnement via des ressources énergétiques locales ;
- **pour les usagers** : performance énergétique et stabilité des coûts.



© Media library VEOLIA - Christophe Najani/Digimbert



Développer l'accès
aux ressources, préserver
les ressources disponibles et
les renouveler. Chez Veolia,
c'est notre vocation.

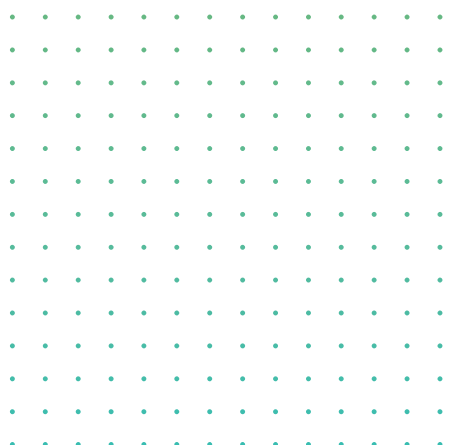
Valoriser l'énergie fatale pour l'autonomie énergétique

Face à ces enjeux, Veolia se positionne comme partenaire stratégique des collectivités pour structurer le mix énergétique territorial et accélérer la décarbonation.

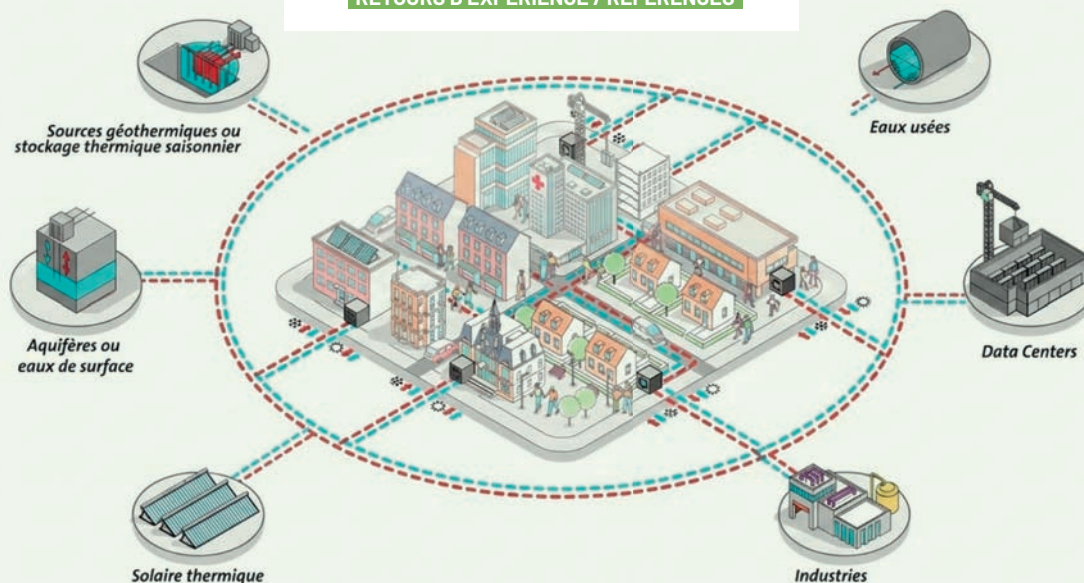
Notre approche repose sur la valorisation de l'énergie fatale – cette énergie habituellement perdue et disponible en abondance sur les territoires. Veolia capture et intègre ces gisements énergétiques dispersés dans des réseaux de chaleur performants, créant ainsi une synergie territoriale unique.

Les sources d'énergie renouvelable et de récupération que nous exploitons :

- **Calories des eaux urbaines** : les eaux usées conservent une température stable et une chaleur significative (géothermie de surface) que nos pompes à chaleur haute puissance extraient pour alimenter les réseaux de chauffage et refroidissement.
- **Chaleur des data centers** : récupération de la chaleur résiduelle du refroidissement des serveurs pour le chauffage urbain.
- **Sources industrielles et tertiaires** : valorisation de la chaleur émise par les process locaux et les infrastructures (métros, centres commerciaux, etc.).



RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES



© Media library VEOLIA - Your-Comics

LA VILLE D'ISSY-LES-MOULINEAUX ET VEOLIA développent une solution bas carbone de réseau urbain dans la ZAC Léon Blum

Né d'une volonté de la Ville et la SPL Seine Ouest Aménagement de s'engager dans une démarche globale pour réduire son empreinte carbone tout en offrant un confort énergétique optimisé aux habitants, le réseau de chaleur et de froid, « Issy Énergies Vertes » desservira à terme 1300 logements et réduira les émissions de CO₂ de 80% par rapport à une solution traditionnelle par gaz, grâce à une solution bas carbone.

La solution technique portée par Veolia consiste en la valorisation des eaux usées de la ville, associée au forage de puits de géothermie de surface, qui mobilise l'eau naturellement chaude des nappes souterraines.

Cette production combinée alimente une boucle d'eau tempérée qui dessert chaque bâtiment du quartier. Dans chaque bâtiment, la boucle d'eau tempérée est raccordée à des

thermofrigopompes qui produisent simultanément de la chaleur et du froid pour desservir l'intérieur du bâtiment en chaleur et en froid.

La boucle d'eau tempérée s'équilibre ainsi en temps réel selon les besoins en énergies des logements et bureaux.

Ce réseau de nouvelle génération associé à une production modulaire permet d'accompagner au plus près le programme d'aménagement du quartier, qui se déploie jusqu'en 2030, et permettra d'atteindre un taux d'EnR&R de plus de 70%.

Cette solution innovante ouvre de vastes perspectives pour répondre au plan neutralité carbone des villes à horizon 2050 dans une logique d'économie circulaire.

Un modèle d'économie circulaire au service de l'autonomie énergétique

En exploitant l'énergie que Veolia gère déjà via ses métiers (eau, assainissement, gestion des déchets, services énergétiques), nous créons des interconnexions multiples d'échange de chaleur et de froid d'une installation à l'autre.

Cette approche circulaire permet de :

- substituer progressivement les énergies fossiles par des ressources locales renouvelables ;
- stabiliser la facture énergétique en protégeant les usagers de la volatilité des marchés mondiaux ;
- garantir la sécurité d'approvisionnement et l'autonomie énergétique des territoires.

**Veolia mobilise ainsi
des énergies locales,
renouvelables et invisibles,
transformant chaque
territoire en acteur
de sa propre transition
énergétique.**



**MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER,
ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION
DANS UN PROJET DE TERRITOIRE**

Si aucun réseau de chaleur ou de froid n'est présent sur votre territoire, les questions à se poser pour vous accompagner

- Avez-vous initié un schéma directeur des énergies ?
- Celui-ci intègre-t-il les énergies présentes dans les eaux usées, les réseaux d'assainissement, les eaux de surface et les nappes aquifères ?
- Le réseau d'assainissement, une STEP ou un data center se trouvent à proximité d'une zone urbaine dense ou d'un projet de rénovation urbaine (de type ZAC ou autre) ?
- Rapprochez-vous de votre interlocuteur Veolia qui vous accompagnera pour qualifier la ressource et vous guider dans le déploiement de votre projet.

Si un ou des réseaux de chaleur et de froid sont déjà présents sur votre territoire

- Vous souhaitez étendre le réseau et vous êtes limités en taux d'EnR&R.
- Le réseau d'assainissement, une STEP ou un data center se trouvent à proximité de l'extension envisagée.
- Rapprochez-vous de votre interlocuteur Veolia qui vous accompagnera pour qualifier la ressource et vous guider dans le déploiement de votre projet.

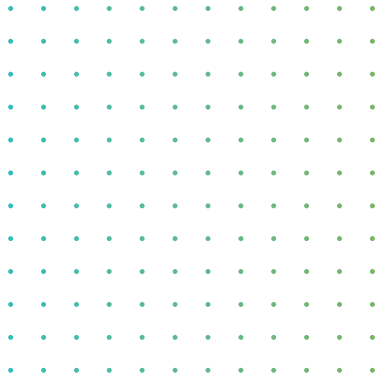


POUR ALLER PLUS LOIN

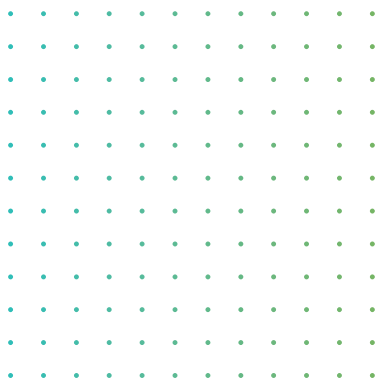
- Les Réseaux thermiques de nouvelle génération | Veolia : <https://www.youtube.com/watch?v=DJTcZjdDe3k>

CONTACTS

- Vos référents Veolia en Région



Politiques d'aménagement & grands équipements



Faciliter et massifier la rénovation des bâtiments scolaires et sportifs avec le programme Édurénov





CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

En contribuant au confort et à la réussite des élèves, le bâti scolaire constitue un élément essentiel du service de l'éducation. Or, le parc scolaire – qui représente une part très importante du patrimoine immobilier des collectivités – est vieillissant, souvent énergivore, et inadapté au changement climatique.

Partenaire des collectivités locales et très engagée en faveur de la transformation écologique et énergétique, la Banque des Territoires a lancé en mai 2023 le programme ÉdurénoV pour massifier la rénovation énergétique des bâtiments éducatifs des collectivités locales.

Ce programme, qui mobilise des ressources financières et une communauté de 51 partenaires, s'est fixé pour objectif de conseiller, accompagner et financer en cinq ans, 15 000 projets de rénovation énergétique avec pour cible une économie d'énergie d'au moins 40%. Le programme s'adresse aussi aux collectivités ultramarines dont les problématiques sont différentes, en déclinant une charte de la rénovation du bâti scolaire spécifique.

Le premier baromètre réalisé par la Banque des Territoires et la SCET fin 2025 montre que « 9 collectivités sur 10 estiment que la rénovation énergétique des écoles est une priorité et 8 sur 10 entendent poursuivre cet effort. »

Le parc des équipements sportifs français est confronté aux mêmes problématiques que les établissements scolaires : vieillissement massif et inefficacité énergétique. Près de 40% des infrastructures ont plus de 25 ans, et 80 000 nécessitent des travaux lourds, en particulier les piscines et gymnases, dont les besoins en chauffage sont considérables.

L'amélioration de la qualité des équipements apparaît par ailleurs indispensable pour répondre aux ambitions nationales en matière de pratique sportive (+3 millions de pratiquants supplémentaires d'ici 2027).

Fort des résultats obtenus dans le cadre du programme ÉdurénoV (+ de 7 300 projets de rénovation scolaire inscrits), **la Banque des Territoires a décidé, en 2026, d'étendre le dispositif aux équipements sportifs**, en mettant à disposition des porteurs de projets les ressources techniques, méthodologiques et financières d'Édurénov.

MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

Offre & accompagnement du programme ÉdurénoV

Le programme ÉdurénoV accompagne les collectivités territoriales dans la rénovation de leurs bâtiments scolaires, éducatifs et sportifs. Il vise à **améliorer les conditions d'accueil** des élèves, du corps éducatif et des usagers en

général, ainsi qu'à **réduire les consommations d'énergies des bâtiments**, dont le coût progresse annuellement.

Les collectivités membres du programme ÉdurénoV ont accès, selon leurs besoins et les niveaux de maturité de leurs projets, à :

- des **ressources et des conseils** – webinaires thématiques avec des experts, témoignages de collectivités, guides pratiques...
- des **retours d'expériences** concrets et incarnés, via nos fiches « cas d'écoles », vidéos, et à travers les lauréats annuels des Prix ÉdurénoV
- une **communauté de porteurs de projets** pour échanger et pour s'inspirer
- du **financement d'ingénierie** – études techniques, soutien pour le montage financier du projet ou la concertation avec les usagers, études flash pour améliorer le confort d'été ou végétaliser la cour d'école, etc. – attribué au cas par cas
- des **prêts à taux préférentiels**, avec notamment le Prêt Transformation Écologique (prêt TEE)

La Banque des Territoires réserve pendant 5 ans une enveloppe de **2,5 milliards d'euros** pour du financement en prêts, et une autre de **58 millions d'euros** pour du financement d'ingénierie.



Fort de sa dynamique engagée sur les établissements scolaires, avec plus de 7 300 projets accompagnés, le programme ÉdurénoV étend désormais son accompagnement aux équipements sportifs. En renovant les équipements sportifs, on agit pour la transition écologique bien sûr ; on investit aussi dans la prévention en matière de santé... et on favorise la cohésion sociale, afin de garantir une pratique sportive accessible à tous et dans de bonnes conditions

Annabelle BARRAL-GUILBERT, responsable du programme ÉdurénoV à la Banque des Territoires

RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES

**PROJET SCOLAIRE : ÉCOLE SONNINI, VILLE-EN-VERMOIS (54)****PROJET PORTÉ PAR LE SYNDICAT INTERCOMMUNAL SCOLAIRE DU VERMOIS****> Principales opérations réalisées**

Isolation par l'extérieur, isolation des combles et du plancher et remplacement des menuiseries extérieures ; amélioration de la gestion technique du chauffage et mise en place d'un système de ventilation double flux ; installation de stores/BSO pour le confort d'été ; améliorations acoustiques et fonctionnelles des espaces intérieurs.

1476 m² de surface rénovés, cible de 60% d'économies d'énergie, investissement de 1,15 M€ de la collectivité, dont un prêt de 550 k€ de la Banque des Territoires.

> Laurent Moretti, président du Syndicat intercommunal scolaire du Vermois

« Une partie [des bâtiments], proche des 50 ans, nécessitait une réhabilitation en profondeur. Le syndicat scolaire intercommunal, qui regroupe cinq communes, a porté ce projet dans une double logique : améliorer les usages quotidiens et réaliser une véritable mise à niveau énergétique pour offrir un environnement propice aux apprentissages tout en répondant aux enjeux climatiques et aux attentes des familles. [...] En tant que petites communes rurales, nous n'avons pas les compétences nécessaires pour piloter seules un tel projet. L'accompagnement par le CAUE, l'AMO, la communauté de communes et d'autres partenaires a donc été essentiel. »

Pour aller plus loin : retrouvez le projet sur le site rénovation-bâti-scolaire et le reportage réalisé sur ce projet.

RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES

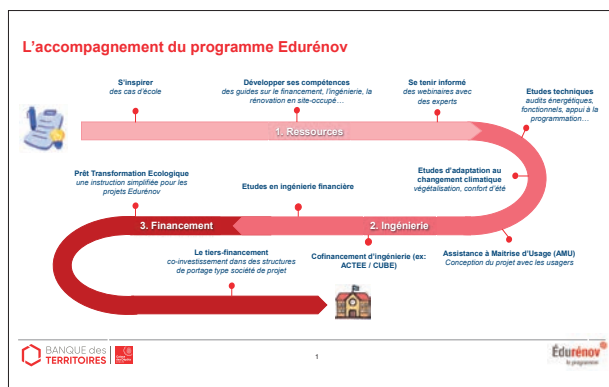
**PROJET SCOLAIRE : ÉCOLE DE BELLÊME, BELLÊME (61)****PROJET PORTÉ PAR LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DES COLLINES DU PERCHE NORMAND****> Principales opérations réalisées**

Réhabilitation complète du bâtiment, isolation thermique, restructuration des locaux pour répondre aux besoins pédagogiques.

1500 m² de surface rénovés, cible de 50% d'économies d'énergie, investissement de 2,2 M€ de la collectivité, dont un prêt de 900 k€ de la Banque des Territoires.

> Isabelle Thierry, présidente de la Communauté de communes des Collines du Perche Normand

« Sur ce projet, nous parlons d'une école qui a été construite à la fin du XIX^e siècle. Force est de constater que les structures commençaient à être très vieillissantes, avec une isolation défectueuse et des aménagements intérieurs qui ne sont plus adaptés. Il a fallu faire une réhabilitation complète du bâtiment. Nous avons donc entamé les formalités nécessaires pour ouvrir un marché de maîtrise d'œuvre et retenir les professionnels pour nos travaux. [...] Nous avons reçu des subventions de l'État qui totalisent plus d'un million d'euros. Nous avons également contracté un prêt de la Banque des Territoires, qui nous a permis d'emprunter à un taux intéressant. Sans cette aide, il nous aurait été difficile de rassembler les ressources financières nécessaires au projet. »



Éligibilité au programme ÉdurénoV

> Pour être éligible, un projet doit :

- Concerner un **équipement scolaire, éducatif ou sportif** (écoles, collèges, lycées, groupes scolaires, universités, équipements de la petite enfance : crèches, centres de loisirs etc., équipements sportifs)

Et

- Être un projet de **rénovation énergétique** visant une économie d'énergie finale d'au moins 40% (au titre du **décret tertiaire**)

Ou bien :

- Être un projet d'**adaptation au changement climatique**, dans le cadre de l'amélioration du confort d'été avec des systèmes sobres en ressources ou adaptation du bâtiment aux aléas climatiques

Ou bien :

- Être un projet de démolition / reconstruction respectant une logique de **zéro artificialisation nette** (donc sur foncier existant)

> Sur le sport :

L'extension aux équipements sportifs venant d'être lancée, il n'y a pas encore d'exemples de réalisation intercommunale soutenue par ÉdurénoV à partager. Cependant tout projet d'équipement sportif intercommunal (gymnase, piscine...) visant a minima 40% d'économie d'énergie et/ou intégrant des mesures d'adaptation au changement climatique et/ou de confort d'été peut intégrer le programme ÉdurénoV et accéder à l'ensemble de l'offre décrite ci-dessus.

RESSOURCES POUR LES COLLECTIVITÉS

- La page du programme ÉdurénoV : <https://www.banquedesterritoires.fr/edurenov>
- Les actualités du programme ÉdurénoV : <https://www.banquedesterritoires.fr/edurenov/actualites>
- Les ressources du programme ÉdurénoV : <https://www.banquedesterritoires.fr/edurenov/ressources>
- Les cas d'école et retours d'expérience de projets : <https://www.renovation-bati-scolaire.fr/projets>
- Le centre de ressources partagé sur la rénovation des établissements scolaires : <https://www.renovation-bati-scolaire.fr/>

CONTACTS BANQUE DES TERRITOIRES

- Écrire à l'équipe ÉdurénoV : edurenov@caissedesdepots.fr
- Annuaire des vos interlocuteurs en région : <https://www.banquedesterritoires.fr/directions-regionales>

Repenser la conception de nos équipements sportifs

Face à l'augmentation de la sédentarité, au vieillissement des infrastructures et aux nouvelles exigences environnementales, la conception des équipements sportifs est aujourd'hui à un tournant. Plus que de simples lieux de pratique, nos équipements doivent devenir des espaces polyvalents, accessibles et performants, capables de répondre aux enjeux de santé publique, d'attractivité territoriale et de sobriété énergétique. Dans cette perspective, Chabanne défend une approche fondée sur la mixité des usages.



CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

La France, mauvais élève sur les bancs du sport-santé

Chez Chabanne, nous sommes convaincus que les équipements sportifs de notre territoire sont vecteurs d'enjeux majeurs pour les Français : ils sont un terrain d'éducation, une source de loisir, un vecteur de lien social et d'attractivité du territoire, mais aussi et surtout une nécessité pour la santé publique à l'échelle nationale.

Les chiffres sont parlants : nous ne bougeons plus assez. Selon une étude de l'Organisation Mondiale de la Santé de 2024, seulement 61% des adultes français seraient « assez actifs physiquement ». Plus spécifiquement, l'OMS étudie 145 pays sur le niveau d'activité physique de leur jeune, et classe la France à la 119^e place. La Fédération Française de Cardiologie précise qu'en 40 ans, nos enfants ont perdu 1/4 de leurs capacités cardio-respiratoires. Là où un collégien moyen mettait 3 minutes pour courir 600m, il lui faut 1 minute de plus aujourd'hui.

Ce sont donc des générations d'adolescents sédentaires et inactifs qui subissent une régression physiologique. Une bombe à retardement qui peut s'inverser si nous portons tous le développement de la pratique du sport. C'est un travail d'information, de prévention, mais aussi de structuration de équipements qui s'impose.



**En 40 ans, nos enfants
ont perdu un quart
de leurs capacités
cardio-respiratoires.**

Source : Fédération Française de Cardiologie



Pôle sportif de Pierre-Benite : © Eugène Ponts

MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

➔ Constat sur l'offre sportive

État des lieux et enjeux

La Fédération Française de Natation publiait en 2014 un Atlas faisant état de manques manifestes : une offre en bassins insuffisante, avec un besoin minimal de 250 000 m² de surface sportive couverte supplémentaires estimé, un déficit de bassins susceptibles d'accueillir les compétitions, un parc en grande partie découvert (45%) et non sportif (41% du parc). Le tout sur fond de vieillissement avec une moyenne d'âge de nos piscines de 38 ans, 30% nécessitent une rénovation énergétique lourde (source INJEP Janvier 2024).

Ces grands constats sont les mêmes côté équipements sportifs. Plusieurs rapports évoquent la vétusté énergétique, les problèmes d'entretien, les coûts de rénovation très élevés et l'inadéquation avec les normes actuelles.

Les enjeux pour une meilleure pratique demain sont donc pluriels. Sur volet sociétal, nous pouvons évoquer l'accessibilité universelle (60% des piscines classées PMR, mais seulement 38% des gymnases polyvalents), mixité et équité, numérisation... Les ambitions de transition énergétique s'imposent quant à elles via l'évolution des réglementations :

- le **Décret tertiaire**, en vigueur depuis 2019, impose d'améliorer la performance énergétique des bâtiments avec seuil de consommation maximale, définis par typologie de projet ;
- la **RE2020**, qui s'applique depuis le 1^{er} mai 2026 (date de dépôt de PC) aux équipements sportifs, hors piscines et patinoires, et qui évalue les projets selon plusieurs indicateurs, projette des nouveaux seuils notamment carbone à attendre en 2028 (- 11%) et 2031 (- 13%).

➔ Stratégie

Flexibilité et mixité des usages comme point d'entrée d'une co-conception vertueuse pour nos équipements sportifs et nos territoires

INTERVIEW

Nicolas Chabanne

Architecte (Chabanne Architecte)



Q : Quel est l'enjeu autour de la mixité des usages au sein d'un équipement ?

Nicolas Chabanne : L'enjeu est d'anticiper et de cumuler les besoins au sein d'un même équipement. Nous nous apercevons que la moyenne d'occupation d'un bâtiment s'élève à 30%. Si nous pouvons l'augmenter à 60% ou 70%, nous pourrions construire moins et utiliser davantage nos bâtiments. Ils seront plus rentables en termes d'énergie et de prix au m². Pour cela, il est intéressant d'imaginer une co-conception dès le démarrage d'un projet avec des co-maîtrises d'ouvrages, ou avec un client qui imagine deux occupations qui peuvent être assez différentes. Il est nécessaire de réinterroger l'acte de construire et

l'envisager par le point d'entrée de l'usage, et non plus se dire « j'ai un besoin et je construis le bâtiment pour ce besoin-là ». Pour correspondre aux usages de demain, nous devons penser le bâtiment différemment : flexible, polyvalent et multi-activités avant d'aller trouver les financements. Existera-t-il des groupements « ensembliers » qui imagineront des bâtiments serviciels, avec une vision d'ensemble ? À nous de faire en sorte que ce soit le cas.

Q : L'une des stratégies serait donc de regrouper les besoins ?

N.C. : Tout à fait. Il est nécessaire de ne plus penser selon le schéma « un besoin = un bâtiment = un foncier », mais plutôt d'encourager les collectivités à regrouper les équipements publics tels que ceux de l'enseignement et du sport afin de verticaliser, et donc de dégager du foncier permettant, entre autre, une renaturation des villes. Chez Chabanne, nous concevons nos projets pour donner aux équipements publics la possibilité d'étendre leurs frontières au-delà de leur fonction première. Notre démarche dépasse les programmations propres à chaque équipement.

Q : Exit le modèle d'un bâtiment à usage unique ?

N.C. : Il faut repenser la conception de nos équipements, sportifs notamment. Il s'agirait en effet de ne plus construire de bâtiment à usage unique.

➔ Mixité d'usage

Exemple de l'Aréna

Il s'agirait par exemple de ne plus construire une salle de spectacle à côté d'une arène sportive, alors que l'une et l'autre peuvent fusionner en un seul équipement : l'Aréna. Un défi quand on connaît la complexité d'unir les contraintes acoustiques de l'une avec la réglementation incendie de l'autre, les cônes de vision, les tirages d'air, l'éclairage scénique et la transmission télévisuelle, les contraintes fonctionnelles et les incidences structurelles. En mêlant en son sein les savoirs de tous les corps d'état nécessaires à la conception, Chabanne a formé depuis de nombreuses années des équipes capables de maîtriser cette complexité.



Exemple du Centre Aquatique « couteau suisse »

De la même manière, ne plus construire de centre aquatique aux usages figés : un bassin sportif peut accueillir temporairement des structures gonflables de loisir, un bassin d'apprentissage, recevoir des cours d'aqua bike, un bassin d'activité devenir une salle d'aqua ciné. Ponts mobiles, ailerons, gradins rétractables, fonds mobiles, agrès, plots démontables, ponts roulants... Tous ces outils transforment chaque bassin en « couteau suisse » à usages multiples. Ils s'adaptent aux horaires, aux saisons et participent au renouvellement continu de l'attractivité de ces équipements. Chabanne a regroupé au sein d'une seule agence tous les métiers pour maîtriser cette polyvalence et les défis qu'elle soulève dans la maîtrise des coûts énergétiques, du traitement d'air et du traitement d'eau.



© Chabanne - Centre aquatique Oullins - Pierre-Bénite

➔ Chabanne : une vision écoresponsable globale

Ingénierie énergétique et environnementale intégrée

Il est essentiel d'intégrer la démarche énergétique et environnementale dès le premier coup de crayon. Chabanne, grâce à son ingénierie intégrée, conçoit ses projets de façon selon 3 axes :

- la **conception bioclimatique** (implantation et orientation du bâtiment pour maîtriser les apports solaires et protéger des vents, compacité pour limiter les déperditions thermiques, sobriété, travail sur les façades, low tech...);
- le travail du **mix énergétique** (réduction des besoins, mise en place de systèmes innovants et performants, choix des sources renouvelables locales, valorisation des énergies fatales...);
- l'**impact carbone** de la construction (matériaux biosourcés et analyse du cycle de vie complet, réemploi...).

Nos équipes interrogent au quotidien les méthodes de conception pour trouver les solutions les plus adaptées sur les problématiques de performance énergétique et environnementale.

➔ Tableau comparatif

Quand redéfinir nos besoins et usages permet de réduire les consommations énergétiques des piscines

1 VOLUME D'EAU	2 VOLUME D'AIR	3 SURFACE D'EAU		4 TEMPÉRATURES
A-t-on besoin de 2 m de profondeur dans un bassin sportif ?	A-t-on besoin de 7 m libre ?	A-t-on besoin d'un bassin 50 m ou 25 m suffisent ?	Une activité = un bassin ?	A-t-on besoin de 28°C ?
Passer à 1,60 m réduit les consommations d'eau et d'énergie de 910 MWh à 865 MWh/an, soit -10 k€/an	Passer à 6 m réduit les consommations de -15% Passer à 4 m = -35%, -75 MWh/an ou -10 k€/an	-45% de consommations sur un 25 m (-670 MWh/an) soit -80 k€/an Passer de 8 lignes à 6 lignes -170 MWh/an, -20 k€/an	Mutualisation des usages pour améliorer la densité d'occupation des bassins.	Sur un bassin 25 x 20 m : baisser à 27°C = -15%, soit -120 MWh/an ou -15 k€/an baisser à 26°C = -25%, -240 MWh, -30 k€/an

Stade Nautique de Saint-Priest :
© Vladimir de Mollat du Jeu

INTERVIEW

Franck Liechti

**Responsable Pôle Énergétique et Environnement
(Chabanne Ingénierie)**



Q : Quelles sont les spécificités de conception durable selon les équipements ?

Franck Liechti : Entre une piscine, une patinoire et un gymnase, les enjeux sont différents, notamment au niveau des matériaux. Un gymnase par exemple sera très approprié pour miser sur les matériaux biosourcés : mur à ossature bois, isolation biosourcées... Côté énergie, les besoins sont très différents d'une typologie de bâtiment à une autre. Un gymnase aura peu de besoin. À l'inverse, sur des piscines et patinoires, il devient une nécessité de trouver la bonne énergie pour le bon projet selon les ressources renouvelables locales. Dans tous les cas, pour que la pratique soit réalisable, l'équipement doit être confortable. Comment fait-on en sorte qu'il le soit ? Par une conception bioclimatique, qui est pensée pour faire des économies d'énergie certes, mais aussi pour rendre l'usage confortable, notamment par l'orientation du bâtiment, les protections solaires adaptées aux orientations,

la ventilation naturelle, les brasseurs d'air... Ce confort de la pratique est lié à la thermique mais aussi au propre du sport, quand nous cherchons par exemple à apporter de la lumière naturelle sans éblouir les joueurs. Ces contraintes pour le sportif passent par exemple par des sheds orientés au nord ou un juste dimensionnement des vitrages.

Q : Côté exploitation, vous assurez le suivi des performances des bâtiments ?

F.L. : Tout à fait, ce suivi de performance en Marché Global de Performance permet d'ajuster le fonctionnement de l'équipement et réduire les coûts d'exploitation grâce aux retours sur la performance de l'équipement sur ses premières années de vie. C'est intéressant de mettre en place cet engagement et ce suivi, car garanti de la présence du bureau d'études et d'un exploitant compétent sur les sujets énergie pour une prise en main dès la livraison du projet. On se rend compte qu'en s'intéressant au sujet, nous faisons émerger de nombreuses optimisations dès la première année, qui ne seraient pas faites sans ça.

Q : Quels sont les objectifs de ce suivi ?

F.L. : Ils sont nombreux : économies, optimisation du confort des usagers, préservation des ressources en évitant des consommations, notamment d'eau... Chez Chabanne, nous avons plusieurs experts qui pointent ces sujets dans le suivi post livraison et qui propose des optimisations suite à la conception qui est souvent faite par nos soins, et dont nous savons identifier ce qui fera la différence pour assurer la qualité et de l'optimisation des performances.

INTERVIEW

Stéphane Moreira

**Responsable Pôle Économie de la construction
(Chabanne Ingénierie)**



Q : Règlements environnementales : une note salée pour nos équipements ?

Stéphane Moreira : Concevoir en phase avec les réglementations ne rime pas nécessairement avec surcoût ! Pour atteindre les objectifs carbone, certains leviers sont parfaitement indolores pour l'économie de la construction. Le premier levier est la sobriété : moins de matériaux, c'est moins de carbone et c'est moins de frais. Un second levier est le choix des matériaux biosourcés, géo-sourcés et bas carbone : le surcoût peut être limité si il est intégré correctement au début du projet et surtout si le premier levier (sobriété) est respecté. Le CEREMA indique 5% de surcoût pour la RE 2025. L'IFPEB indique 2% entre 2025 et 2028.

➔ Tableau comparatif

Retours d'expériences projets

• **Cité des sports d'Issy-les-Moulineaux** : bâtiment serviciel, superposition des activités, restaurant, sport, espace sport-santé, bureaux, amphithéâtre, co-exploitant, public-privé (MOA : ville d'Issy-les-Moulineaux, surface 13500m², montant des travaux 42,5 M€ HT, livraison 2021).

• **Complexe sportif du Puy-en-Velay** : complexe permettant la pratique de plus de 20 sports dans un équipement vertueux, biosourcé, à énergie positive (MOA : ville du Puy-en-Velay, surface 5500m², montant des travaux 15,4 M€ HT, livraison 2026).



• **Centre aquatique de Pompey** : superposition maximale pour réduire la surface d'artificialisation, conception bioclimatique, flexibilité et polyvalence des vestiaires, mix énergétique optimal, ENR, filtration céramique (MOA : Communauté de communes du bassin de Pompey, surface 3700m², montant des travaux 15,7 M€ HT, livraison 2026).



• **Centre aquatique de Liévin (réhabilitation extension)** : plus d'équipements, moins de consommations. Multiples possibilités d'activités et qualité environnementale performante avec les consommations d'eau et d'énergie inférieures à l'existant, avec un gain de l'ordre de 20% (MOA : ville de Liévin, surface 6000m², montant des travaux 18 M€ HT, livraison 2026).

POUR ALLER PLUS LOIN ET ÉCHANGER SUR LA CONCEPTION VERTUEUSE DES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS

Nous vous donnons rendez-vous au prochain webinaire de l'agence Chabanne à l'automne 2026.

CONTACT

• **Nicolas CHABANNE**
Architecte
nchabanne@agence-chabanne.fr
06 75 31 05 49

• **Fanny DONNAREL**
Directrice développement
Sport et Enseignement
fdonnarel@agence-chabanne.fr
06 62 63 39 73

CHABANNE, ARCHITECTE DU SPORT

Chabanne est une agence d'architecture et d'ingénierie spécialiste des ouvrages complexes. La valeur ajoutée de l'agence réside dans le maillage de ses compétences : le métissage de nos métiers d'architectes et d'ingénieurs, nous permet d'aborder les projets avec une vision écoresponsable globale.

Le sport est porteur de valeurs profondément inscrites dans l'ADN de Chabanne : l'esprit d'équipe et la réalité du collectif font partie du quotidien de l'agence. Architecte des grands sportifs, Chabanne accompagne les clubs, les médaillés olympiques et les fédérations sportives dans leurs projets. En 2024, vingt projets sportifs signés Chabanne étaient référencés comme sites d'entraînement et centres de préparation pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris, dont un site d'épreuve, le vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines.

L'éclairage public, levier d'habitabilité

Intégrer l'éclairage dans la nouvelle génération de projets de territoire



QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

Les équipes communautaires et métropolitaines arrivées en responsabilité au printemps 2026 héritent d'un défi inédit : garantir les conditions mêmes d'un territoire viable. L'habitabilité — cette capacité à offrir un cadre soutenable à l'ensemble des habitants, humains et non humains — s'affirme comme le référentiel de la nouvelle génération de projets de territoire. Elle déplace la grammaire de l'action publique : partir des limites physiques et des ressources plutôt que d'un modèle de développement extensif, préférer la robustesse à la performance, prendre soin de l'existant avant de bâtir, et faire de l'échelon inter-communal le lieu de gouvernance des biens communs.

Ce déplacement révèle la portée stratégique d'équipements longtemps tenus pour secondaires. L'éclairage public en fait partie. La présente note propose une lecture de cet enjeu : pourquoi l'éclairage constitue un objet d'habitabilité à part entière, et selon quelle méthode l'inscrire dans un projet de territoire. Quel que soit l'usage — éclairage urbain, routier ou autoroutier, balisage ou mise en valeur du patrimoine — la solution solaire doit être systématiquement intégrée à la comparaison, sans préjuger du choix final.

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

Un équipement devenu enjeu stratégique

Premier poste d'électricité des collectivités — de l'ordre de 41 % de la facture selon l'ADEME —, l'éclairage public repose sur un patrimoine vieillissant : quatre luminaires sur dix ont plus de vingt ans et le parc ne se renouvelle que de 3 à 5 % par an. Cette vétusté pèse sur les consommations comme sur les budgets de maintenance, à un moment où la sobriété devient une exigence et où les marges financières se resserrent.

L'éclairage est par ailleurs un sujet transversal. Il touche à la sécurité et au sentiment de sécurité, à la biodiversité — il demeure la première source de pollution lumineuse et un enjeu central de trame noire —, aux mobilités, à l'attractivité et à l'équité entre espaces urbains et ruraux. Peu de politiques concentrent autant de dimensions du référentiel d'habitabilité : la ressource, la robustesse, la maintenance et le bien commun.

Cette situation appelle une lecture patrimoniale. Un parc d'éclairage ne se résume pas à ses luminaires : il associe l'armoire de commande, le réseau de câbles, le support et la source. Or le luminaire ne représente qu'une fraction de l'ensemble, de l'ordre de vingt à trente pour cent. Concentrer la rénovation sur la seule partie visible, en laissant intacts l'armoire et le réseau, revient à différer la dépense : la dette technique demeure et resurgit lorsque les éléments structurels cèdent. Raisonner à l'échelle du système et sur trente ans, en intégrant investissement,

énergie, maintenance, renouvellements, réseaux, génie civil et matières premières, est la condition d'une décision soutenable.

MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

La question des ressources et de la matière première

Au-delà de l'énergie, l'éclairage filaire engage une autre ressource : le cuivre. Chaque point raccordé mobilise plusieurs kilogrammes de cuivre enterré, dont le prix connaît une volatilité structurelle, sous l'effet de la demande des réseaux et de la transition énergétique, de délais miniers longs et d'une offre concentrée. À cette exposition s'ajoutent le coût croissant des tranchées et la recrudescence des vols de câbles.

L'éclairage solaire autonome modifie cette équation. En supprimant le cuivre enterré et le génie civil du raccordement, il réduit l'exposition à ces aléas. Ses composants — panneau, batterie, mât, luminaire — demeurent accessibles en surface et relèvent de filières de recyclage et de revalorisation en fin de vie ; l'énergie, quant à elle, est produite localement.

Cette solution doit donc être comparée au filaire pour les équipements neufs comme pour le renouvellement, que le réseau soit absent, coûteux, vieillissant ou simplement exposé aux risques énergétiques et matériels. À titre indicatif, dès lors qu'une solution filaire nécessite des travaux de génie civil, notamment la création de tranchées, l'éclairage solaire est moins onéreux dès l'investissement initial. C'est par exemple le cas lors de la création d'un éclairage destiné à sécuriser un parking.



Colonne solaire Novatt Follow up - © Fonroche Lighting



Inscrire l'éclairage dans le projet de territoire

Inscrire l'éclairage dans un projet de territoire ne consiste pas à y insérer un équipement, mais à le faire dialoguer avec les questions que pose la conception d'un projet de nouvelle génération.

> Le périmètre

Bien que la compétence relève souvent des communes ou d'un syndicat d'énergie, les enjeux — énergie, équité, trame noire — se jouent à l'échelle du territoire vécu. L'intercommunalité peut porter une stratégie d'ensemble sans détenir la compétence, par la coordination, l'ingénierie mutualisée ou le groupement de commandes.

> Les données

La décision se fonde sur un diagnostic conduit armoire par armoire — état, consommations, coûts complets, points de raccordement. Le comparatif à trente ans entre maintien ou rénovation du filaire, solution solaire et scénario mixte doit intégrer le coût patrimonial complet — investissement, énergie, maintenance, renouvellements, génie civil et matières premières — ainsi que la continuité de service. Il ne préjuge pas du choix ; il objective la part de solaire pertinente.

> Les mots d'ordre

Sobriété, robustesse, souveraineté, protection du vivant : l'éclairage incarne, de façon tangible, les mots d'ordre de l'habitabilité.

> Le récit

Visible chaque nuit et présent dans chaque commune, l'éclairage donne corps au passage du « bâtisseur » au « protecteur ». Son pilotage fin — extinction, réglage des puissances, modification des profils — en fait un service ajustable au fil de l'usage et permet, le cas échéant, de restructurer l'architecture d'éclairage d'une commune.



Éclairer juste :
au bon endroit,
au bon moment,
à la bonne intensité.

> Les alliances

Communes, syndicats d'énergie, associations de protection du ciel nocturne, habitants : l'éclairage fédère les acteurs et offre un support concret au débat public sur « l'éclairage juste ».

Sur le plan opérationnel, la démarche s'organise en étapes : capitalisation sur l'audit existant, diagnostic de terrain, modélisation sur la durée, comparaison à trente ans des scénarios filaire, solaire et mixtes au coût patrimonial complet, définition de la part solaire pertinente, priorisation au sein d'un plan pluriannuel d'investissement, puis suivi par des indicateurs reliés au PCAET. Conduite en partenariat avec les services et les communes, elle fournit un cadre commun sans dessaisir ces dernières de leur rôle de proximité.

Reliée au plan climat-air-énergie territorial, la rénovation peut prendre la forme d'une fiche-action chiffrée et suivie — kilowattheures évités, tonnes de dioxyde de carbone, kilomètres de trame noire protégée, euros économisés. L'éclairage cesse alors d'être une charge diffuse pour devenir un engagement stratégique, opposable et finançable, lisible sur la durée d'un mandat.

Un levier multifactoriel et fédérateur

L'intérêt d'une telle démarche tient à son caractère multifactoriel : elle agit simultanément sur plusieurs objectifs du projet de territoire.

DIMENSION	APPORT DE L'ÉCLAIRAGE SOLAIRE
Financier	Coût patrimonial complet sur trente ans : investissement, énergie, réseau, génie civil, maintenance, renouvellements et fin de vie.
Énergétique	Sobriété, autonomie, pilotage fin, production locale décentralisée.
Environnemental	Trame noire, biodiversité nocturne, composants recyclables et revalorisables.
Décarbonation	Moindre consommation, effacement de la pointe carbonée, contribution au PCAET.
Souveraineté	Indépendance énergétique, réduction du « risque cuivre », continuité de service.
Sécurité	Éclairage présent là où la sécurité l'exige, cadre commun offert aux communes.

Cette pluralité explique que le sujet puisse être porté par l'ensemble des sensibilités d'une assemblée. La question de l'extinction nocturne, souvent clivante, s'en trouve elle-même désamorcée : l'éclairage autonome étant intégralement pilotable, l'abaissement progressif se substitue au choix binaire entre tout allumé et tout éteint.

La gouvernance et le portage intercommunal

La réussite d'une telle démarche tient autant à sa méthode qu'à son portage. Trois configurations se rencontrent : la compétence d'éclairage peut être exercée par les communes, transférée à l'intercommunalité, ou déléguée à un syndicat départemental d'énergie. Dans tous les cas, l'échelon intercommunal dispose d'un rôle légitime : non pas se substituer aux communes, mais leur offrir un cadre de référence partagé, une ingénierie mutualisée et une capacité d'achat groupé. Cette fonction d'ensemblier permet d'objectiver les choix, d'harmoniser les pratiques et de rendre l'investissement pluriannuel lisible à l'échelle du territoire.

La gouvernance ne se limite pas à la répartition des compétences. Parce que la lumière nocturne et l'obscurité constituent des biens communs, leur partage relève d'un arbitrage collectif : où éclairer, à quelle intensité, à quelles heures, et où préserver la nuit. Organiser ce débat avec les communes, les habitants et les acteurs de la protection du vivant, c'est donner corps à l'extension de la gouvernance que le référentiel d'habitabilité appelle de ses vœux. L'éclairage devient alors le support tangible d'une délibération sur le partage soutenable des ressources.

Le moment, enfin, est favorable. La contraction des budgets, la volatilité des prix de l'énergie et la tension sur les matières premières incitent à agir avant que les contraintes ne deviennent des urgences. Inscire l'éclairage dans le projet de territoire, c'est transformer une dépense subie en investissement maîtrisé, et anticiper plutôt que réparer. Au-delà des projets de territoire, tout équipement d'éclairage devrait ainsi être évalué sur trente ans selon son coût patrimonial, sa robustesse et sa résilience face aux risques connus liés à l'énergie, aux réseaux et aux matières premières.

CONCLUSION

Ainsi compris, l'éclairage public n'est plus une charge subie mais un **projet-preuve** : il rend visible, à l'échelle de chaque commune et ou EPCI, l'engagement d'un territoire vers la sobriété, la robustesse et la maîtrise de ses ressources — au cœur, précisément, de ce que recouvre l'habitabilité.

Note de réflexion élaborée dans le cadre du partenariat ADGCF. Données : ADEME, Cerema, Association française de l'éclairage, Cour des comptes.

RÉFÉRENCES

- Agen Agglomération
- CC Bretagne Centre (Loudéac communauté)
- Métropole Rouen Normandie
- Tours Métropole Val de Loire

CONTACT

• Stéphane CAMPOS,
Responsable National Accompagnement
des Collectivités
s.campos@fonroche-lighting.com
07 88 03 83 38

www.fonroche-lighting.com

Projet de piscine :

concevoir un projet avec
des bassins respectueux
de l'environnement





QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

La France compte environ 4 000 piscines publiques, gérées à 90% par les collectivités. 70% de ces équipements ont été construits avant 1995.

À ce jour, la quasi-totalité du parc est donc potentiellement « à rénover ».

Si on pense spontanément au chauffage de l'eau et de la halle, au système de filtration, ou à la ventilation du bâtiment, en quoi le choix d'un **bassin** peut-il participer au respect des plus hautes exigences environnementales ?

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

La question de la sobriété énergétique dans le sport a fait l'objet d'un **plan national** du gouvernement en octobre 2022. Cette question était déjà inscrite en 2021 dans le **plan de relance** et est encore prégnante dans les différentes versions du plan équipement de l'ANS (2023-2026).

L'ANS souligne la nécessaire accélération des travaux de rénovation des piscines vieillissantes et soutient les collectivités pour **transformer des piscines existantes** en équipement plus économes en énergie et plus durables **sans forcément en construire de nouvelles**. L'objectif est de réduire fortement la consommation d'énergie des piscines, tout en assurant leur **maintien en service** et en améliorant leur **confort d'usage**.

Le Décret tertiaire (décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 – issu de la loi ELAN), impose aux bâtiments tertiaires de plus de 1000 m², y compris les piscines publiques, de réduire la consommation d'énergie finale du bâtiment de – 40% d'ici 2030, – 50% en 2040 et – 60% en 2050.

La Directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments (Directive (UE) 2024/1275), concerne directement les centres aquatiques publics en tant que bâtiments tertiaires très énergivores.

Elle prône une **approche en coût global et en émissions carbone sur tout le cycle de vie du bâtiment**. Concrètement, pour un bassin, la logique européenne est claire : l'objectif est de réduire les consommations avant de produire davantage d'énergie. Il est donc préconisé d'utiliser des revêtements clairs (fond de bassin et parois) pour mieux réfléchir la lumière dans le bassin (carrelage blanc, inox clair) afin d'obtenir le même niveau d'éclairage avec moins de puissance.

> Étude récente

Parmi les études et chiffres à jour, citons l'étude du **Cerema, de l'ACTEE et de l'ADEME** :

➡ Cerema – Comment réduire les consommations d'énergie et d'eau des piscines publiques ?

Celle-ci donne quelques chiffres de la consommation énergétique moyenne d'une piscine :

- 50 à 60% des consommations totales d'un centre aquatique sont directement liées au **bassin** et à son ambiance thermique ;
- 640 000 euros/an/piscine en moyenne ;
- une consommation moyenne de **2800 à plus de 3000 kWh/m² de plan d'eau/an** pour une piscine publique ;
- une consommation d'énergie par m² 5 à 10 fois supérieure à celle d'un bâtiment tertiaire classique ;
- jusqu'à 10% de la consommation énergétique totale d'une commune.

MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

Penser en termes de réemploi et d'aménagement du territoire

Myrtha Pools a été partenaire des JOP de Paris 2024 et est fier d'avoir réalisé la totalité des bassins, temporaires et fixes, de l'événement. Myrtha a fait la différence avec son approche bas carbone et l'inscription de l'éco-conception au cœur de la stratégie, ce qui lui a permis de participer à une véritable opération d'aménagement du territoire, notamment en Seine-Saint-Denis. **La réimplantation définitive des bassins temporaires a été prise en compte dès le procédé de fabrication.**

Penser en coût global et en émissions carbone sur tout le cycle de vie du bassin

Dès la conception, l'objectif est de minimiser les impacts environnementaux (matière, énergie, pollution, transport, déchets...).

En termes de **recyclage**, on peut souligner que **100% des pièces comme les contreventements, les châssis de base, les boulons, sont recyclés. La membrane de fond, sans phtalates, sans métaux lourds, sans biocides, est recyclable et elle-même issue du recyclage.**

La prise en compte de la totalité du cycle de vie du produit permet à Myrtha Pools de réduire l'empreinte carbone de ses bassins, d'optimiser les quantités de matières utilisées, et de minimiser les consommations d'énergie.

RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES



© Myrtha Pools : Champs-sur-Marne

PARMI LES DERNIÈRES RÉALISATIONS

ACHICOURT (62)

ALBI (81)

ANICHE (59)

BEAUNE (21)

BERNAY MENNEVAL (27)

BORDEAUX - Arts de Rive (33)

BUSSY-SAINT-GEORGES (77)

CHATEAURENARD (13)

GIEN (45)

GRASSE (06)

HENDAYE (64)

LE PECQ (78)

LIEVIN (62)

LILLE - Héritage des JOP Paris 2024

LUNEL (34)

METZ WOIPPY (57)

ORCIÈRES MERLETTE (05)

PLÉNEUF-VAL-ANDRÉ (22)

ROANNE (42)

RONCQ (59)

TARNOS (40)

TOULOUSE LAUTREC (31)

Exiger un « chantier vert »

Leader mondial de la production de bassins industrialisés, Myrtha Pools est une entreprise familiale qui depuis plus de 60 ans fabrique et installe des bassins en inox blanc.

> Pour résumer très brièvement le procédé de fabrication

Des plaques d'acier inoxydable de 3 mètres par un mètre passent dans un four chauffé à 400 degrés qui va permettre la polymérisation de l'acier. C'est ainsi que **l'inox sombre devient de l'inox blanc Myrtha**.

Les plaques d'inox sont ensuite découpées et percées, puis pliées pour permettre un assemblage parfait sur le chantier. Seul l'assemblage se fait sur place, ce qui **réduit la durée du chantier d'environ 80 jours**. Les phases d'installation d'un bassin Myrtha sont rapides et n'imposent pas l'utilisation de machinerie lourde (réduisant très significativement la pollution visuelle et sonore). La solution industrialisée permet à **l'acheminement** de la technologie Myrtha une **réduction des émissions de CO2 de l'ordre de 55%** par rapport à une construction de piscine traditionnelle en béton.

Évaluer les impacts sur l'exploitation et la maintenance

> L'impact sanitaire

Des bassins en inox clair offrent des surfaces plus propres, qui demandent **moins de produits d'entretien et qui limitent la prolifération bactérienne**.

> Le confort des usagers

L'inox clair **redistribue mieux la lumière** dans le volume d'eau et **améliore le confort visuel** des usagers.

> La sécurité

L'inox clair **évite les reflets** à la surface qui peuvent rendre le bassin insurveillable pour les maîtres nageurs (meilleure lecture des profondeurs et mouvements). La **réduction de la consommation d'éclairage** (puissance et durée) et le besoin de sur-éclairage « de sécurité » sont liés : **un nageur sur fond clair est un nageur en sécurité**.

Offrir la qualité des bassins des Jeux Olympiques pour toutes les collectivités

L'entreprise n'est pas spécialisée dans les bassins temporaires, mais s'impose comme la référence de tous les bassins industrialisés.

La technologie s'adapte en effet à tout type de projet, toute forme de bassin : compétition, apprentissage, loisir, bien-être, etc. **Plus de 350 collectivités françaises ont déjà choisi la technologie Myrtha Pools, et bien souvent pour ses exigences environnementales.**

Rénover sans détruire l'ancien

Outre les conceptions neuves, Myrtha propose un procédé exclusif pour **rénover les bassins existants sans avoir besoin de détruire l'ancien, conformément aux recommandations de l'ANS** :

RenovAction utilise des panneaux modulaires en acier inoxydable laminé et étanchéifiés, appliqués directement sur les parois existantes, sans travaux de maçonnerie ni soudures. Cette approche permet une installation rapide, adaptée même aux contextes les plus exigeants, et offre la possibilité de redéfinir la géométrie du bassin.

La meilleure économie d'énergie est celle que l'on ne consomme pas !

Parce que la vocation de Myrtha reste d'apprendre à nager aux champions de demain, Myrtha Pools participe à un bâtiment ambitieux et innovant en matière de sobriété environnementale à travers le projet de la piscine **Essentielle** qui vise prioritairement à apprendre à nager aux enfants.

➔ <https://essentielle-piscine.fr>

CONSEILS

Qu'il s'agisse d'une construction neuve ou d'une rénovation, il est vivement recommandé de **s'adresser à un architecte spécialisé dans les piscines** et d'avoir recours à un AMO pour dimensionner le projet en fonction du bassin de vie.

Conformément aux réglementations françaises et européennes, il convient d'intégrer le bassin dans une approche globale de sobriété et de cycle de vie du bâtiment. Le choix du type de bassin (matériaux, procédés constructifs, modalités de construction ou de rénovation) aura un impact direct sur :

- les consommations énergétiques ;
- les coûts de maintenance ;
- la durée des chantiers ;
- l'empreinte carbone de l'équipement ;
- les conditions d'exploitation et de sécurité.

RESSOURCES MYRTHA POOLS POUR LES COLLECTIVITÉS

• « Myrtha Pools, l'expérience française »

L'ouvrage présente de très nombreuses réalisations, pour tout type de projet, classées par région.

• NB : l'expérience des JOP de Paris 2024 fait l'objet d'un tiré à part : « **Myrtha-Paris 2024 : l'Histoire** ».

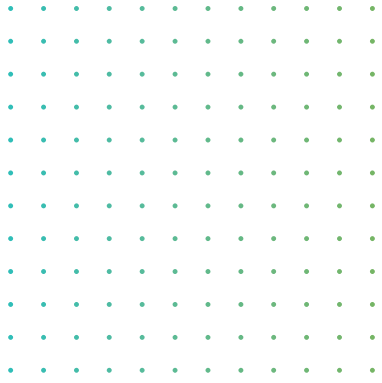
CONTACT

• Myrtha Pools France
31 rue de Châteaudun
75009 Paris

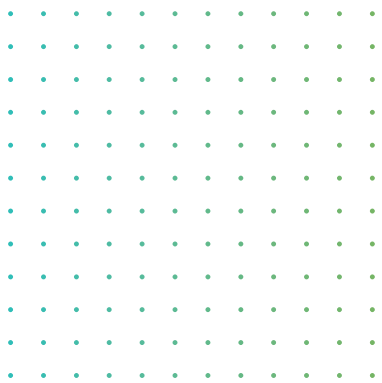
• Alexandre Gandoin
alexandre.gandoin@myrthapools.com
06 19 04 45 19

www.myrthapools.com





Politiques de ressources humaines & financières et d'achat public



Comment façonner les coopérations interterritoriales :

enjeux financiers,
risques climatiques,
attentes des administrés





CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

L'ensemble du territoire français est soumis à divers risques climatiques et physiques, qui tendent à se multiplier. Ces derniers ne se limitent pas aux frontières administratives et rappellent l'importance d'une gestion transversale et coopérative entre acteurs locaux.

La coopération interterritoriale (ou interterritorialité) naît en partie de la reconnaissance, par les collectivités et leurs groupements, d'une limite de leurs ressources (physiques, humaines, financières). Elle devient incontournable au regard du contexte économique et budgétaire actuel et du désengagement progressif de l'État sur le plan financier et au niveau local. De plus, les territoires les plus concernés par les aléas climatiques ne disposent pas toujours des ressources permettant d'anticiper les risques ou de reconstruire les zones sinistrées. Une solidarité entre territoires permettrait d'adapter efficacement les espaces de vie face au changement climatique.

Pour répondre aux attentes des administrés, les collectivités et leurs groupements n'ont d'autres choix que de (re)créer des formes de coopérations variées prenant en compte limites physiques et financières de leurs territoires.

OBJECTIF DE LA COOPÉRATION : RENFORCER LES CAPACITÉS D'ACTION DES COLLECTIVITÉS

RATIONALISER	MUTUALISER	MULTIPLIER
utiliser mieux	faire mieux	faire plus

Récemment, le projet de loi visant à renforcer l'État local et articuler son action avec les collectivités propose d'instaurer de nouveaux contrats de réciprocité entre communes et intercommunalités, tel que déjà envisagé par la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles. **La raison d'être de la coopération interterritoriale étant sa souplesse et son agilité, il faudra veiller à ce que ce concept ne soit pas trop rigide. Pour être efficace, l'interterritorialité doit répondre aux spécificités locales, politiques et administratives.**



**Coopérer, c'est se donner
les moyens d'agir
pour faire face
aux enjeux climatiques.**

MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

Pour répondre au triple enjeu financier, climatique et démocratique des intercommunalités, plusieurs étapes sont à suivre

> Maîtriser la situation financière pour identifier les marges de manœuvre

L'AFL, la banque des collectivités locales propose un audit financier flash à l'ensemble des collectivités et leurs groupements, qu'ils soient actionnaires ou non de la banque. À travers la note financière attribuée par l'AFL, chaque collectivité et EPCI dispose d'une vue objective de sa situation financière et de ses marges de manœuvre budgétaires.

Établie sur une échelle de 1 à 7, la note AFL repose sur trois critères : la solvabilité pondérée à 55%, le poids de l'endettement pondéré à 20% et les marges de manœuvre budgétaires pondérées à 25%. Grâce à ces notes individuelles mises à jour tous les ans, l'AFL publie chaque été son baromètre de la situation financière des collectivités qui présente les tendances et moyennes par territoire¹.

> Connaître les risques physiques auxquels le territoire est confronté

La loi du 25 novembre 2021 impose l'élaboration d'un Plan intercommunal de sauvegarde (PICS) avant le 26 novembre 2026 par les EPCI à fiscalité propre dès lors qu'au moins une des communes du territoire a élaboré un plan communal de sauvegarde. Par ailleurs, selon les compétences détenues, les EPCI sont susceptibles d'intervenir en matière de gestion des risques en complément ou en substitution des communes membres (ex : PLUi, PPRN, GEMAPI, SCoT...). Plusieurs indicateurs, d'abord développés par les assureurs, offrent aux EPCI un panorama des risques naturels auxquels ils sont confrontés. Le régulateur bancaire, quant à lui, impose aux établissements de crédits de développer des méthodologies de mesure des risques physiques et des risques de transition, conséquences du dérèglement climatique affectant ses contreparties.

Dans ce contexte, l'AFL a d'ores et déjà structuré un indice de vulnérabilité climatique. Il apprécie la vulnérabilité d'un territoire aux aléas naturels recensés dans la base Géorisques : inondations, submersions marines, recul du trait de côte, tempêtes, cyclones, feux de forêt, retrait gonflement des argiles et mouvement de terrain. Connaître les risques et la vulnérabilité d'un territoire, ainsi que ceux supportés par les intercommunalités voisines, invite à la coopération.

1. <https://www.agence-france-locale.fr/app/uploads/2026/06/barometre-santefiafl-2026.pdf>

> Répondre aux attentes des habitants

Les collectivités sont confrontées à des tensions croissantes entre, d'une part, la pression foncière et les besoins d'aménagement exprimés par les habitants et les entreprises, et, d'autre part, les impératifs de prévention des risques naturels et climatiques. Dans ce contexte, le rôle des directions générales consiste à accompagner la mise en œuvre du projet politique porté par les élus. Ce dernier vise à concilier les attentes des habitants, prévenir les risques, et préserver l'habitabilité des espaces.

La moitié des Français estime que c'est aux pouvoirs publics, incluant les intercommunalités, d'agir en faveur de la protection de l'environnement et des risques climatiques. Le réchauffement climatique et la multiplication des catastrophes naturelles figurent ainsi parmi les principales préoccupations environnementales². Dès lors, les intercommunalités sont attendues sur leur capacité à aménager le territoire tout en préservant un développement économique local compatible avec les contraintes environnementales. Ces attentes citoyennes s'expriment avec une intensité variable selon les territoires.

> Dépasser les freins à la coopération

Certains diront que les freins sont avant tout juridiques. Dans la pratique, ils proviennent essentiellement d'un manque de volonté politique ou d'une absence d'objectifs communs. Les coopérations interterritoriales sont fragiles, car peu institutionnalisées et reposant souvent sur des relations interpersonnelles établies. Une élection ou un changement d'interlocuteur peuvent rapidement les mettre à mal.

2. <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/opinions-des-francais-sur-lenvironnement-en-2025>

EN QUELQUES MOTS

Annette Charles

Rédactrice de l'étude, élève administrative territoriale de l'INET



« Les intercommunalités, premiers acteurs de la coopération, ont beaucoup à gagner à penser la coopération interterritoriale, qui leur offre un cadre souple pour renforcer leur capacité à agir, dépasser leurs frontières administratives, et ainsi répondre aux défis financiers et climatiques de leur territoire ».

RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES

En 2026, l'AFL, la banque des collectivités locales a publié une étude sur la coopération interterritoriale, en partenariat avec le CNFPT-INET : « **Faire face aux enjeux climatiques : la coopération interterritoriale comme moteur de l'investissement local** ». Elle recense de nombreux exemples :

► GESTION DE L'EAU

Bordeaux Métropole et des EPCI voisins ont établi des conventions d'entente pour la prévention des inondations. Cette coopération repose sur des conventions d'entente visant à appliquer les Plans Pluriannuels de Gestion (entretien quinquennal, enlèvement des embâcles...). La règle de financement est fondée sur le linéaire de cours d'eau de chaque EPCI. Chaque année, une conférence d'entente annuelle est organisée par entente. La co-maîtrise d'ouvrage (art. L2422-12 CCP) peut être également mobilisée dans ce cadre, à la place de l'entente.

► TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

La communauté de communes Cœur Haute Lande porte pour 3 autres EPCI une plateforme de rénovation énergétique, via une entente. Le financement des moyens humains est mutualisé et défini par voie conventionnelle.

► AGRICULTURE ET ALIMENTATION

Sur l'axe Seine, l'association Agri Paris Seine regroupe 7 EPCI fondateurs (dont Le Havre, Rouen et Paris) pour faire coopérer les « territoires nourriciers » et les « territoires consommateurs ». Cette structure dote les acteurs de moyens humains et financiers mutualisés (équipe de 8 personnes) pour porter des projets que les collectivités ne pourraient assumer seules. Un consortium de 21 partenaires porte la démarche « Seine Nourricière » qui vise une transition écologique, agricole et alimentaire à l'échelle du Bassin de la Seine. Elle est financée à hauteur de 10 M€ dans le cadre de l'appel à projets national « les démonstrateurs territoriaux des systèmes agricoles et durables ».

► DÉCHETS

Sète Agglopolie Méditerranée et Montpellier Méditerranée Métropole ont convenu, alors que Sète reconstruisait son installation de traitement, d'une prise en charge réciproque de leurs déchets (OMR de Montpellier, biodéchets de Sète), pour 4 ans et 4 mois. La tarification du traitement se fait au même coût que le délégant initial.

► AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

L'Inter-SCoT Lyon Saint-Étienne est une démarche de dialogue et d'élaboration de travaux et d'engagements communs. Elle rassemble 13 SCoT autour d'une conception étendue du bassin métropolitain et dans une vision d'équilibre territorial. Elle s'appuie sur deux agences d'urbanisme pour animer la démarche et mener des études sur des enjeux d'aménagement à l'échelle du bassin, financées par cotisation des SCoT (prorata de la population et du potentiel fiscal).



En synthèse

Tous les EPCI ne sont pas soumis aux mêmes tensions financières, climatiques et démocratiques. Dans un cadre plus ou moins souple, pour « faire société » il convient d'amener les acteurs locaux à mutualiser leurs approches et coopérer. Que ce soit pour faire face au changement climatique, mais également aux tensions budgétaires et aux inégalités territoriales, le pragmatisme doit inviter au développement de l'interterritorialité. Sans être solution miracle, c'est l'une des pistes de réflexion pour la mandature qui s'ouvre : « il faut dépasser les frontières et briser les silos administratifs pour agir en commun » (Martin Vannier, *Le pouvoir des territoires : Essai sur l'interterritorialité*. Economica, 2010).

L'objet de ces coopérations ne constitue pas une couche administrative supplémentaire. Ces collaborations ne doivent concurrencer des acteurs ou méthodes préexistantes sur le territoire.

TYPE D'ENJEU	ENJEU FINANCIER	ENJEU CLIMATIQUE	ENJEU DÉMOCRATIQUE
Outil	Note financière AFL.	Indice de vulnérabilité risque climatique AFL.	Projet politique.
Objectif	Déterminer sa capacité d'investissement permettant notamment d'adapter le territoire au changement climatique.	Connaître et identifier les risques naturels auxquels le territoire est soumis.	Répondre aux attentes des administrés et assurer l'habitabilité du territoire.
Bonne pratique	Coopération interterritoriale pour adapter les enjeux aux territoires qui dépassent nécessairement les frontières des EPCI.		

POUR ALLER PLUS LOIN

- **Faire face aux enjeux climatiques : la coopération interterritoriale comme moteur de l'investissement local** (AFL, 2026)
- **6ème édition Baromètre de la santé financière des collectivités** (AFL, 2025)
- **Les faiseurs de bifurcation : et si l'écologie était la matrice des politiques publiques** (ADGCF, 2025)
- **Les coopérations interterritoriales : zoom sur les coopérations entre métropoles et territoires environnants** (CGET, 2019)

CONTACT AFL

- **Lou LAMURE-GUIGARD**
Responsable des relations partenaires
lou.lamure-guigard@afl-banque.fr

<https://www.agence-france-locale.fr>

Pacte Financier et Fiscal (PFF) :

peut-il être le levier
de soutenabilité
du projet de territoire ?



QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

Logement, mobilité, emploi, santé... l'interdépendance entre collectivités du bloc local est devenue une réalité quotidienne du service public. Pourtant, quel.le dirigeant.e ne s'est pas heurté aux écueils de la « mise en musique » d'une politique intercommunale ?

Pour les DGS qui entrent dans un nouveau cycle 2026-2032, la question n'est pas de savoir si un PFF doit être signé, pour certains c'est même une obligation légale (EPCI à FPU de plus de 150 000 habitants), mais plutôt comment l'utiliser comme un véritable **levier de soutenabilité des investissements pour le territoire** ?

Au-delà des contraintes réglementaires et des aléas politiques, l'enjeu est donc de parvenir à **créer les conditions d'adhésion des exécutifs locaux** à une feuille de route visant un succès commun.

Trois tensions concrètes s'imposent souvent aux intercommunalités au moment de construire leur PFF :

- des relations financières entre communes et EPCI souvent héritées de compromis anciens, rarement réexaminées à la lumière des compétences réellement exercées ;
- des capacités d'investissement contraintes par une CAF structurellement fragile dans de nombreux territoires, aggravée par les transferts de charges de l'État ;
- un horizon de mandat court (6 ans) face à des projets d'infrastructure qui s'inscrivent sur 15 à 20 ans, posant la question d'une « continuité intergénérationnelle ».

Par conséquent, comment calibrer les engagements du PFF pour qu'ils soient acceptables et réalisables sans fragiliser durablement les finances du bloc local ?

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

Depuis la réforme de la taxe d'habitation et la suppression de la CVAE, le paysage fiscal des collectivités a été profondément recomposé. Les intercommunalités ont perdu des leviers fiscaux directs et doivent composer avec des ressources de plus en plus déterminées par des mécanismes nationaux (TVA affectée, FNGIR, péréquation horizontale).

Parallèlement, la réforme des valeurs locatives des locaux professionnels (RVLLP), dont les effets se déploient progressivement depuis 2017, et la révision à venir des valeurs locatives d'habitation (RVLLH) vont redistribuer la charge fiscale entre contribuables et entre communes au sein d'un même EPCI — parfois de façon significative.

Dans ce contexte de transition fiscale, le PFF n'est plus un simple tableau de répartition de charges, il devient un outil de gouvernance financière, à condition :

- qu'il soit construit sur un diagnostic financier rigoureux, intégrant les dynamiques de péréquation ;
- qu'il soit aligné sur le Plan Pluriannuel d'Investissements (PPI) et ses hypothèses de financement ;
- qu'il fasse l'objet d'une appropriation réelle par les exécutifs communaux, et pas seulement d'une validation formelle.

LE MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éric Tripodi

Directeur Général d'Ecofinance



« Les PFF qui tiennent dans la durée ont un point commun : ils ont été précédés d'un diagnostic fiscal et financier rigoureux, partagé et validé avec les élus. Sans cette étape, la concertation porte sur des perceptions plutôt que sur des données et les arbitrages restent fragiles. »



RETOUR D'EXPÉRIENCE ECOFINANCE : LA CC 4B SUD CHARENTE



La Communauté de Communes 4B Sud Charente (Charente, ~ 30 000 habitants) illustre la réussite d'une approche méthodique du pacte financier et fiscal, conduite dans un territoire rural.

Trois résultats actés à l'issue de la mission Ecofinance :

1

AMÉLIORATION DE LA CAF NETTE

RESTRUCTURATION de la trajectoire d'épargne, avec un impact direct sur la capacité à financer les investissements sans recours à l'emprunt systématique.

2

OPTIMISATION DE LA COTISATION MINIMUM DE CFE

REFONTE du barème, avec un travail fin sur les seuils et les exonérations applicables – un levier souvent négligé dans les territoires à tissu économique diffus.

3

REDISTRIBUTION ÉQUITABLE ENTRE COMMUNES MEMBRES

RÉVISION des attributions de compensation sur une base objective, acceptée par l'ensemble des exécutifs communaux à l'issue du processus de concertation.

NB : la dimension pédagogique de la démarche a été déterminante : les élus ne pouvaient arbitrer efficacement sans comprendre les mécanismes à l'œuvre. Les sessions de formation en amont ont concrètement réduit le temps de négociation.

MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

La méthode Ecofinance repose sur une conviction : le PFF ne se négocie pas autour d'une table sans préparation. Il se construit selon une méthode articulée autour de deux grandes phases.

Phase 1 - Diagnostic et acculturation

- **Cadrage de mission** : il est essentiel d'aligner dès le départ les objectifs, identifier les facteurs facilitants et les points de friction et constituer un comité de pilotage légitime.
- **Diagnostic financier et fiscal** : c'est l'étape qui vise à établir les **informations objectives** qui serviront de base à l'évaluation des capacités d'engagement de chaque

collectivité : analyse rétrospective des trajectoires de l'EPCI et des communes membres, CAF nette, épargne brute, taux d'endettement, dynamique des produits fiscaux. Identification des leviers d'optimisation souvent sous-exploités (cotisation minimum CFE, ZRR, exonérations facultatives mal calibrées).

- **Analyse des compétences et des flux financiers** : il s'agit ici d'identifier précisément les **compétences transférées** à l'EPCI avec leur **mode de financement**, ainsi que les services rendus par l'EPCI aux communes, en intégrant la **dynamique de la péréquation** sur le territoire : cartographie des attributions de compensation (AC), de la dotation de solidarité communautaire (DSC), du FPIC, des fonds de concours. Évaluation des coûts réels des services rendus aux communes.
- **Formation des élus** : une ou deux sessions courtes pour créer un **socle de compréhension** commun sur les mécanismes de péréquation et les flux financiers internes, condition sine qua non d'une concertation productive.

Phase 2 - Intelligence collective et prospective

- **Concertation sur le PPI** : c'est le moment où l'on entre dans le « vif du sujet » : ateliers de **priorisation** des investissements, identification des **lignes de partage** entre maîtrise d'ouvrage communale et communautaire. Ne pas sous-estimer le temps nécessaire... mais ne pas laisser la concertation dériver.
- **Prospective financière** : co-construction de scénarios à 3 et 5 ans, tenant compte des capacités respectives, des leviers activables et des contraintes prévisibles (réformes fiscales en cours, évolution démographique, engagements contractuels...).
- **Arbitrage et validation formelle** : les scénarios retenus sont validés en comité de pilotage, puis les contributions de chaque partie sont formellement actées avant la rédaction du Pacte.
- **Rédaction du PFF** : le document final articule les principes généraux (lien au projet de territoire, règles de solidarité) avec la **feuille de route opérationnelle** (montants, calendrier, clause de revoyure).

POINT DE VIGILANCE !

Le **PFF** et le **PPI** doivent être construits **simultanément**. Un PFF validé avant que les priorités d'investissement soient arrêtées restera un document formel sans portée opérationnelle.



RETOURS D'EXPÉRIENCE EN VIDÉOS TÉMOIGNAGES DE LA CC 4B SUD CHARENTE

- **Cotisation minimum de CFE – témoignage DGS**
- **Comment la CC 4B Sud Charente a augmenté sa CAF**
- **Optimisation des finances des communes membres**
- **Retour d'expérience global – les promesses d'Ecofinance**

ENSEMBLE DE LA CHAÎNE

- [youtube.com/@ecofinancegroupe7317/videos](https://www.youtube.com/@ecofinancegroupe7317/videos)

CONTACTS

Ecofinance, Conseil en ressources publiques

Nous accompagnons les communes et intercommunalités sur l'ensemble du cycle de leurs ressources : diagnostic, optimisation fiscale, pacte financier et fiscal, prospective financière.

- eric.tripodi@ecofinance.fr
- pantoinedominique@ecofinance.fr

www.ecofinance.fr

Projet de territoire :

un levier d'attractivité, de cohésion sociale et de dynamisation de l'économie locale

En favorisant la qualité de vie et le dynamisme économique de son territoire, la collectivité renforce son attractivité auprès de ses habitants et de ses agents. Elle affirme son engagement, sa bonne gestion des ressources publiques et son rôle d'acteur de proximité au service de l'intérêt général. Ces actions s'inscrivent pleinement dans le projet de territoire.





CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

Dans un contexte de transformation de l'action publique, les collectivités territoriales sont amenées à renforcer **leur attractivité employeur, améliorer la qualité de vie au travail de leurs agents, aider les publics en situation de fragilité économique et sociale et soutenir le développement économique local.**

Les politiques publiques encouragent également la mise en œuvre d'actions favorisant l'inclusion sociale, le pouvoir d'achat et l'accès aux services de proximité

Les enjeux pour les collectivités

- Attirer et fidéliser les talents dans un contexte de tensions de recrutement ;
- Renforcer l'engagement et le bien-être des agents ;
- Soutenir le pouvoir d'achat des agents ;
- Dynamiser le commerce et les services de proximité ;
- Développer une politique sociale et RH visible, équitable et responsable ;
- Contribuer aux objectifs de cohésion territoriale et de développement local ;
- Accompagner les publics fragiles et renforcer l'inclusion sociale ;
- Optimiser les dépenses publiques.

Edenred, partenaire des collectivités les accompagne dans la mise en œuvre de leurs projets de territoire grâce à des solutions innovantes, inclusives, faciles à déployer, génératrices d'impact social économique et humain.

➔ Le Titre-restaurant

Amélioration du pouvoir d'achat des agents et soutien à l'économie locale grâce à leur utilisation auprès des restaurateurs et commerçants du territoire.

➔ Le Chèque cadeau

Valorisation des agents, reconnaissance des engagements et soutien à la consommation locale.

➔ Le CESU

Facilitation de l'accès aux services à la personne (garde d'enfants, aide à domicile, accompagnement des proches dépendants), contribuant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

➔ Le Chèque d'accompagnement personnalisé

Simplification du paiement des aides sociales et maîtrise des dépenses tout en évitant la distribution en nature ou le versement d'espèce.

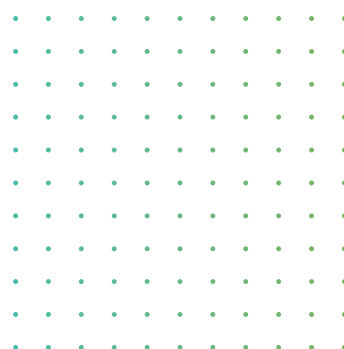
MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

Les questions à se poser ?

- Comment renforcer le pouvoir d'achat et améliorer la qualité de vie de nos agents sans complexifier notre gestion ?
- Quels avantages sociaux sont aujourd'hui absents ou insuffisants ?
- Comment les agents perçoivent-ils l'attractivité sociale de la collectivité ?
- Quels dispositifs sociaux sont proposés par les collectivités voisines ?
- Les avantages sociaux peuvent-ils réduire l'absentéisme ou améliorer l'engagement des équipes ?
- Comment faire des avantages sociaux un levier de dynamisation économique locale ?
- Comment inscrire cette politique dans une stratégie globale de marque employeur territoriale ?
- Comment attirer, fidéliser et valoriser nos agents dans un contexte de tension sur les recrutements ?
- Comment favoriser les commerces et service de proximité tout en développant une politique sociale attractive ?
- Comment accompagner les publics fragiles et apporter une aide ciblée et adaptée aux besoins du territoire ?

Écueils à éviter

- Mettre en place des dispositifs déconnectés des besoins réels.
- Communiquer sur l'avantage agent sans valoriser l'impact économique territorial.
- Créer des inégalités d'accès.
- Mettre en place une politique de qualité de vie au travail sans lien avec les enjeux d'attractivité et de fidélisation.
- Négliger les attentes des jeunes agents sur les avantages au quotidien.
- Limiter l'impact au seul aspect financier : le projet de territoire doit aussi contribuer à l'attractivité, au bien être et à la cohésion sociale des agents.
- Ne pas mesurer les retombées.



33% d'économie vs une augmentation de salaire !

Un dispositif 100% exonéré, jusqu'à 14,64 €/jour

Une économie de 805 € par an et par collaborateur

14,64 €

**Titre-restaurant
1 610 €****

**Augmentation
de salaire
2 415 €*****

7,32 €* + 7,32 €

Part employeur 100% exonérée de charges patronales

Part collaborateur 100% exonérée de charges salariales

Coût annuel pour l'employeur

* 7,32 € est le plafond quotidien d'exonération de charges sociales et fiscales selon la réglementation en vigueur au 01/01/2026. ** 7,32 € x 220 jours travaillés. *** soit 1 610 € d'augmentation + 805 € de charges patronales, en prenant en compte 50% de charges patronales.



À noter : Avec la carte Ticket Restaurant®, les agents peuvent faire un don, à tout moment à partir de leur application Edenred+, et/ou don de leur solde en fin d'année à la Croix Rouge française (1,6 million d'euros récoltés en 2025).

© Edenred

LE TITRE RESTAURANT POUR LES AGENTS (EN CHIFFRES)

89% DES BÉNÉFICIAIRES

déclarent que le titre restaurant améliore leur budget alimentaire

91% ESTIMENT

que la solution permet l'égalité de traitement et soutien la cohésion sociale

71% DES RESTAURATEURS

indiquent que le dispositif permet une augmentation de leur activité

POUR 1€ DE PARTICIPATION

employeur 2,55 € sont déversés localement



© Edenred

LE CHÈQUE D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ POUR LES PUBLICS FRAGILES

Cette aide sociale fléchée est utilisable dans 7 catégories de biens et services et valable jusqu'au 31 décembre de l'année en cours.

9 MILLIONS DE PERSONNES VIVENT

sous le seuil de pauvreté en 2024

UTILISABLE CHEZ + 254 000 COMMERÇANTS

partenaires dont 1300 points de vente de l'enseigne discount Aldi

80% DES TITRES SONT UTILISÉS

dans les commerces de proximité

0€ DE BUDGET PERDU

quelque soit le choix de la collectivité chaque euro investi sera dépensé, échangé ou remboursé

Comment inscrire sa démarche dans le projet de territoire

À travers la mise en place de dispositifs tels que les titres-restaurant, CESU et chèques cadeaux, la collectivité poursuit plusieurs objectifs complémentaires :

- L'attractivité du territoire et de l'emploi.
- Dynamiser le commerce de proximité : la collectivité injecte du pouvoir d'achat localement, soutient l'activité économique, participe à l'animation des centres-villes, favorise les circuits économiques locaux.
- Soutien à l'emploi local : création d'emplois, levier de développement des services à la population.
- Cohésion sociale et responsabilité territoriale : soutien au pouvoir d'achat des agents, amélioration de conditions de vie des agents et de leurs familles.
- Démontrer un engagement en faveur d'action sociale responsable.
- Renforcer l'image d'une collectivité solidaire, attentive aux besoins de ses habitants et soucieuse de l'efficacité de ses aides.
- Maîtriser les dépenses publiques.

Les outils

- Enquêtes et baromètres sociaux : identifier les besoins des agents, mesurer la satisfaction et les attentes en matière d'action sociale et de qualité de vie au travail.
- Diagnostics et indicateurs RH : analyser l'attractivité, le recrutement, l'absentéisme, la fidélisation et les profils des agents pour adapter les dispositifs sociaux.
- Benchmarks et retours d'expérience : comparer les pratiques d'autres collectivités et s'appuyer sur des exemples existants pour construire une politique sociale pertinente.
- Études d'impact territorial et économique : évaluer les retombées des dispositifs sur le commerce local, les services de proximité et l'emploi du territoire.
- Concertation et participation des agents : associer les représentants du personnel et les agents à travers des consultations, groupes de travail et questionnaires.
- Outils de pilotage et d'évaluation : suivre l'utilisation des dispositifs et mesurer leurs effets grâce à des tableaux de bord, bilans sociaux et indicateurs de suivi.



RESSOURCES EDENRED POUR LES COLLECTIVITÉS

Votre projet de territoire mérite le meilleur accompagnement. Notre équipe de 30 experts de la fonction publique est présente localement dans nos 10 agences en Métropole et dans les DOM.

Elle vous guidera vers les solutions les plus efficaces – simples, rapides et sur-mesure.

À l'écoute de vos enjeux, elle vous propose :

- des solutions adaptées à vos besoins spécifiques,
- un accompagnement personnalisé pour identifier les dispositifs les plus performants,
- des réponses claires et rapides à toutes vos demandes.

Si vous souhaitez échanger avec un commercial de votre secteur, contactez-nous.

CONTACT

• Julien BLANCO
Directeur national des ventes
secteur public
julien.blanco@edenred.com
06 14 58 21 70

Nouveau mandat : comment intégrer les enjeux climat dans les investissements de sa collectivité ?

L'Institut de l'économie pour le climat (I4CE) et la direction des études de La Banque Postale soulignent le rôle majeur des collectivités pour atteindre la neutralité carbone en France et préparer nos territoires aux conséquences du changement climatique. Cette fiche propose d'outiller et d'accompagner les collectivités à financer leur transition écologique.





CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

Élaborer un plan pluriannuel d'investissement aligné climat

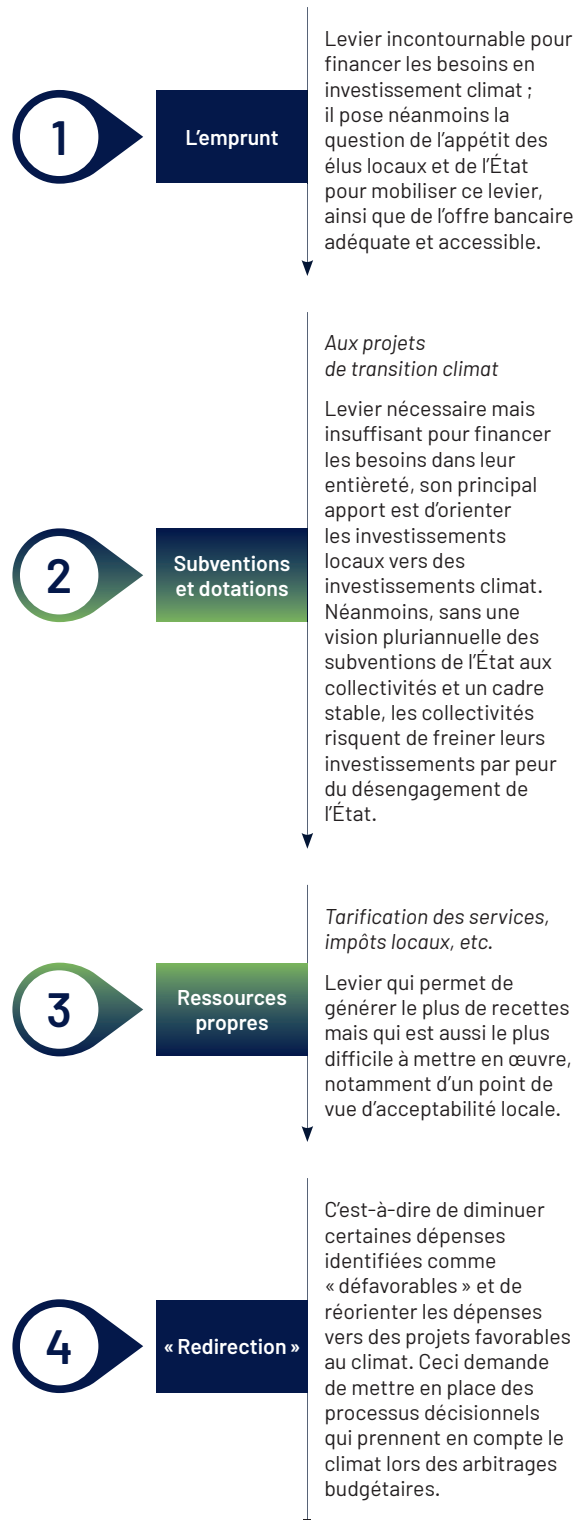
Tout nouveau mandat amène à se poser la question des choix d'investissement et des priorités portées par l'exécutif. **Les investissements en faveur du climat, par exemple pour la rénovation énergétique du patrimoine de la collectivité ou le développement des mobilités douces et décarbonées, doivent s'accélérer si nous voulons collectivement atteindre la neutralité carbone en 2050 et préparer une France à +4°C en 2100.** Selon l'4CE (Institut de l'économie pour le climat), les investissements climat des collectivités dans leur ensemble (Régions, Département, bloc communal) doivent doubler par rapport à leur niveau actuel. En 2023, ils représentaient près de 8Md€ pour décarboner les transports, rénover énergétiquement les bâtiments ou développer les énergies renouvelables¹. Cependant, pour atteindre la neutralité carbone en France, c'est près de 19Md€/an qui devraient être investis par les collectivités². Les collectivités ont donc de nombreuses cartes en main pour jouer un rôle clé dans la lutte contre le changement climatique et l'adaptation de leur territoire et des acteurs aux changements climatiques déjà présents (vagues de chaleur, épisodes de précipitations intenses, feux de forêt, sécheresses, etc.).

Ces enjeux climat, auxquels les collectivités font face, se posent dans un contexte d'austérité de la dépense publique et de hausse des prix de l'énergie, posant la question des marges de manœuvre financière pour la transition écologique. **Quatre leviers de financement** ont été analysés par l'4CE et La Banque Postale ainsi que leur potentiel de déploiement par les collectivités. Chaque levier présente des avantages et inconvénients, et devront être débattus à l'échelle de chaque collectivité.



**En pratique, comment financer
les investissements climat
dans sa collectivité ?
Quels sont-ils ? Comment
s'assurer qu'ils sont suffisants
pour atteindre les objectifs climat
de la collectivité ?**

4 LEVIERS DE FINANCEMENT À MOBILISER POUR FINANCER LA TRANSITION



1. <https://www.i4ce.org/climat-ou-sont-investissements-collectivites/>

2. l'4CE et La Banque Postale, 2024, Panorama des financements climat des collectivités, <https://www.i4ce.org/publication/panorama-financements-climat-collectivites-locales/>



**MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER,
ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION
DANS UN PROJET DE TERRITOIRE**

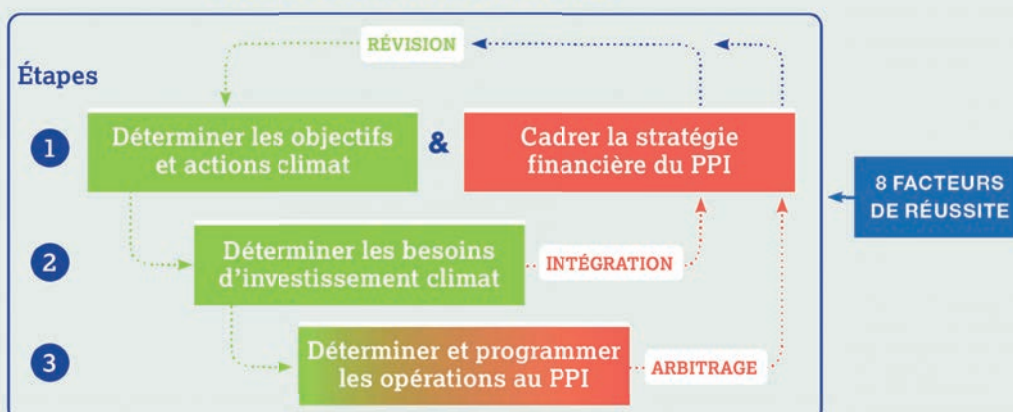
**> Une méthode à disposition des collectivités
pour élaborer un plan d'investissement
intégrant le climat**

I4CE, a co-construit avec plusieurs collectivités, une méthode permettant d'intégrer les investissements climat dans le plan pluriannuel d'investissement, c'est à dire de réaliser un « PPI aligné climat ».

Réaliser un PPI aligné climat c'est avant tout vouloir mettre en cohérence 2 documents stratégiques de la collectivité qui se parlent peu, voire pas du tout : la stratégie climat de la collectivité qui donne l'ambition et les actions pour y parvenir et le PPI qui fixe l'enveloppe budgétaire et les leviers de financement mobilisés. Souvent, la stratégie climat n'est pas budgétée et donc ne peut advenir, faute de moyens financiers dédiés. Par exemple, vouloir rénover énergétiquement l'ensemble des écoles sur le mandat, demande de s'assurer de la soutenabilité financière de cette ambition climat. La méthode PPI aligné climat vise donc à réconcilier stratégies climatique et financière.

UNE MÉTHODE POUR CONSTRUIRE SON PPI ALIGNÉ CLIMAT

UN PROCESSUS EN 3 ÉTAPES



3 ÉTAPES POUR ALIGNER INVESTISSEMENTS ET OBJECTIFS CLIMAT

ÉTAPE 1	PARTIR À LA FOIS DES OBJECTIFS CLIMAT DE LA COLLECTIVITÉ ET DE SES CAPACITÉS FINANCIÈRES	Cette première étape permet de déterminer les actions climat à mener d'une part et l'enveloppe totale du PPI potentielle en fonction des différents leviers de financement actionnés et capacités financières de la collectivité et des choix politiques sur les leviers de financement. En pratique : • Collecter les objectifs climat et leur déclinaison secteur par secteur. • Modéliser le PPI à partir d'hypothèses de financement.
ÉTAPE 2	ESTIMER LES BESOINS D'INVESTISSEMENT CLIMAT POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS CLIMAT	Les besoins d'investissement climat sont calculés à partir du Cahier atténuation et du Cahier adaptation de la méthodologie « PPI aligné climat ». Ces besoins d'investissement climat sont ensuite à intégrer dans la stratégie financière prévue. Si les besoins d'investissement climat sont trop élevés par rapport aux capacités financières de la collectivité, alors il s'agit de réinterroger, en fonction des choix politiques, la stratégie financière et/ou climat. Attention ! Ces besoins sont des ordres de grandeur, leur intérêt est essentiellement de s'assurer que des poches d'investissement seront bien disponibles tout au long du mandat pour réaliser les différentes actions climat. Ils doivent être ensuite affinés pour l'élaboration du PPI en projets. Par exemple : Pour la rénovation énergétique du patrimoine, les besoins d'investissement climat sont à calculer à partir de : • Nombre de m² à rénover sur le territoire x coût en €/m² d'une rénovation énergétique. • I4CE partage des ratios permettant à la collectivité de déterminer à la fois les m² à rénover et le coût/m².
ÉTAPE 3	PROGRAMMER LES OPÉRATIONS AU PPI	Une fois ces besoins d'investissement climat inscrits au PPI, c'est-à-dire que des enveloppes budgétaires sont sanctuarisées par action climat, elles sont traduites en projets (ou opérations) par les directions métiers. Cette méthode se veut itérative afin de questionner à la fois les leviers de financement à mobiliser ainsi que l'ambition climatique pour s'assurer de la cohérence entre les 2 exercices. Par exemple : à partir de ce calcul des besoins d'investissement pour la rénovation énergétique de son patrimoine, la Ville de Bordeaux a voté une enveloppe financière dédiée.

Le mandat 2026-2032 revêt une importance historique pour le climat. La Ville de Bordeaux a ainsi voté une enveloppe budgétaire dédiée à la rénovation énergétique de son patrimoine pour les années à venir, à partir des objectifs du PCAET et du décret tertiaire.


RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES
**EXEMPLE DE LA VILLE DE BORDEAUX
POUR LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE DE SON PATRIMOINE**

ÉTAPE 1	IDENTIFIER LES OBJECTIFS CLIMAT	Le PCAET de Bordeaux Métropole vise une réduction de 45% des émissions des gaz à effet de serre à horizon 2030 par rapport à 2019, et une réduction de 20% des consommations énergétiques. Ces objectifs ont été déclinés par secteur : bâtiment, transport, industrie, agriculture, déchets et énergie. Pour le secteur du bâtiment, les objectifs sont de diminuer de 37% les émissions de GES de ce secteur et de baisser les consommations énergétiques des activités tertiaires de 24%.
ÉTAPE 2	DÉTERMINER LES BESOINS D'INVESTISSEMENT CLIMAT	Les objectifs climat sont déclinés en « trajectoire physique », par exemple, concernant les objectifs du PCAET en matière de bâtiment, la Ville de Bordeaux vise de rénover 120 000 m² d'ici 2032 (soit 17% du parc) et d'atteindre directement le plus haut niveau d'ambition du décret tertiaire à chaque rénovation (~60% de consommation d'énergie). En l'absence de trajectoire physique, le Cahier atténuation partage un ordre de grandeur déterminé à partir des objectifs nationaux, et utilisable par la collectivité si elle le souhaite. Pour la rénovation énergétique, la SNBC vise 3% du parc existant rénové à un niveau BBC/an. Collecter les coûts unitaires – quelle estimation en €/m² ? La Ville de Bordeaux estime qu'en moyenne une rénovation énergétique performante coûte 900 €/m² pour les travaux énergétiques uniquement. En incluant les travaux non énergétiques, ce coût monte à 1500 €/m². Cette estimation ne prend pas en compte les spécificités de chaque projet ou leur faisabilité. En l'absence de coût unitaire disponible, le Cahier atténuation partage des coûts unitaires issus d'études de référence et utilisables par la collectivité si elle le souhaite. Ainsi, La Ville de Bordeaux a estimé ainsi une enveloppe globale de 180 M€ sur la période 2026-2032.
ÉTAPE 3	PROGRAMMER LES OPÉRATIONS AU PPI	Cette enveloppe de 180 M€ a été votée. Ce chiffrage est un ordre de grandeur et ne correspond ni à la réalité des travaux à opérer, ni même à leur faisabilité mais permet de s'assurer de la disponibilité des moyens financiers pour réaliser les objectifs de rénovation.

Rester informer sur les enjeux de la transition écologique et réfléchir au levier endettement

> **Des ressources disponibles
sur le thème des collectivités locales
et la transition écologique**

La direction des études et de la recherche de La Banque Postale réalise des études thématiques consacrées aux problématiques de transition écologique. En plus des études réalisées en partenariat avec I4CE sur les investissements climat et leur financement, elle a publié ces

dernières années des analyses sur le financement des mobilités du quotidien, celui de la transition énergétique ou, avant cela, celui de la gestion des déchets. La toute dernière étude est consacrée à la gestion de la politique de l'eau.

Par ailleurs, I4CE et La Banque Postale mettent à disposition **un jeu intitulé *Budget Ambition Climat*** pour sensibiliser les élus et agents territoriaux sur les liens entre stratégie climat et stratégie financière. Sous forme d'atelier en petit groupe, les participants devront sélectionner les projets à mener sur un mandat, débattre de leurs impacts climatiques et de la satisfaction des citoyens, et réfléchir aux leviers à activer pour les financer. Les ressources de ce jeu sont en accès libre.

> Le levier endettement comme moteur des investissements climat

Premier prêteur bancaire des collectivités locales depuis 2015³, La Banque Postale accompagne toutes les structures, quelle que soit leur taille. Elle consacre ainsi un prêt sur deux aux petites communes, avec un seuil d'intervention minimal de 40 K€.

Devenue entreprise à mission en 2022, La Banque Postale place la transition environnementale et sociale au cœur de sa stratégie en proposant des solutions de financement dédiées aux projets de transition environnementale, en lien avec les enjeux climatiques et les objectifs de neutralité carbone.

Grâce à sa gamme de prêts verts⁴, La Banque Postale participe activement au financement de projets responsables, répondant aux enjeux écologiques et sociaux des territoires tout en renforçant l'attractivité locale :

- Mobilités durables : extension de réseaux de transports en commun, projets de mobilité douce.
- Efficacité énergétique : rénovation de bâtiments publics, modernisation de l'éclairage urbain, construction de bâtiments bas-carbone.
- Énergies renouvelables.
- Traitement et valorisation des déchets.
- Gestion de l'eau et des réseaux d'assainissement.

Les prêts verts octroyés par La Banque Postale sont refinancés via des obligations vertes aussi appelées « green bonds » ou durables « sustainable bonds », émises par la Caffil⁵, ce qui garantit une traçabilité et un impact mesurable des projets soutenus.

La Banque Postale s'inscrit dans une démarche de finance à impact, en alignant ses solutions sur la taxonomie européenne et les objectifs de développement durable afin d'accompagner ainsi les collectivités dans la réduction de leur empreinte carbone, l'adaptation aux changements climatiques, la cohésion sociale et territoriale.

En complément de son offre de financement, La Banque Postale a développé l'offre Subzen, une solution pour faciliter l'accès aux subventions des collectivités locales et leur permettre de réduire leur reste à charge tout en accélérant la réalisation de leurs projets d'investissement structurants. Subzen intervient à chaque étape clé du montage financier : de la recherche ciblée des aides adaptées aux projets à la conception et au montage des dossiers, jusqu'à la gestion optimale des subventions notifiées.

3. Source : Edition 2026 de l'Observatoire de la dette des collectivités locales - Finance Active.

4. Offre soumise à conditions et sous réserve d'étude et d'acceptation définitive de votre dossier par La Banque Postale.

5. Caffil est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance agréée en qualité de société de crédit foncier par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), au capital de 1 350 000 000 EUR. Siège social : 112-114 avenue Émile Zola 75015 Paris- RCS de Nanterre 421 318 064. Caffil est une filiale à 100% de Sfil.

RESSOURCES GROUPE LA POSTE POUR LES COLLECTIVITÉS

- Pour retrouver nos études sur les finances et l'économie territoriales : <https://www.labanquepostale.fr/entreprises-associations-secteur-public/qui-sommes-nous/publications.html>

- Pour retrouver nos offres pour les collectivités locales : <https://www.labanquepostale.fr/collectivites.html>

RESSOURCES I4CE POUR LES COLLECTIVITÉS

- Tout savoir sur le jeu Budget Ambition Climat : <https://www.i4ce.org/projet/budget-ambition-climat-bac-jeu/>

- Toutes les ressources documentaires de l'outil PPI aligné climat :

> Si vous êtes un élu ou un DG/DGA à Collectivités : **Méthode pour construire son plan d'investissement aligné climat – Synthèse pour décideurs**

> Si vous êtes un DG/DGA ou un directeur des enjeux de TE à Collectivités : **Méthode pour construire son plan d'investissement aligné climat – Guide méthodologique**

> Si vous êtes responsable d'une direction opérationnelle ou chargé de mission climat/PPI à Collectivités : **Méthode pour construire son plan d'investissement aligné climat – Cahier atténuation**

> Cahier adaptation : <https://www.i4ce.org/publication/collectivites-methode-construire-plan-investissement-aligne-climat-cahier-adaptation/>

CONTACTS

- La Poste en région : <https://www.lapostegroupe.com/fr/contacts/contacts-presse-et-institutionnels-du-groupe-en-region>

- Direction des études LBP : etudes-secteurlocal@labanquepostale.fr

- I4CE : marion.fetet@i4ce.org

Élus et cadres dirigeants :

comment suivre,
piloter et évaluer
efficacement son plan
de mandat dans la durée ?

Évaluation de mandat

Pilotage

Décisionnel



**CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE,
POLITIQUE, ENJEUX
POUR LES TERRITOIRES**

Des collectivités sous pression, un besoin de pilotage renforcé

Les collectivités font face à un effet ciseaux qui s'intensifie : **les recettes stagnent quand les charges continuent de croître**, portées par l'inflation, la hausse des prix de l'énergie et la progression mécanique de la masse salariale. Les marges de manœuvre se resserrent, les arbitrages se durcissent.

Dans le même temps, **la fonction publique territoriale traverse une transformation structurelle profonde** : en 2023, 44% des agents étaient âgés de 50 ans et plus, et certaines collectivités anticipent jusqu'à 25% de départs dans les cinq années à venir. Attirer et fidéliser les compétences est devenu un enjeu à part entière.

Face à ces contraintes, les attentes des habitants n'ont pourtant jamais été aussi élevées : transparence, qualité des services, soutien aux populations les plus fragiles.

La bonne gestion n'est plus seulement une obligation. C'est un enjeu de confiance.

Or les données qui permettraient ce pilotage existent dans chaque collectivité, **mais elles restent dispersées de logiciels métiers cloisonnés qui ne communiquent pas entre eux**. Résultat : quand un décideur a besoin d'une vision transversale, la réponse prend des jours à construire et repose sur des données qui ne sont souvent plus à jour.

Effet ciseaux financier

- Recettes stagnantes, charges en hausse : énergie, inflation, masse salariale.

Transition RH profonde

- 44% des agents ont 50 ans et plus.
- Jusqu'à 25% de départs anticipés dans les 5 années à venir.

Enjeu de pilotage

- Des données dispersées dans plusieurs logiciels métiers.
- Difficultés d'assurer un pilotage quotidien et stratégique avec une vision fiable et consolidée.

> L'aube d'un nouveau mandat est le moment idéal pour changer de méthode

MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER, ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION DANS UN PROJET DE TERRITOIRE

Les quatre étapes d'un pilotage de mandat efficace

Mettre en place un pilotage de mandat structuré ne nécessite pas de refondre son système d'information. **La démarche est progressive, et peut s'enclencher à n'importe quel moment du mandat**. Démarrer dès les premières semaines permet néanmoins d'ancrer les indicateurs dans les engagements initiaux et de disposer d'un historique complet.

ÉTAPE
1

CARTOGRAPHIER LES SOURCES DE DONNÉES DISPONIBLES

Avant de construire quoi que ce soit, il faut savoir ce qui existe. Logiciels financiers, SIRH, services techniques, open data : chaque système détient une partie de la réalité du territoire. **Cette cartographie est souvent révélatrice** des données auxquelles personne ne pensait et identifie les angles morts qui empêchent une vision complète.

ÉTAPE
2

CENTRALISER DANS UN RÉFÉRENTIEL COMMUN

C'est l'étape la plus déterminante, et pourtant la plus sous-estimée. **Le problème n'est pas que les données n'existent pas. C'est qu'elles ne se parlent pas**. Un même équipement peut s'appeler "Crèche V. Hugo" dans le logiciel RH et "Victor Hugo" dans le logiciel financier. Sans mise en correspondance de ces nomenclatures, le croisement reste impossible. Les tables de correspondance permettent de faire converger toutes ces informations dans un référentiel unifié, sans toucher aux systèmes sources.

ÉTAPE
3

VISUALISER SELON LES PROFILS ET LES NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ

Les données centralisées ne peuvent pas être partagées de manière uniforme. **Chaque profil a des besoins distincts, et des droits d'accès à la donnée qui doivent l'être tout autant**. Les élus disposent d'une lecture synthétique des engagements du mandat. Le directeur général pilote une vue transversale croisant finances, effectifs et performance des services. Les responsables métiers accèdent uniquement aux indicateurs de leur périmètre. Cette logique garantit à la fois la fluidité de l'information et la confidentialité des données sensibles.

ÉTAPE
4

PILOTER DANS LA DURÉE AVEC DES RITUELS STRUCTURÉS

Le pilotage de mandat, c'est avant tout un rythme. Rapports mensuels aux élus, revues trimestrielles, bilans à mi-parcours : **ces moments de décision ne valent que si les données qu'ils mobilisent sont fiables, actuelles et comparables dans le temps**. La mise à jour quotidienne automatisée garantit que chaque réunion s'appuie sur des chiffres réels, et non sur des extractions dont personne ne maîtrise la date de référence.

RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES



© Manty

CAS N°1

RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE DES BÂTIMENTS COMMUNAUX

CONTEXTE

La flambée des prix de l'énergie observée ces dernières années a frappé les collectivités locales. Pour beaucoup d'entre elles, les charges liées aux fluides ont connu une hausse significative en l'espace de quelques exercices, sans que les budgets primitifs n'aient pu l'anticiper.

Face à ce choc, la plupart des collectivités ont cherché à conjuguer les deux réponses : sécuriser l'équilibre budgétaire à court terme tout en engageant un programme structuré de rénovation thermique de leurs bâtiments pour maîtriser la dépense dans la durée.

Pour mener ces deux chantiers de front, encore faut-il savoir précisément où se concentre la dépense et mesurer l'impact réel des actions engagées.

ENJEU

La question semble simple : quels sont nos bâtiments les plus énergivores, et lesquels auraient le meilleur retour sur investissement en cas de rénovation ? En réalité, y répondre s'avère étonnamment complexe.

Les données de consommation existent, mais elles sont noyées dans des centaines de factures, organisées par contrat fournisseur plutôt que par bâtiment, et ne permettent pas d'identifier au premier coup d'œil où se concentrent les anomalies.

Sans cette vision, les décisions de rénovation sont souvent guidées par des intuitions plutôt que par une analyse objective des enjeux financiers.

SOLUTION

Via Manty Décision, la collectivité a mis en place un suivi automatisé et détaillé des consommations énergétiques par bâtiment et par type de fluide, en centralisant les données de facturation dans un tableau de bord actualisé quotidiennement.

Ce qui prenait plusieurs jours d'extraction et de retraitement peut désormais être consulté en quelques clics, avec la possibilité de comparer les consommations d'une année sur l'autre, d'un bâtiment à l'autre, et de mesurer précisément l'impact de chaque action de rénovation engagée.

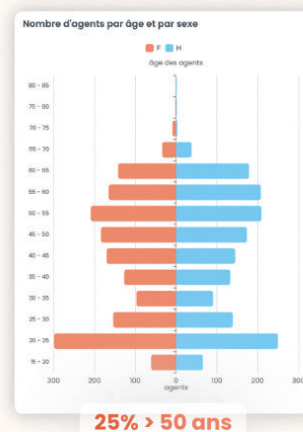
RÉSULTATS

La collectivité dispose aujourd'hui d'un bilan consolidé de son programme de rénovation, **mesurant à la fois les économies réalisées sur les factures énergétiques et l'état d'avancement des réhabilitations bâtiment par bâtiment**.

Ce suivi permet d'objectiver les arbitrages budgétaires pour les prochains travaux en priorisant les équipements où le retour sur investissement est le plus rapide, et de présenter aux élus, à tout moment du mandat, un état factuel des progrès accomplis.

RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES

ANTICIPATION DES ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES



© Manty

CAS N°2

ANTICIPATION DES ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES

CONTEXTE



L'évolution démographique d'un territoire conditionne directement la nature des services publics qu'une collectivité doit proposer.

Hausse de la natalité, vieillissement de la population : ces dynamiques appellent des investissements et des arbitrages budgétaires radicalement différents.

Là où une commune en croissance anticipera de nouveaux équipements scolaires, une commune vieillissante orientera ses priorités vers le maintien à domicile.

La difficulté, c'est de l'observer en pratique, avec des données précises et actualisées pour orienter des décisions concrètes.

ENJEU



La plupart des collectivités consultent les données de recensement à l'aube du mandat, puis n'y reviennent plus jusqu'au suivant.

Or une tendance démographique ne peut pas se suivre uniquement à travers des rapports ponctuels.

Elle se suit dans le temps, se confronte aux données RH et financières, et permet d'anticiper des décisions qui, prises trop tard, deviennent subies plutôt que choisies.

SOLUTION



En croisant dans Manty Décision les données open data avec les données RH et financières de la collectivité, il est devenu possible d'établir un **diagnostic territorial vivant, mis à jour quotidiennement**. Mais la collectivité ne s'est pas arrêtée à ce constat. Elle a engagé **une étude prospective démographique**, en enrichissant cette base de données avec les indicateurs de fréquentation issus de ses logiciels enfance et petite enfance.

C'est le croisement de ces trois niveaux de lecture qui a rendu l'analyse véritablement opérationnelle :

- une lecture rétrospective pour comprendre les dynamiques passées et identifier les tendances structurelles,
- une lecture actuelle pour disposer d'une photographie fiable et actualisée de la situation,
- et une lecture prospective pour modéliser les évolutions à venir et anticiper leurs conséquences sur les services, les effectifs et les finances de la collectivité.

Ce n'est plus un état des lieux figé à un instant T : c'est un instrument de décision qui évolue avec la réalité du territoire, et qui permet d'identifier les inflexions de tendance dès qu'elles se produisent, bien avant qu'elles ne deviennent des contraintes budgétaires subies.

RÉSULTATS



La collectivité a pu projeter sur la durée du mandat le nombre de classes susceptibles de fermer et les implications financières et patrimoniales associées, en s'appuyant sur des données objectives.

En modélisant les évolutions de fréquentation des équipements enfance et petite enfance à horizon plusieurs années, elle a également été en mesure d'estimer les économies futures générées par l'adaptation de son offre de services, avant même que ces décisions ne soient actées.

Cette projection a permis d'engager en amont une démarche de GPEC, pour anticiper la réallocation des agents concernés vers des services en tension plutôt que de gérer des suppressions de postes dans l'urgence.

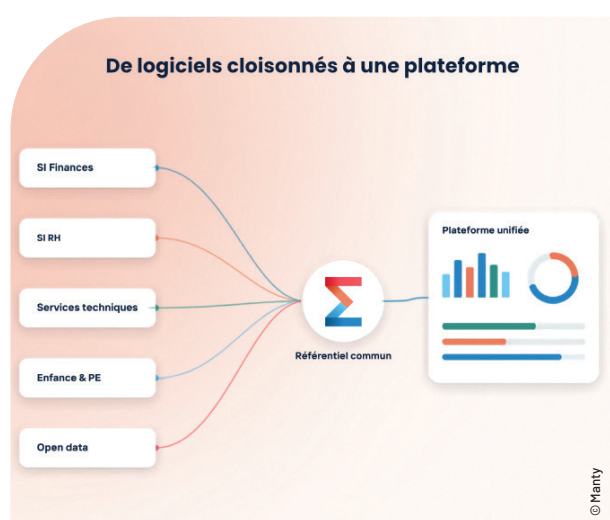


Depuis Manty, on suit
l'évolution de la collectivité
au jour le jour tout au long
du mandat, avec un accès
simple et immédiat
à la donnée.

Jean-Jacques Fréjaville DGS Cergy (95)

Manty Décision : une plateforme construite avec et pour les collectivités

C'est précisément de ce constat que part Manty Décision. Face à des données dispersées dans des dizaines de logiciels qui ne communiquent pas, **la plateforme vient lire de manière quotidienne et automatisée l'ensemble des données saisies dans les logiciels existants de la collectivité** : outils financiers, SIRH, services techniques, SI Enfance et Petite Enfance, open data. Ces informations sont centralisées dans un référentiel commun et restituées sur une seule et même plateforme, pour un pilotage unifié à destination des élus, des directions générales et des responsables métiers.



RESSOURCES MANTY POUR LES COLLECTIVITÉS

- www.manty.eu
- www.manty.eu/tableauxdebord

CONTACT

- contact@manty.eu
- 01 89 62 45 75

Élaborer sa feuille de route « achats responsables » : retour d'expérience de l'UGAP

« Le présent témoignage sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une feuille de route "achats responsables" est celui d'une centrale d'achat exécutant les contrats pour le compte de ses clients.

Il existe donc un lien fort entre ce qui est demandé aux fournisseurs dans les procédures d'achat et la réalité de ce qui survient sur le terrain.

Le modèle de fonctionnement de l'UGAP n'est pas celui de tous les acheteurs publics et ce qui est décrit ici n'est pas forcément reproductible partout. »

Stéphane BEAUVAIS, chef du Département politiques publiques de l'UGAP



QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

Toute collectivité possède d'une part une ambition pour son territoire et gère d'autre part des budgets d'investissement et de fonctionnement qui incluent ses achats (publics).

Dès lors, la programmation et la conduite de ces achats deviennent des outils au service de la vision politique. Si celle-ci intègre des dimensions sociales, environnementales et économiques, alors cette programmation des achats devient une feuille de route « achats durables ».

Pour les primo-pratiquants l'exercice est ardu car il s'agit à la fois de rédiger de manière explicite cette feuille de route puis de la piloter de manière efficiente.

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

Pour évacuer la question législative et réglementaire, **plusieurs lois ont successivement introduit l'obligation de rédaction d'un SPASER (Schéma de Promotion des Achats Sociologiquement et Ecologiquement Responsables)** que l'on peut assimiler à une feuille de route Achats Responsables ou Durables.

La loi relative à l'Economie Sociale et Solidaire (2014), la loi relative à la Transition Énergétique pour la Croissance Verte (2015), la loi Climat & Résilience (2021) et la loi Industrie Verte (2023) ont progressivement conduit à imposer et à préciser la rédaction d'un SPASER à l'État, aux établissements publics, hôpitaux et collectivités disposant d'un budget d'achat supérieur à 50 millions d'euros par an.

ÉTAPES	TEXTES	APPORT CLÉ
2014	Loi ESS	Création du SPASER (social)
2015	Loi LTECV	Ajout du volet environnemental
2018	Code commande publique	Pérennisation juridique
2021	Loi Climat et résilience	Obligation de publication, de suivi, d'indicateurs
2022	Décret n° 2022 767	Seuil abaissé à 50 M€
2023	Loi Industrie verte	Extension à l'État et contenu renforcé

L'essentiel des obligations du SPASER portent sur 3 principaux items :

- **la rédaction et la publication du SPASER sur son site web,**
 - **la publication des résultats de ce SPASER** tous les 2 ans,
 - **l'affichage d'objectifs sur des actions environnementales** (réduction des impacts environnementaux des achats, durabilité des produits, économie circulaire, réduction des émissions, sobriété énergétique et matérielle) **et sociales** (insertion professionnelle, emploi de personnes éloignées de l'emploi ou en situation de handicap, accessibilité pour les structures de l'ESS...) :
- Ces objectifs doivent être si possibles chiffrés et donc générer des indicateurs quantitatifs de suivis. Mais la loi ne l'impose pas pour toutes les actions et des objectifs qualitatifs peuvent être déclinés.
 - Les objectifs chiffrés minimum attendus concernent la part des achats avec considérations environnementales, la part des achats avec considérations sociales, les achats auprès des Entreprises Solidaires d'Utilité Sociale - ESUS et des entreprises de l'insertion et du handicap.
 - Les objectifs doivent être déclinés en montant d'achats ou en contrats (nombre ou pourcentage). D'autres unités peuvent être plus pertinentes telles que les heures d'insertion.

L'intérêt d'un SPASER se situe cependant au-delà des obligations décrites ci-dessus. **Le SPASER est, avant tout, un document traduisant la vision politique d'un territoire** et disposer d'une vision politique est indépendant d'une obligation réglementaire. L'élaboration et la mise en œuvre d'une feuille de route « achats responsables », à travers un SPASER, relève de la responsabilité de la collectivité engagée dans un projet structurant pour son territoire.

Concrètement, **engager sa collectivité dans une démarche d'achats responsables permet de fixer des objectifs partagés par toute l'organisation et validés par son plus haut représentant.** Un objectif écrit, doit être assumé et engage toutes les parties prenantes de l'organisation. Il permet de maintenir un effort dans la durée quels que soient les aléas de l'actualité nationale ou géopolitique.



RETOURS D'EXPÉRIENCE / RÉFÉRENCES



Pourquoi engager sa collectivité dans une démarche d'achats responsables ?

« Engager la collectivité dans une démarche d'achats responsables a reposé sur le souhait d'inscrire le territoire dans une transition volontariste, avec l'achat responsable local et l'intégration de clauses sociales et environnementales. Ces engagements se formalisent par le SPASER et le budget vert, qui structurent cette ambition. »

> Lionel BOULENS - Directeur Général des Services, Thonon-les-Bains

Quels bénéfices votre collectivité en a-t-elle retirés ?

« Le principal apport a été une structuration de nos orientations, donc, une réelle stratégie. Cette démarche nous a permis - pas à pas - d'établir un diagnostic de notre maturité sur les 3 axes du SPASER, et parallèlement de retenir les actions les plus bénéfiques à notre structure. »

> Nathalia STUELSATZ - Acheteur Public - Cuers

Comment le SPASER structure-t-il les achats responsables ?

« L'adoption par Bordeaux Métropole d'un premier schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables (SPASER) dès 2016, puis d'un second en 2021, a permis de développer de nombreuses actions dans le domaine des achats responsables. »

> Nicolas CROS - Directeur achats et commande publique, Bordeaux Métropole

Quelles sont vos principales recommandations à une collectivité qui souhaite se lancer ?

« Notre principal conseil à une collectivité qui souhaite se lancer serait de commencer par définir des objectifs simples, réalistes et partagés, d'associer les services prescripteurs et les élus dès la construction du projet, afin de créer une réelle dynamique et une implication forte, d'avancer ensuite progressivement avec les acteurs économiques. »

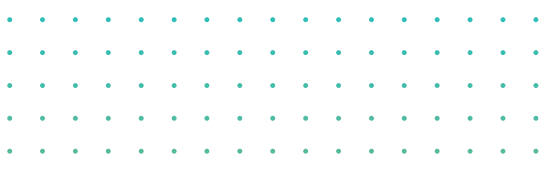
> Laurence PENHOÛT - Directrice Générale des Services, Saint-Brieuc Armor Agglomération

Bien sûr, le droit à l'erreur et la correction de trajectoire sont permis. Ainsi un objectif peut être amendé ou supprimé à condition que la décision soit assumée et puisse être justifiée en toute transparence.

Les bénéfices d'une telle démarche sont multiples et s'inscrivent dans la durée, à 3 ans, 5 ans ou 6 ans selon le choix de la collectivité. Ils portent sur la relation avec les citoyens, les administrés, les agents (et dans le cas de l'UGAP les clients).

En définitive, **l'ensemble des parties prenantes sont gagnantes :**

- **les élus** avec un document traduisant leur vision et clarifiant leurs engagements vis-à-vis des citoyens,
- **l'équipe** en charge de la supervision opérationnelle du SPASER avec un plan d'actions précis. Il est ainsi plus aisé de rappeler aux interlocuteurs internes et externes ces objectifs en cas d'arbitrage,
- **les agents** avec une feuille de route claire dans la durée pour les actions leurs incombant,
- **les citoyens et administrés** avec une connaissance à l'avance des actions et objectifs pour leur territoire.





**MÉTHODE : QUESTIONS À SE POSER,
ÉCUEILS À ÉVITER, INTÉGRATION
DANS UN PROJET DE TERRITOIRE**

Rédiger son SPASER

Contrairement à ce que la plupart des « primo-spaserants » peuvent imaginer, **on ne part jamais de rien**. Il y a souvent des actions et des initiatives vertueuses déjà disséminées dans les directions et services de l'organisation. Il y a de belles surprises pour peu qu'on entreprenne un diagnostic de ces actions. Des **outils d'autodiagnostic** existent sur le réseau Rapidd par exemple.

Un bénéfice immédiat de cette première étape réside dans le fait qu'il n'y a pas besoin de convaincre les équipes d'engager des actions déjà existantes

Le premier SPASER de l'UGAP (2018) a été rédigé de cette manière à l'aide d'une consultante qui a interviewé les directions et services internes.

Bien sûr, cet autodiagnostic peut révéler que les minima obligatoires pour un SPASER ne sont pas présents. Il s'agit donc de **confronter les résultats de l'autodiagnostic à différents référentiels** :

- les minima imposés par la loi (fiche technique de la DAA sur les SPASER),
- les SPASER déjà publiés par d'autres acheteurs publics. Une base se trouve sur achat.public.gouv.fr. On ne les trouve cependant pas tous et il faut aussi regarder les sites web des autres organisations,
- éventuellement, le référentiel du label Relation Fournisseurs Achats Responsables qui contient de nombreux items en lien avec le SPASER et constitue donc une base utile.

L'analyse de l'ensemble des SPASER déjà publiés, montre qu'ils sont souvent structurés autour de trois grands axes :

- **transition environnementale,**
- **actions à vocation sociales,**
- **soutien au tissu économique.**

De la même manière des **thématiques récurrentes** se retrouvent dans plus de 80% des SPASER :

- **considérations sociales et environnementales,**
- **décarbonation,**
- **économie circulaire,**
- **insertion sociale (dont marchés réservés),**
- **ESS/ESUS,**
- **PME et achat local,**
- **égalité femme/homme,**
- **innovation,**
- **délais de paiement.**

Enfin, une étape primordiale doit conclure **la rédaction du SPASER qui doit être incarné, c'est-à-dire porté par un élu**, voire le plus haut représentant de l'organisation. Cela légitime toute la démarche dont l'exécution du SPASER. Ainsi,

il n'est pas rare de voir des SPASER de collectivités signés par un élu, et validés en commission plénière ou permanente sur proposition de cet élu. Pour le cas de l'UGAP, les SPASER sont signés par son Président et examinés (ainsi que les bilans SPASER) en conseil d'administration.

Construire ses appels d'offres en fonction de son SPASER

Le SPASER régissant les achats, chaque procédure d'achat participe donc de l'atteinte des objectifs. Le réflexe doit être assez simple pour chaque acheteur de l'organisation : sa procédure d'achat (appels d'offres ou autres) **contribue-t-elle aux actions du SPASER**. De ce fait, ce document constitue finalement une check-list de questions à se poser. À partir de la liste des thématiques classiques d'un SPASER énumérées supra, l'acheteur peut se demander par exemple comment intégrer de l'économie circulaire dans son appel d'offres, ou de l'insertion, ou ouvrir son cahier des charges à des PME ou des startup...

Parfois désemparé pour répondre à ces questions **l'acheteur peut s'appuyer sur des ressources/outils interne et externes** :

- un éventuel recueil interne de clauses RSE ainsi qu'un éventuel recueil de questions alimentant le critère RSE,
- une équipe support interne (c'est le cas de l'UGAP par exemple),
- des outils externes (fiches outils de la DAE, site « la clause verte », les fiches outils d'autres collectivités comme Brest Métropole ou Grand Paris Sud...),
- des réseaux de pratiquant (exemple : Rapidd, Obsar, Apeca, les réseaux locaux d'achats responsables...).

Lors de la toute première étape de la conception de l'appel d'offres, avec les outils énumérés ci-dessus, l'acheteur ne peut faire que des hypothèses. **Le sourcing** est le seul moyen de les vérifier avant de finaliser le dossier de consultation des entreprises. Il faut donc, pendant chaque entrevue de sourcing, poser des questions en lien avec ces hypothèses RSE. Cela permettra de faire des choix très structurants : allotissement, marchés réservés, clauses RSE, critères RSE, modalités de suivi d'exécution... Et également de sécuriser l'appel d'offres en évitant un infructueux généré par des attentes non-réalisables par les fournisseurs.

À NOTER !

Si une attente RSE est satisfaite par 80% des acteurs sourcés, alors la clause est le meilleur moyen de garantir l'impact recherché. Il faut d'ailleurs rappeler qu'une clause peut être : l'objet du contrat, une condition de réalisation, une spécification technique... Dans l'autre cas, le critère est sans doute plus adapté.



Outre les outils, on peut imaginer des **process d'accompagnement et de contrôle pour chaque appel d'offres**. Il peut s'agir de formulaires de suivi avec des cases à cocher sur les items du SPASER où l'acheteur indique s'il contribue ou non à l'action du SPASER. S'il contribue, comment ; s'il ne contribue pas pourquoi.

On peut également imaginer et c'est plus productif, des **étapes avec des comités qui se réunissent pour vérifier les contributions de l'appel d'offres aux items du SPASER** : en phase de conception, juste avant la publication et à la notification des contrats.

L'UGAP intègre ce type de comitologie au moment :

- du bilan du marché actuel en vue de son renouvellement,
- du choix de la stratégie achat de l'appel d'offre,
- de la notification des contrats issus de l'appel d'offres.

Suivre les objectifs de son SPASER

À l'issue de la première année, vient le moment du **bilan du SPASER**. Il n'y a pas d'obligation légale de publier plus fréquemment que tous les deux ans ce type de bilan ; cependant, pour un suivi efficace, il est recommandé de suivre à minima annuellement son SPASER. Le pilotage en est ainsi facilité. Souvent, le mode projet est retenu avec un(e) chef(fe) de projet et des référents collectant les données.

À cette occasion, on réalise si les indicateurs de suivi étaient ou non aisés à mesurer. Il n'est pas rare, qu'un ou deux indicateurs s'avèrent extrêmement difficiles à mesurer. L'important est de l'expliquer dans son bilan et de corriger l'indicateur lors de la conception du SPASER suivant.

Et pour aider, l'UGAP remet annuellement à chacun de ses clients plusieurs indicateurs RSE liés à ses achats auprès de notre établissement (économie circulaire, insertion, poids carbone, PME, achat local, gains achats...).

RESSOURCES UGAP POUR LES COLLECTIVITÉS

- L'ObsAR – Observatoire des Achats Responsables : <https://www.obsar.asso.fr/>
- L'APECA – Association des Professionnels Européens de la Carte d'Achat : <http://association-apec.org>
- SPASER sur <https://achats-durables.gouv.fr/>
- Référentiel du label RFAR – Relations Fournisseurs et Achats Responsables : <https://achats-durables.gouv.fr/>
- Fiches outils achats éco-responsables de la DAE : <https://www.economie.gouv.fr/dae/publications-et-textes/fiches-outils-achats-eco-responsables>
- SPASER UGAP 2025-2027 : <https://www.ugap.fr/spaser-2025-2027-c4603486>

CONTACT

- stbeauvais@ugap.fr

Achat public : l'impact de la loi Climat et résilience sur la sélection des candidatures et des offres

La loi Climat et résilience impacte la sélection des candidatures en introduisant le plan de vigilance, un outil pour prévenir les atteintes aux droits humains et à l'environnement. Les sociétés doivent établir ce plan pour éviter l'exclusion des marchés publics. Depuis mai 2022, les acheteurs publics peuvent exclure les candidats ne respectant pas cette obligation. Par ailleurs, depuis 2026, un critère environnemental est obligatoire dans l'analyse des offres, renforçant la durabilité des marchés publics.

Qu'est-ce qu'un plan de vigilance et pourquoi est-il important pour les marchés publics ? Comment la loi Climat et résilience modifie-t-elle les critères de sélection des offres dans les marchés publics ? Quels sont les impacts de l'obligation d'intégrer un critère environnemental dans l'analyse des offres ?



QUESTIONNEMENT & PROBLÉMATIQUE

Dans le cadre de la Convention citoyenne pour le climat, certaines des 149 propositions concernent directement la commande publique avec, notamment, l'objectif de **renforcer la prise en compte de l'environnement dans les marchés publics lors de la phase de candidature et de l'analyse des offres**. Certaines propositions ont été reprises dans la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021, dite « loi Climat et résilience », modifiée par la loi n° 2023-973 du 23 octobre 2023 relative à l'industrie verte.

En parallèle du mouvement de fond relatif au verdissement de la commande publique, la **compliance** continue de la pénétrer avec la possibilité, pour les acheteurs publics, d'exclure un candidat pour absence de plan de vigilance, de bilan des émissions de gaz à effet de serre (Beges) et/ou de publication des informations en matière de durabilité.

CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, POLITIQUE, ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

Les nouveaux motifs d'exclusion à l'appréciation de l'acheteur public

Les articles L. 2141-1 et suivants du Code de la commande publique traitent des motifs d'exclusion de la procédure de passation en distinguant les exclusions de plein droit des exclusions à l'appréciation de l'acheteur public. La loi Climat et résilience crée de nouveaux motifs d'exclusion à l'appréciation de l'acheteur.

Dès lors, il convient d'apprécier cette notion et de la distinguer avec celle de plein droit.

> La notion d'exclusion à l'appréciation de l'acheteur public

Dans sa fiche technique « L'examen des candidatures » (version du 1^{er} avril 2019), la Direction des affaires juridiques (DAJ) dispose que « le qualificatif de "facultatives", repris des directives européennes, ne signifie pas que l'acheteur a ou non le choix de prévoir ces motifs d'exclusion aux procédures de passation. Il signifie seulement qu'un opérateur économique qui serait dans un tel cas d'exclusion n'est pas automatiquement exclu de la procédure » par l'acheteur public.

Aussi, et afin de clarifier cette interprétation, le terme « facultatif » a été remplacé par l'expression « à l'appréciation de l'acheteur » dans le titre de la section 2 du chapitre I (« Motifs d'exclusions de la procédure de passation ») du titre IV du livre I du Code de la commande publique.

Autrement dit, l'application des motifs d'exclusion à l'appréciation de l'acheteur public sont **au libre discernement/arbitrage/jugement de l'acheteur public**, c'est-à-dire que celui-ci peut concrètement décider (ou non) d'appliquer ces exclusions.

En tout état de cause, l'acheteur doit respecter l'égalité de traitement (grand principe prévu à l'article L. 3 du Code de la commande publique) et ne peut donc traiter différemment des candidats placés dans la même situation.

À NOTER !

Pour une question de transparence vis-à-vis des candidats potentiels qui ne connaissent pas les dispositions du Code de la commande publique et ses subtilités, il faut préciser, dans l'avis de marché et/ou dans le règlement de consultation, si l'acheteur entend mettre en œuvre l'un (ou plusieurs) des motifs d'exclusion à l'appréciation de l'acheteur afin de permettre aux entreprises de candidater en connaissance de cause (et ne pas être exclues à la fin de la procédure).

En pratique, le **dispositif de vérification des motifs d'exclusion** à l'appréciation de l'acheteur public est le suivant :

- À l'appui de leur dossier de candidature, tous les candidats fournissent une attestation sur l'honneur certifiant qu'ils ne tombent pas sous le coup d'une interdiction de soumissionner de plein droit et à l'appréciation de l'acheteur public (CCP, art. R. 2143-3) ;
- L'acheteur exige du seul attributaire pressenti (par lot) la preuve qu'il ne relève d'aucun des cas d'exclusion (de plein droit et, le cas échéant, à l'appréciation de l'acheteur public) (CCP, art. R. 2144-4).

Dès lors que la notion d'exclusion à l'appréciation de l'acheteur est précisée et que le dispositif à respecter est détaillé, il convient d'étudier les différents motifs créés par la loi Climat et résilience.



> La possibilité d'exclure un candidat qui n'a pas établi un plan de vigilance

L'article 35 de la loi Climat et résilience a créé le nouvel article L. 2141-7-1, 1°, du Code de la commande publique, qui prévoit que « [l']acheteur peut exclure de la procédure de passation d'un marché :

1° Les personnes soumises à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce qui ne satisfont pas à leur obligation d'établir un plan de vigilance comportant les mesures prévues au même article pour l'année qui précède l'année de publication de l'avis d'appel à la concurrence ou d'engagement de la consultation ; ».

S'agissant de ce motif d'exclusion à l'appréciation de l'acheteur public, il s'agit de vérifier uniquement que l'entreprise a bien établi un **plan de vigilance** conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce sans avoir besoin d'apprécier son contenu, sa mise en œuvre effective et/ou s'il a été rendu public et inclus dans le rapport de gestion de l'entreprise.

Si l'entreprise n'est pas assujettie à l'établissement d'un plan de vigilance en application dudit article L. 225-102-4, elle devra le justifier à l'acheteur au regard des conditions d'éligibilité prévues dans cet article au moment venu.

À NOTER !

À ce jour, un acheteur public ne peut exclure un candidat qui aurait été condamné pour des manquements au devoir de vigilance par le tribunal judiciaire de Paris (seul juge compétent selon l'article L. 211-21 du Code de l'organisation judiciaire).

Or, il y a plusieurs procédures actuellement en cours qui concernent des entreprises qui sont candidates à des marchés publics. Ainsi, par exemple, La Poste a été condamnée le 5 décembre 2023 par le tribunal judiciaire de Paris pour des manquements au devoir de vigilance (impliquant l'emploi de travailleurs sans papiers par des sous-traitants).

> La possibilité d'exclure un candidat qui n'a pas établi son Beges

L'article 29 de la loi n° 2023-973 du 23 octobre 2023 relative à l'industrie verte modifie l'article 35 de la loi Climat et résilience en créant l'article L. 2141-7-2 du Code de la commande publique.

Cet article prévoit que « [l']acheteur peut exclure de la procédure de passation d'un marché les personnes soumises à l'article L. 229-25 du Code de l'environnement qui ne satisfont pas à leur obligation d'établir un bilan de leurs émissions de gaz à effet de serre [GES] pour l'année qui précède l'année de publication de l'avis d'appel à la concurrence ou d'engagement de la consultation ».



La loi Climat et résilience modifie aussi les critères d'analyse des offres.

Cette disposition ne s'applique qu'aux entreprises **employant plus de 500 personnes en France métropolitaine et 250 personnes dans les régions et départements d'outre-mer**. Autrement dit, celles ayant dû établir un Beges simplifié (dit « bilan climat simplifié ») ne sont pas visées par ce motif d'exclusion prévu par l'article L. 2141-7-2 du Code de la commande publique.

À NOTER !

L'article L. 2141-7-2 du Code de la commande publique impose la communication du document Beges sans évoquer l'autre document complémentaire au Beges qu'est le **plan de transition** (également prévu à l'article L. 229-25 du Code de l'environnement). Dès lors, il semble que seul l'établissement du Beges est à exiger.

Les entreprises ayant l'obligation d'établir un Beges doivent également le rendre public en le publiant sur la plateforme de l'Ademe. Toutefois, l'entreprise ayant établi un Beges mais qui ne l'a pas publié sur plateforme de l'Ademe ne pourra pas être exclue de la procédure pour ce motif, dans la mesure où l'acheteur public la sollicitera pour lui demander de lui communiquer le document ou un lien vers ledit document.

À NOTER !

Pour les accompagner, la Direction des achats de l'État (DAE) a publié une fiche-outil pour des achats éco-responsables, « Obligations de réalisation et communication du Beges » (version décembre 2024). Dans cette fiche, un modèle de clause relative au cas d'exclusion à l'appréciation de l'acheteur public pour défaut d'établissement du Beges est proposé aux acheteurs publics.

> La possibilité d'exclure un candidat qui ne communique pas les informations en matière de durabilité

L'article 27 de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales, modifie l'article L. 2141-7-1 du Code de la commande publique en ajoutant un second paragraphe :

« L'acheteur peut exclure de la procédure de passation d'un marché :

[...]

2° Les personnes soumises aux articles L. 22-10-36, L. 232-6-3, L. 232-6-4, L. 233-28-4 et L. 233-28-5 du Code de commerce qui ne satisfont pas à leur obligation de publication des informations en matière de durabilité prévues aux articles L. 232-6-3 et L. 233-28-4 du même code pour l'année qui précède l'année de publication de l'avis d'appel à la concurrence ou d'engagement de la consultation. »

La notion d'informations en matière de durabilité fait référence au **rapport de durabilité (ou extra-financier)** qui, selon la directive CSRD et les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS), est un document de communication financière qui vise à harmoniser et à améliorer le reporting des entreprises sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Ce rapport de durabilité est intégré dans le rapport de gestion publié par l'entreprise.



À NOTER !

La loi n° 2025-391 du 30 avril 2025, dite « loi DDADUE », reporte de deux ans l'application des obligations en matière de CSRD pour les PME cotées en bourse et les grandes entreprises. Le nouveau calendrier est le suivant :

- *reporting* en 2028 (pour l'année 2027) pour les autres entreprises européennes et toutes les entreprises non européennes cotées sur un marché réglementé européen remplissant deux des critères suivants : plus de 250 salariés, chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros, bilan total supérieur à 25 millions d'euros ;

- *reporting* en 2029 (pour l'année 2028) pour les PME cotées sur un marché réglementé européen remplissant deux des critères suivants : entre 10 et 250 salariés, chiffre d'affaires supérieur à 900 000 € et inférieur à 50 millions d'euros, bilan total supérieur à 450 000 € et inférieur à 25 millions d'euros.

Par conséquent, au 1^{er} janvier 2026, seules sont soumises à cette publication des informations de durabilité les entreprises européennes d'intérêt public (EIP) et les entreprises non européennes cotées sur un marché réglementé européen qui satisfont les deux critères suivants : plus de 500 salariés et un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros ou un bilan supérieur à 25 millions d'euros.

Outre la création de nouveaux motifs d'exclusion à l'appréciation de l'acheteur public, la loi Climat et résilience modifie également les critères d'analyse des offres en imposant qu'au moins un critère prenne en compte les caractéristiques environnementales des offres.

L'obligation d'intégrer un critère prenant en compte des caractéristiques environnementales dans l'analyse des offres

L'article 35 de la loi Climat et résilience modifie l'article L. 2152-7 du Code de la commande publique relatif au choix de l'offre économiquement la plus avantageuse. Cette modification s'inscrit, d'une part, dans un mouvement de fond qui vise à « verdir la commande publique » et, d'autre part, au regard du constat du faible nombre de marchés intégrant des considérations environnementales : seulement 16,7% des marchés, selon l'Observatoire économique de la commande publique, en 2020.

> L'analyse des offres au regard d'au moins un critère prenant en compte des caractéristiques environnementales

L'article L. 2152-7 du Code de la commande publique est modifié selon les termes suivants : « *Le marché est attribué au soumissionnaire ou, le cas échéant, aux soumissionnaires qui ont présenté l'offre économiquement la plus avantageuse sur la base d'un ou plusieurs critères objectifs, précis et liés à l'objet du marché ou à ses conditions d'exécution. Au moins un de ces critères prend en compte les caractéristiques environnementales de l'offre [...].* »

La nouvelle formulation de cet article entrera en vigueur le 21 août 2026.

En pratique, les acheteurs publics devront prévoir un critère prenant « en compte les caractéristiques environnementales de l'offre » pour :

- toutes les procédures de marchés publics (y compris celles inférieures aux seuils européens) ;
- quel que soit l'objet du marché (fournitures, services, travaux, prestations intellectuelles).

S'agissant de la **pondération**, l'acheteur public reste libre de déterminer la pondération adéquate. Toutefois, afin de ne pas « neutraliser » ce critère, la pondération pourrait être comprise entre 10 et 20% par exemple en fonction de l'objet du marché et des objectifs assignés dans le Spaser ou la stratégie achats responsables.

Les acheteurs publics doivent anticiper cette évolution dans l'analyse des offres qui entrera en vigueur à compter du 21 août 2026 (confirmée par le décret n° 2022-767 du 2 mai 2022 portant diverses modifications du Code de la commande publique) et maîtriser les conséquences pratiques de cette nouvelle obligation.

> L'application pratique de cette nouvelle obligation

Pour répondre à cette nouvelle obligation, les acheteurs publics doivent respecter les termes du futur article L. 2152-7 du Code de la commande publique.

Concrètement, l'acheteur devra donc prévoir un critère qui prend « en compte les caractéristiques environnementales de l'offre » dans la mesure où ce dernier est en lien avec l'objet du marché ou ses conditions d'exécution.

➔ Un critère en lien avec l'objet du marché ou ses conditions d'exécution

Le juge administratif (CE, 25 mai 2018, n° 417580, Nantes Métropole) et, plus récemment, le juge judiciaire (TJ Paris, 28 juill. 2021, n° 21/55407) a eu l'occasion de sanctionner le recours à des critères sans lien avec l'objet du marché ou les conditions d'exécution du marché.

Au regard de ces jugements, l'acheteur doit être vigilant sur le recours à des critères sans liens évidents avec l'objet du marché ou ses conditions d'exécution dans la perspective de la nouvelle obligation résultant de l'article 35 de la loi Climat et résilience.

➔ Les différentes options pour respecter cette nouvelle obligation légale

Dans une fiche technique, la DAJ semble considérer qu'il existe **différentes options** permettant de respecter l'article L. 2152-7 du Code de la commande publique, à savoir :

- un critère environnemental intitulé, par exemple, « performances en matière de protection de l'environnement » ou « protection de la biodiversité » ;
- un autre critère (par exemple, valeur technique) prenant en compte les « caractéristiques environnementales de l'offre ».

Dans ce dernier cas, deux options semblent possibles :

- un (des) sous-critère(s) lié(s) à l'environnement permettant de prendre en compte les « caractéristiques environnementales de l'offre » ;
- des questions analysées dans le cadre de ce critère permettant de prendre en compte les « caractéristiques environnementales de l'offre ».

> Les conséquences de cette nouvelle obligation

Avec la modification de l'article L. 2152-7 du Code de la commande publique, deux conséquences sont à relever sur l'utilisation des critères.

➔ Le critère unique du prix sera interdit à compter du 21 août 2026

Le recours au critère unique du prix lorsque « *le marché [a] pour seul objet l'achat de services ou de fournitures standardisés dont la qualité est insusceptible de variation d'un opérateur économique à l'autre* », prévu à l'article R. 2152-7 du Code de la commande publique, ne sera plus utilisable à partir du 21 août 2026.

En effet, dans un tel schéma, le recours au seul critère « prix » ne permet pas de prendre en compte, par définition, les « caractéristiques environnementales de l'offre » et devient donc contraire à l'article L. 2152-7 du Code de la commande publique.

À compter du 21 août 2026, l'acheteur public n'aura plus que deux options :

- le recours à une pluralité de critères dont celui du prix ou du coût et avec au moins un critère prenant en compte les caractéristiques environnementales de l'offre ;
- le recours au critère unique du coût dans la mesure où ce dernier prend en compte « les caractéristiques environnementales de l'offre ».

➔ Le recours au critère unique du coût du cycle de vie sera toujours possible

Le recours au seul critère du coût selon une approche globale qui peut être fondée sur le coût du cycle de vie tel que défini à l'article R. 2152-9 du Code de la commande publique sera toujours possible.



Toutefois, comme précisé à l'article R. 2152-7 du Code de la commande publique, le recours à ce critère unique ne sera possible que dans la mesure où il prend en compte « les caractéristiques environnementales de l'offre ».

Ainsi, le Code de la commande publique considère que le critère du coût déterminé selon une approche globale qui peut être fondée sur le coût du cycle de vie, ne prend pas en compte intrinsèquement les caractéristiques environnementales de l'offre.

En effet, selon l'article R. 2152-9 du Code de la commande publique, le coût de cycle de vie couvre « *tout ou partie des coûts suivants du cycle de vie d'un produit, d'un service ou d'un ouvrage* ». Parmi ces coûts figure :

- les coûts supportés par l'acheteur ou par d'autres utilisateurs : coûts liés à l'acquisition, coûts liés à l'utilisation, coûts liés aux frais de maintenance, coûts liés à la fin de vie ;
- les coûts imputés aux externalités environnementales et liés au produit, au service ou à l'ouvrage pendant son cycle de vie tels que les émissions de gaz à effet de serre et autres émissions polluantes ainsi les coûts d'atténuation du changement climatique.

Par conséquent, l'acheteur public qui recourt au critère unique du coût devra, en fonction de l'objet du marché, obligatoirement prendre en compte les coûts liés à l'utilisation (par exemple, le coût de l'énergie), les coûts liés à la fin de vie (par exemple, les frais de collecte et recyclage) et/ou les coûts imputés aux externalités environnementales.

Si cette possibilité est la bienvenue, le recours au critère du coût de cycle de vie reste complexe à mettre en œuvre. Afin d'accompagner les acheteurs publics dans l'utilisation d'un tel critère, l'article 36 de la loi Climat et résilience prévoit la mise à disposition d'outils opérationnels de définition et d'analyse du coût du cycle de vie des biens pour les principaux segments d'achats au plus tard le 1^{er} janvier 2025.

NOS CONSEILS

- Anticipez dès aujourd'hui la nouvelle obligation d'intégrer au moins un critère avec « des caractéristiques environnementales de l'offre » à compter du 21 août 2026 afin d'habituer les prescripteurs à réfléchir différemment.
- Dans le cadre du sourcing, échangez avec les fournisseurs potentiels afin d'identifier les items pouvant faire l'objet d'une valorisation.
- Assurez une veille sur la publication des autres procédures de marchés publics afin de comparer les critères/sous-critères/questions utilisés par les autres acheteurs publics.

LES OUTILS OPÉRATIONNELS MIS À DISPOSITION DES ACHETEURS PUBLICS

Au 1^{er} janvier 2026, l'État a mis à disposition des acheteurs publics, sur la plateforme **achats-durables.gouv.fr**, deux outils :

- **Ecobalyse** pour le calcul d'impact environnemental pour le secteur du textile ;
- **SEVE-TP** pour le calcul d'impact environnemental pour le secteur des travaux publics.

ÉVITEZ LES ERREURS

- N'appliquez pas un critère environnemental en vous appuyant sur un questionnaire type sans lien avec l'objet du marché et/ou ses conditions d'exécution (par exemple, questionnaire sur les pratiques RSE de l'entreprise).
- N'excluez pas un opérateur économique pour un motif à l'appréciation de l'acheteur public sans avoir respecté les dispositions de l'article L. 2141-11 du Code de la commande publique.

INTÉGRALITÉ DE LA FICHE WEKA À RETROUVER SUR :

<https://www.weka.fr/fiches-et-outils/l-impact-de-la-loi-climat-et-resilience-sur-la-selection-des-candidatures-et-des-offres-13887/>







**LES DIRIGEANT.E.S
DE TERRITOIRES**

22 rue Joubert . 75009 Paris
01 55 04 88 19
www.adgcf.fr