

PORTER UN PROJET DE TERRITOIRE EN TRANSITION

ARTICULER LES DÉMARCHES MÉTHODOLOGIQUES

PRINCIPES DIRECTEURS > PROPOSITIONS >

CONSEILS > DISPOSITIFS > EXPÉRIENCES



100% TERRITOIRES
À ÉNERGIE POSITIVE



CLER RÉSEAU
POUR LA TRANSITION
ÉNERGÉTIQUE

REMERCIEMENTS

LE CLER ET LE RÉSEAU TEPOS

D'OÙ VIENT CE GUIDE ?

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE GUIDE...

... ET CE QUE VOUS NE TROUVEREZ PAS (ENTRE AUTRES) !

LES COLLECTIVITÉS ONT UN RÔLE À JOUER POUR LA TRANSITION !

PORTER UN PROJET DE TERRITOIRE EN TRANSITION 13

Projet de territoire ou territoire de projets ?

Une autonomie (énergétique) qui libère et ouvre sur l'extérieur

Vers un opérateur territorial de l'énergie

METTRE EN MOUVEMENT LES TERRITOIRES 18

Créer, renforcer les conditions d'engagement, ici et maintenant

Agir en coopération, tenir le cap et la durée collectivement

Agir de façon intégrée, systémique, élargir le périmètre progressivement

Évaluer la valeur créée, s'intéresser aux effets utiles de l'action sur le temps long

ARTICULER LES DÉMARCHES TERRITORIALES DE TRANSITION 24

Structurer une dynamique pour faire émerger des projets concrets

Mobiliser progressivement les différents dispositifs

Comprendre le positionnement de chaque démarche

Rétablir de la lisibilité et de la cohérence après 10 ans d'éparpillement

EXPÉRIENCES DE TERRITOIRES EN TRANSITION 31

Parc des Grands Causses

Communauté de communes du Thouarsais

PETR de l'Albigeois et des Bastides

Communauté de communes des Crêtes préardennaises

Communauté de communes Cœur Haute Lande

Communauté de communes Erdre et Gesvres

Ville de Malaunay

PASSER À L'ACTION 59

Conseils méthodologiques

Questions fréquentes

RECHERCHES-ACTIONS SUR LES TERRITOIRES EN TRANSITION 63

Les écoutes territoriales - UNADEL

L'atelier « Villes paires, territoires pilotes de la transition » - ATEMIS et Loos-en-Gohelle

Conduite du changement dans les politiques publiques - ADEME

Approche par les modes de vie - Collège des transitions sociétales

Dynamiques collectives de transitions dans les territoires - Labo de l'ESS

Changement systémique - La Fabrique des transitions

DÉMARCHES TERRITORIALES DE TRANSITION

68

Projet de territoire
Plan climat-air-énergie territorial
Schéma de cohérence territoriale
Plan local d'urbanisme (intercommunal)
Schéma directeur des énergies
Territoire à énergie positive
Synthèse de l'enquête au sein du réseau TEPOS sur l'appel à projets TEPCV
Cit'ergie et Économie circulaire
Contrat de relance et transition écologique
Synthèse de l'enquête sur les CTE auprès des territoires en transition
Des moyens pour l'ingénierie d'animation

PARTENAIRES PUBLICS PRINCIPAUX

89

Agence de la transition écologique (ADEME)
Agence nationale de la cohésion des territoires
Banque des territoires
Cerema
Régions

LISTE DES ACRONYMES
BIBLIOGRAPHIE



REMERCIEMENTS

Ce rapport a été coordonné et rédigé par :

Yannick RÉGNIER, responsable de projet Territoires, CLER - Réseau pour la transition énergétique avec les contributions (conseils pratiques, expériences) et la relecture attentive de :

Charlotte TARDIEU, responsable de projet Territoires, CLER - Réseau pour la transition énergétique

Les auteurs de ce rapport remercient les personnes qui ont contribué par leurs textes, commentaires et relectures, à commencer par :

Pierre CALAME, président, association de promotion de la Fabrique des transitions

Lucas DURAND, docteur en géographie-aménagement, (anc.) UMR PACTE, laboratoire de sciences sociales / Université Grenoble Alpes

Pierre-Antoine LANDEL, maître de conférences en géographie-aménagement, UMR PACTE, laboratoire de sciences sociales / Université Grenoble Alpes

Julian PERDRIGEAT, délégué général, association de promotion de la Fabrique des transitions

Ainsi que :

Sylvain AVRIL, chargé de mission Villes et territoires durables, ADEME Auvergne-Rhône-Alpes

Alexandre BAUDOIN, chargé de mission énergie-climat, ville de Malaunay

Nicolas BEAUPIED, directeur du pôle Transition écologique des territoires, cabinet Transitions

Rebecca BOURRUT, chargée de mission TEPOS, communauté de communes des Crêtes Préardennaises

Oriane CÉBILE, conseillère environnement, Assemblée des communautés de France

Alexandre CHEVILLON, chargé de mission énergie-climat, Parc des Grands Causses

Ziad FARHAT, directeur de projets, Auxilia

Julien FRAT, directeur, PETR de l'Albigeois et des Bastides

Sandrine FOURNIS, (anc.) cheffe de la mission CTE/CRTE, Ministère de la transition écologique

Laurent FUSSIEN, directeur général des services, ville de Malaunay

Jean-François LOUINEAU, directeur du Conseil permanent de la transition énergétique et du climat, Région Nouvelle Aquitaine

Delphine MAISONNEUVE, directrice des services Développement durable, communauté de communes du Thouarsais

Jean-Marie OUDART, vice-président Transition énergétique et écologique, Agriculture et alimentation durables, communauté de communes des Crêtes Préardennaises

Laurent PLANCHET, coordinateur du pôle Territoires durables, ADEME Grand Est

Michael RESTIER, directeur de l'Association nationale des pôles territoriaux et des Pays (ANPP)

Marion RICHARTÉ, responsable du service Amélioration de l'action publique et développement durable, communauté de communes Erdre et Gesvres

Sylvain RIFFARD, directeur adjoint de l'Aménagement du territoire, Région Bourgogne-Franche-Comté

Philippe ROBERT, (anc.) chef adjoint du service des politiques territoriales, ADEME

Patrick SABIN, vice-président en charge des énergies renouvelables, communauté de communes Cœur Haute Lande

Jerry SCHMIDT, coordonnateur et animateur du réseau national Economie circulaire, ADEME

Mathieu TEULIER, ingénieur Partenariats et territoires, ADEME

Morgan VACHON, chargé de mission Transition énergétique, communauté de communes Cœur Haute Lande

Nicolas VALLÉE, coordinateur du dispositif Cit'ergie, ADEME

Ce travail a bénéficié du soutien de l'ADEME - Agence de la transition écologique, de l'Agence nationale de la cohésion des territoires et de la Banque des territoires dans le cadre du programme d'actions 2020 du réseau Territoires à énergie positive, animé par le CLER - Réseau pour la transition énergétique.

Soutenu
par



Le contenu de ce rapport ne représente pas nécessairement l'opinion des différents partenaires.



LE CLER ET LE RÉSEAU TEPOS

L'ÉNERGIE NOUS CONCERNE TOUS !

Depuis 1984, le CLER - Réseau pour la transition énergétique défend et accompagne la montée en puissance des énergies renouvelables et de la maîtrise de l'énergie dans le paysage énergétique français. Grâce à un réseau de plus de 300 acteurs locaux précurseurs, l'association poursuit son objectif d'accélérer la transition énergétique sur le terrain. En innovant sans cesse et en élaborant des pratiques vertueuses et reproductibles, les collectivités et professionnels engagés avec le CLER forment une société civile déjà en mouvement dans les territoires.

LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE : ÇA MARCHE !

Le projet du CLER est d'offrir aux acteurs locaux un espace d'échanges pour imaginer ensemble les alternatives concrètes aux énergies fossiles et nucléaire, des solutions opérationnelles pour les réaliser et des moyens pour les diffuser. Fort de son expertise et de ce travail en réseau, le CLER porte à l'échelle locale, nationale et européenne une vision cohérente et transversale de l'énergie, et formule des propositions auprès des pouvoirs publics.

VERS DES TERRITOIRES À ÉNERGIE POSITIVE

Fondé en 2011 par six territoires pionniers, le réseau des Territoires à énergie positive (TEPOS) rassemble plus d'une centaine de collectivités qui visent la couverture de leurs besoins énergétiques, après les avoir réduit au maximum, par les énergies renouvelables locales (objectif « 100 % renouvelables et plus »), ainsi que des acteurs engagés à leur côté. Ensemble, ils ont choisi de faire de l'énergie une chance et un facteur de développement territorial. Le CLER - Réseau pour la transition énergétique, porte le projet et anime le réseau TEPOS au niveau national.

D'OU VIENT CE GUIDE ?

Depuis plus de 10 ans, le CLER - Réseau pour la transition énergétique est investi sur le sujet des démarches territoriales de transition énergétique.

Au moment des débats du Grenelle de l'Environnement en 2007, le CLER a publié l'ouvrage « Énergie changeons de cap ! : scénario pour une France durable » et défendu des propositions en faveur d'une organisation territoriale de l'énergie, parmi les tout premiers. Il a plaidé avec succès pour l'ajout explicite du terme « énergie » dans le plan climat territorial, pour en faire un plan climat-énergie territorial dans la loi.



Plan climat-air-énergie territorial

Caroline Canale, chargée de mission au CLER, a fait partie des premiers conseillers Cit'ergie formés à titre expérimental dans le cadre du projet de transfert Rêve Jura Léman en 2007. Le CLER a siégé ensuite dès sa création au comité national stratégique de Cit'ergie. Attentif au déploiement des stratégies énergie-climat dans les territoires, en particulier sous la forme de plan climat, le CLER a œuvré en lien avec le Réseau Action Climat et l'ADEME pour concevoir et diffuser l'outil Climat Pratic au début des années 2010.



Cit'ergie et Économie circulaire

Parallèlement, le CLER a créé le concept de territoire à énergie positive en 2010, puis un réseau de territoires ruraux pionniers de la transition énergétique, le réseau TEPOS, l'année suivante. Dans le cadre du projet européen 100 % RES Communities (2012-2015), il a défini avec ses partenaires les critères d'une reconnaissance TEPOS⁰¹. Solagro, adhérent du CLER et partenaire du projet, a posé à cette occasion les bases d'une méthode simplifiée de co-construction d'une stratégie TEPOS, nommée par la suite « Destination TEPOS ».



Territoire à énergie positive

En 2015, l'arrivée de l'appel à projets Territoires à énergie positive pour la croissance verte (TEPCV) a bousculé le paysage des démarches méthodologiques de transition - d'autant plus que le programme, bien financé et fortement promu par la ministre Ségolène Royal, a rencontré un franc succès auprès des collectivités. D'une part, et en dépit de nos échanges fréquents avec le Ministère de l'écologie, le lien sur le fond entre le programme TEPCV et la dynamique de TEPOS animée par le CLER est resté distant. D'autre part, le programme

TEPCV s'est affranchi d'une articulation avec les PCAET, dont la quasi-généralisation était alors rendue obligatoire par la loi de transition énergétique, ou encore avec la démarche Cit'ergie. Face à ce constat, le CLER a lancé une enquête afin de comprendre comment les territoires mettaient en œuvre concrètement leur transition énergétique locale dans ce contexte. Elle a conduit à la production d'une note d'analyse et de propositions⁰² pour améliorer la mise en œuvre de TEPCV, et d'une publication valorisant six territoires exemplaires qui, nécessité faisant loi, ont montré leur capacité à articuler au mieux les différents dispositifs et outils⁰³.



Synthèse de l'enquête sur l'appel à projets TEPCV

Trois ans plus tard, le nouveau gouvernement a annoncé le lancement des contrats de transition écologique (CTE). Pendant l'été 2017, le CLER s'est questionné avec les territoires pionniers du réseau TEPOS sur l'agencement méthodologique et financier pouvant faire suite à l'aide TEPCV et surtout reconstruire le lien avec l'exercice stratégique des PCAET. Des propositions en faveur de la transition énergétique territoriale⁰⁴ ont alors été formulées, donnant un rôle pivot potentiel au CTE. Malheureusement, tandis que les PCAET - assortis d'exigences réglementaires renforcées mais toujours d'aucun moyen - étaient censés être adoptés partout d'ici fin 2018, le secrétaire d'État Sébastien Lecornu ne les évoquait qu'avec pudeur pour glisser immédiatement vers la nécessité « d'aller vers des projets plus ambitieux via les contrats de transition écologique ». Il a en outre passé sous silence la dynamique des TEPOS, appuyée depuis de nombreuses années par des appels à projets régionaux, jetée avec l'eau du bain du programme TEPCV alors qu'elle ne cessait de se structurer et se renforcer.

Pour suivre la mise en œuvre des contrats de transition écologique, le CLER est convié par le ministère de la transition écologique à faire partie du comité de suivi des CTE. Cet espace d'information a évolué en comité d'orientation des territoires en transition au début de l'été 2020, juste avant le remaniement du gouvernement. Aucune réunion ne s'est tenue ensuite dans ce cadre. Cependant, le CLER a été convié et a participé à une réunion d'informations et de dialogue avec l'État dans le cadre du lancement des contrats de relance et de transition écologique (CRTE), le 24 novembre 2020. À la suite de cette réunion, il a adressé une note d'analyse et de questionnements concernant les CRTE aux ministères de la cohésion des territoires et de la transi-

01 Cette reconnaissance TEPOS n'est plus en usage actuellement
02 ► Rapport d'enquête au sein du réseau TEPOS sur l'appel à projets TEPCV, CLER
03 ► Pratiques méthodologiques des territoires à énergie positive, CLER
04 ► Propositions en faveur de la transition énergétique territoriale, CLER

tion écologique, qui assurent le copilotage opérationnel du dispositif, sous l'égide du Premier ministre.



Contrat de relance et de transition écologique

Début 2020, avant l'irruption des CRTE (et de la Covid-19), le CLER avait décidé de faire le point sur le déploiement des CTE sur le terrain : quel est le bilan après 2 ans de mise en œuvre ? Quelles améliorations sont

possibles ? Il a lancé une enquête pendant l'été 2020 auprès des territoires engagés dans la transition (PCAET, TEPOS...), porteurs ou non d'un CTE. L'arrivée des CRTE justifiait plus encore ce travail : la transition entre les deux dispositifs offrait en effet une fenêtre d'opportunité pour proposer des ajustements structurants.



Synthèse de l'enquête sur les CTE auprès des territoires en transition

Parallèlement à cet agenda institutionnel, le CLER entretient depuis 2014 de nombreuses relations partenariales avec des associations et collectifs qui analysent et accompagnent la mise en mouvement des territoires : suivi des écoutes territoriales des territoires en transition de l'Unadel, dialogue régulier avec les animateurs du programme Transition énergétique et sociétale en Pays de la Loire, participation au comité de pilotage de la recherche-action « Accompagnement de territoires en transition pour capitaliser sur les pratiques de conduite du changement dans les politiques publiques » pilotée par l'ADEME autour de l'expérience de Loos-en-Gohelle, participation au groupe miroir de l'atelier « Villes pairs et territoires pilotes de la transition » animé par Atémis et Loos-en-Gohelle, puis dans la continuité, création de la Fabrique des transitions et de son association de partage avec un ensemble d'acteurs.



Recherches-actions sur les territoires en transition

Ces dynamiques de partage d'expériences et de capitalisation commune offrent une vision alternative et complémentaire aux discours et à l'entrée par les dispositifs institutionnels, dont la présente publication intègre les enseignements.



Mettre en mouvement un territoire

Par ailleurs, le CLER est entré en relation avec Pierre-Antoine Landel et Lucas Durand, chercheurs en géographie-aménagement au laboratoire de sciences sociales UMR PACTE de l'Université Grenoble Alpes, au moment où ils démarraient leurs travaux sur la notion d'opérateur énergétique territorial en 2015. De cette coopération sont nées plusieurs productions conjointes, dont un rapport du CLER sur les opérateurs énergétiques territoriaux paru en 2017, et des articles sur les thématiques du projet de territoire et de l'autonomie territoriale, qui restent parfaitement d'actualité et qui sont repris ici.



Porter un projet de territoire en transition

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE GUIDE...

PROJET DE TERRITOIRE (EN TRANSITION) ET AUTONOMIE (ÉNERGÉTIQUE) TERRITORIALE

Instaurée il y a plus de 20 ans, la notion de projet de territoire fait son retour en grâce avec le contrat de relance et de transition écologique (CRTE). Amenés à se généraliser sur l'ensemble du territoire national dès 2021, les CRTE s'appuieront en effet sur le projet de territoire qui sera au fondement du contrat passé entre les collectivités territoriales et l'État. Pour répondre à l'ambition souhaitée par l'État d'allier transition écologique, développement économique et cohésion territoriale, le projet de territoire devra s'enrichir d'une stratégie de transition écologique et de cohésion du territoire, ainsi que du plan d'action correspondant - s'il ne les intègre pas déjà explicitement.



Comprendre le contrat de relance et de transition écologique

Mais au fond, qu'est-ce qu'un projet de territoire ? La notion n'est ni normée ni consolidée. Ainsi, les territoires et les réseaux d'acteurs en font des interprétations variables, basées sur l'observation des pratiques réelles sur le terrain, entre pragmatisme opérationnel et ambition de faire grandir le territoire, cette communauté humaine tissée de relations fortes de la proximité. Faire grandir le territoire ? C'est créer (ou renforcer) son iden-

tité, partager une vision commune de l'avenir, développer son patrimoine collectif immatériel et ses capacités d'agir, susciter des coopérations entre les acteurs, augmenter sa résilience...



Mieux comprendre ce qu'est un projet de territoire

Une évolution profonde de l'intercommunalité voit progressivement le passage d'une approche techniciste, basée sur des compétences transférées ou exercées parfois de manière « opportuniste » vers une approche stratégique globale qui (re)donne du sens à son action. Dans ce mouvement, comment passer d'un « territoire de projets », réceptacle de procédures qui lui sont externes, à un « projet de territoire », fruit de la mobilisation d'une intelligence territoriale qui résulte d'une coordination d'acteurs différenciés, inscrite sur une longue durée ? Il s'agit pour chaque territoire de devenir rien moins que l'auteur et l'acteur de son propre développement.



Porter un projet de territoire en transition : pour une autonomie qui libère et ouvre vers l'extérieur

MISE EN MOUVEMENT DU TERRITOIRE

Une série de recherches-actions ont identifié depuis plusieurs années les conditions pour mettre en mouvement, tenir le cap et la durée, amplifier et évaluer les transitions dans les territoires. Les différents acteurs qui portent ces travaux abordent chacun le sujet par leur entrée naturelle, qu'elle soit thématique (énergie, agriculture et alimentation...) ou transversale (modes de vie, maturité coopérative, économie sociale et solidaire, nouveaux modèles économiques et de développement, stratégies d'alliance, évaluation). Tous apportent une précieuse pierre à l'édifice.



Découvrir les principales recherches-actions sur les territoires en transition

Des observations et analyses de ces acteurs découlent un ensemble d'enseignements partagés. 4 grands prin-

cipes directeurs utiles pour guider l'action et avancer sont identifiés : créer et renforcer les conditions de l'engagement, ici et maintenant ; agir en coopération, tenir le cap et la durée collectivement ; agir de façon intégrée, systémique, élargir le périmètre progressivement ; évaluer la valeur créée, s'intéresser aux effets utiles de l'action sur le temps long. Bien sûr, tout ne se résume pas à ces quelques mots et il reste beaucoup à comprendre pour mieux agir et passer à l'échelle. Les réflexions collectives et l'analyse des expérimentations en cours se poursuivent désormais au sein de la Fabrique des transitions⁰⁵ où se retrouvent au niveau national les acteurs engagés dans les transitions territoriales.



Comprendre les fondamentaux de la mise en mouvement des territoires

ARTICULATION DES DÉMARCHES TERRITORIALES DE TRANSITION

Depuis une quinzaine d'années, l'État accorde de l'importance à la transition énergétique et écologique dans les territoires. Avec le plan climat-air-énergie territorial en particulier, il a doté l'intercommunalité (ou le groupement d'intercommunalités) du rôle de coordinatrice de la transition énergétique sur son territoire. Le volontarisme de l'État se traduit par ailleurs par la mise en place de dispositifs pour accompagner les collectivités : démarches Cit'ergie et Économie circulaire, appel à projets Territoires à énergie positive pour la croissance verte (TEPCV), contrats de transition écologique (CTE), contrats d'objectifs territoriaux de l'ADEME... Chaque dispositif présente un intérêt distinct, en fonction des besoins et envies du territoire, et de la maturité de son projet de transition.



Découvrir et mieux comprendre les différentes démarches territoriales de transition

Une collectivité n'a pas vocation à accumuler par principe les dispositifs, dans l'idée qu'en saisir le plus possible serait le mieux. Les déployer tous n'est pas un objectif en soi, ni une nécessité avant d'agir et pour agir. Mais les projets inscrits dans une stratégie de transition écologique et de cohésion territoriale structurée ont plus de chance d'être des « bons projets », pertinents pour le territoire et adaptés aux enjeux. Différentes démarches et dispositifs peuvent s'articuler pour construire cette stratégie, des plans d'action et des moyens associés dans les territoires. Ils se positionnent plus ou moins, les uns et les autres, sur les fonctions suivantes : l'ambition et la mobilisation collective ; la vision et la planification ; l'organisation ; l'animation et la mobilisation d'ingénierie ; la concrétisation et la réalisation. Leur finalité est commune : le passage à l'action en matière de transition. Les investissements consentis et les actions concrètes menées dans les territoires font en effet de la transition écologique un axe de développement social, économique et environnemental majeur.



Comprendre comment articuler les démarches

Mais la politique a ses raisons que la raison ne connaît pas. Indépendamment de la sincérité des intentions qui ont présidé à leur mise en place, avec la volonté claire

de faire avancer la transition écologique, le foisonnement des démarches initiées par l'État depuis 10 ans révèle un « mal français », que l'on peut résumer par la formule : « chacun sa loi, chacun son appel à projets, chacun son budget... » Les logiques de marketing politique ont conduit les gouvernements successifs à lancer de nouvelles initiatives, sans se soucier réellement de la continuité des politiques publiques et de la lisibilité de l'offre pour les bénéficiaires finaux, les collectivités locales. Conséquence ? Celles-ci n'y comprennent plus grand chose. Pourtant, sur le terrain, il faut bien avancer et faire au mieux avec cette jungle d'opportunités et de contraintes. Et si on s'intéressait enfin à l'expérience vécue par les utilisateurs pour concevoir, améliorer et faciliter l'usage des dispositifs ?



Qu'ont pensé les territoires TEPOS de l'appel à projets TEPCV ?



Que pensent les territoires en transition du contrat de transition écologique ?

La méthode proposée pour l'élaboration des Contrats territoriaux de relance et de transition écologique marque a priori une évolution positive pour rétablir de la lisibilité et de la cohérence. Avec le CRTE, le projet de territoire devient *théoriquement* le document stratégique de référence pour la contractualisation cadre entre le territoire et l'État. Le plan climat-air-énergie territorial en est une déclinaison opérationnelle. Les contrats entre les partenaires aux différentes échelles peuvent ainsi devenir un outil d'articulation et de mise en cohérence de leurs objectifs et moyens respectifs. Si le CRTE pose un cadre organisationnel favorable, il présente néanmoins une limite importante, à savoir l'absence de financement dédié et d'incitation pour les territoires à faire preuve d'ambition. Or, sans intelligence territoriale et sans moyens humains pour déployer les dynamiques collectives, pas de transition. Pour y remédier, l'État doit proposer une logique de guichet ouvert pour financer des postes de chargés de mission dans tout territoire signataire d'un CRTE structurellement déficitaire en ingénierie.



Plaider pour rétablir de la lisibilité et de la cohérence et pour une ingénierie territoriale

À L'ACTION !

Le réseau des territoires à énergie positive (TEPOS) rassemble depuis 10 ans les pionniers de la transition écologique. Plus encore que leurs résultats atteints au terme d'un engagement durable, c'est leur trajectoire concrète dans la transition, année après année, qui est riche d'enseignements. Il n'existe pas de génération spontanée de territoires exemplaires et potentiellement « démonstrateurs ». Leurs résultats sont le fruit de la structuration d'un projet sur le temps long, de l'articulation patiente de différentes démarches, de la mobilisation de moyens financiers notamment externes, d'une animation territoriale toujours plus active grâce à des moyens humains progressivement renforcés. Alors seulement la transition énergétique territoriale s'opère concrètement et devient créatrice de valeur(s) et moteur de développement⁰⁶.



Découvrir l'expérience et la trajectoire de territoires pionniers de la transition



Collecter quelques conseils pratiques, trucs et astuces issus de l'expérience des territoires

Ces dernières années, les principaux partenaires publics nationaux des collectivités ont fait leur mue et restructuré leurs offres et leurs services. L'ADEME est devenue l'Agence de la transition écologique. Elle consolide son référentiel de la transition écologique avec Cit'ergie et Économie circulaire, et le rapproche progressivement de ses mécanismes d'aides financières à l'ingénierie dans les territoires. La création de l'Agence nationale de la cohésion des territoires début 2020 constitue a priori un renversement copernicien par rapport au précédent Commissariat général à l'égalité des territoires : elle n'est plus tant chargée de faire descendre les politiques de l'État dans les territoires, que de répondre au mieux aux besoins qu'ils font remonter. En 2018, la Caisse des dépôts lance la Banque des Territoires, nouvelle identité plus lisible pour l'un de ses 5 métiers : l'accompagnement des acteurs au service du développement des territoires. Quelques années plus tôt, le Cerema naissait de la fusion de 11 services d'ingénierie de l'État. Enfin, les Régions montent en puissance dans leur rôle de chef de file en matière de protection de la biodiversité, du climat, de la qualité de l'air, de l'énergie et du développement durable du territoire, et s'affirment comme un partenaire déterminant pour les territoires.



Identifier les principaux partenaires publics nationaux et régionaux, leurs offres et services opérationnels

... ET CE QUE VOUS NE TROUVEREZ PAS (ENTRE AUTRES) !

Ce guide n'a pas vocation, naturellement, à traiter tous les aspects méthodologiques associés aux actions que peuvent entreprendre les élus et techniciens dans les territoires en transition. Il est déjà assez dense et riche - en espérant qu'il reste néanmoins accessible au plus grand nombre. Surtout, il s'inscrit en complément de nombreux autres travaux déjà menés ou à venir, par le CLER - Réseau pour la transition énergétique et ses partenaires.

Voici ce que ce document ne contient pas... mais que vous pouvez trouver ailleurs :

1. Les connaissances et compétences institutionnelles relatives aux réseaux d'énergie :

opérateurs gestionnaires, financements liés au déploiement des énergies renouvelables, scènes d'arbitrage (schéma régional de raccordement, concertation annuelle sous l'égide du préfet...). Les possibilités par les collectivités locales de déléguer des fonctions de propriétaires des réseaux (syndicats d'énergie...), leurs marges de manœuvres pour agir sur ce sujet.

2. Les approches cognitives :

métabolisme énergétique territorial, biomimétisme territorial, assemblages socio-énergétiques, systèmes énergétiques territoriaux (multi-vecteurs et interopérabilité)...

3. Le rôle des intermédiaires (cognitifs) énergétiques :

espaces info-énergie / conseil FAIRE, associations locales ou transcales citoyennes, cabinets d'ingénierie-conseil, syndicats d'énergie...

4. Les approches relationnelles entre consommateurs et producteurs :

communauté énergétique locale, inter-territorialité, investissement participatif, autoconsommation collective, certificat d'origine contrôlée, comptage territorialisé...

5. Les démarches de scénarisation

associant les projets énergétiques et les visions du futurs, la prospective territoriale...

→ POUR APPROFONDIR

Ressources sur ce que vous ne trouverez pas dans ce guide !

LES COLLECTIVITÉS ONT UN RÔLE À JOUER POUR LA TRANSITION !

La crise sanitaire est une opportunité sans précédent pour tous les acteurs d'accélérer le mouvement des transitions territoriales. En 2020, malgré les obstacles du confinement, les collectivités ont montré leur capacité de passage à l'action, au plus près des besoins et des réalités du terrain. Avec l'appui des communes, des intercommunalités et des territoires de projet, des solidarités se sont créées en s'appuyant sur les savoir-faire et les complémentarités des acteurs locaux. Les initiatives pour organiser les circuits courts alimentaires se sont multipliées. L'urbanisme tactique est apparu comme une solution évidente pour faciliter les déplacements des salariés en respectant les gestes barrières. Des kilomètres de pistes cyclables ont été peints en quelques jours. Ces initiatives peuvent constituer les bases de solutions durables et généralisées. Il serait déraisonnable de ne pas les consolider, dans ce nouveau mandat municipal.

En toile de fond, l'écologie apparaît désormais comme l'une des préoccupations majeures des Français. Les programmes des listes candidates aux élections municipales de 2020 ont vu fleurir des mesures en faveur d'une écologie populaire et accessible. Ces élections ont aussi été marquées par l'émergence partout en France de collectifs interpellant les candidates et candidats en faveur d'engagements concrets pour la transition écologique et démocratique. L'expérience inédite de démocratie que représente la Convention Citoyenne pour le Climat, montre qu'une fois informés, les citoyens plébiscitent des actions ambitieuses et des mesures fortes dépassant l'opposition simpliste entre justice climatique et justice sociale. Cette sensibilisation de l'ensemble de la société aux questions écologiques est un terreau fertile pour engager un changement de trajectoire dans les territoires.

Pourtant la crise sanitaire nous plonge dans un climat d'immenses incertitudes. Entrecroisant la crise écologique, elle nous confronte à ses conséquences économiques et sociales tangibles. D'un côté, des remèdes anti-crisis sont prescrits pour guérir un système de production et de consommation à bout de souffle. De l'autre, des initiatives émergent au sein de la société qui interrogent la façon de produire, de consommer, de se déplacer, de travailler et de vivre ensemble. Les territoires sont des réservoirs de créativité et d'audace, une source de vitalité. Ils sont des lieux de rencontres et de proximité qui font naître les beaux projets. Porter un regard optimiste sur ces dynamiques collectives, c'est faire un premier pas vers une transition qui nous invite à concrétiser nos paroles en actes, à innover, expérimenter des trajectoires originales pour mettre en place de nouveaux modèles de développement dont on ne connaît pas tout, mais que l'on souhaite durable et désirable. Et c'est en effet l'affaire de tous : organisations publiques ou privées, collectifs agencés ou non, individus... qui sous des formes extrêmement variées, agissent au quotidien.

→ POUR APPROFONDIR

Ressources sur les territoires au cœur de la transition



PORTER UN PROJET DE TERRITOIRE EN TRANSITION

PROJET DE TERRITOIRE OU TERRITOIRE DE PROJETS ?

UNE AUTONOMIE (ÉNERGÉTIQUE) QUI LIBÈRE
ET OUVRE SUR L'EXTÉRIEUR

VERS UN OPÉRATEUR TERRITORIAL DE L'ÉNERGIE

Une évolution profonde de l'intercommunalité voit progressivement le passage d'une approche techniciste, basée sur des compétences transférées ou exercées parfois de manière « opportuniste » vers la définition et la mise en œuvre d'une stratégie transversale qui (re)donne du sens à l'action intercommunale. Cette approche globale, s'appuyant sur l'élaboration d'un projet de territoire, fonde historiquement la raison d'être des agglomérations, des Pays (et aujourd'hui les PETR, pôles d'équilibre territorial et rural) ou des parcs naturels régionaux.

La perspective de généralisation des contrats de relance et de transition écologique (CRTE) remet aujourd'hui cette notion au centre du jeu. En effet, un des objectifs des CRTE est d'accompagner, sur la durée du mandat local, la concrétisation du projet de territoire de chaque collectivité engagée avec les acteurs territoriaux autour d'une double ambition de transition écologique et de cohésion territoriale.

Pour autant, les territoires savent-ils vraiment ce que signifie réaliser un projet de territoire intégrant les enjeux de transition ? Se projettent-ils dans une vision stratégique, intégrée et partagée de l'avenir ? Sont-ils en pleine capacité de mener une stratégie et des projets énergétiques, de manière autonome, vers le 100 % renouvelables ?

PROJET DE TERRITOIRE OU TERRITOIRE DE PROJETS ?

Interroger le projet, c'est d'abord poser la question de son auteur. D'un côté, la plupart des territoires très engagés dans la transition énergétique inscrivent leur démarche dans des dynamiques anciennes et qui leur sont propres, conduisant souvent à la formulation d'un « projet de territoire ». C'est le cas en particulier des territoires à énergie positive comme Le Mené, le Thouarsais, Loos-en-Gohelle, Biovallée, les Grands Causses, le Grand Briançonnais, etc. Leurs expériences qui apparaissent comme innovantes aujourd'hui sont le résultat de processus de structuration relativement longs. Elles ont le plus souvent émergé autour d'enjeux de développement local voire de reconversion territoriale (ancien territoire minier, territoire de montagne ou littoral en évolution, déprise agricole) vis-à-vis desquels le domaine énergétique constituait un levier d'action. La prise en compte des configurations sociales et spatiales historiquement héritées est donc évidemment importante. Elle plaide en faveur d'un engagement volontaire et déterminé des communes à construire elles-mêmes leur futur territorial et le périmètre géographique associé – plutôt qu'ils ne leur soient imposés. Parce qu'elle exige un constant travail de portage, la structuration de la capacité d'un territoire à se porter acteur dans le domaine de l'énergie n'est jamais acquise : c'est une construction fragile, qui doit être entretenue et qui exige des moyens humains dédiés pour ce faire. L'animation territoriale conduite par des chargés de mission est centrale, même cruciale, afin que les projets relatifs à l'énergie trouvent un portage local et ainsi apportent des retombées socio-économiques significatives pour le territoire.

D'un autre côté, des procédures et démarches impulsées par l'État et ses agences, tels les plans climat-air-éner-

gie territoriaux (PCAET), les territoires à énergie positive pour la croissance verte (TEPCV), les contrats de transition écologique (CTE), ou les Régions, tachent de mettre en mouvement des dynamiques territoriales. Dans un cadre où les compétences de chaque niveau d'intervention (Europe, État, région, département) sont loin d'être différenciées, chacun d'entre eux secrète son propre système de normes et de règles qui le distingue de l'autre. Les collectivités locales tendent à devenir des réceptacles de procédures qui leur sont externes. Ainsi l'appel à projets, même s'il se traduit par un contrat, confère à son auteur la capacité à dire les règles dans lesquelles le bénéficiaire va devoir inscrire son action. Les collectivités deviennent alors des « territoires de projets »⁰⁷ ; ils sont souvent amenés à mettre en œuvre des projets dont les auteurs leur sont extérieurs et qui relèvent d'une approche sectorielle, ne prenant pas en compte la transversalité et le calendrier des politiques publiques locales.

Cette approche diffère de la notion d'autonomie qui apparaît comme la volonté d'une société de se conformer à des règles dont elle s'est elle-même dotée. Au-delà de l'autonomie financière et des capacités humaines, c'est l'autonomie de l'organisation qui est questionnée. Elle est déterminante dans un contexte de transition, où il s'agit de penser les changements de valeurs et de pratiques, en mobilisant les ressources spécifiques aux territoires. Ce changement d'optique intervient au travers du recours au « projet de territoire ». Le projet de territoire repose sur la mobilisation d'une intelligence territoriale qui résulte d'une coordination d'acteurs différenciés, inscrite sur une longue durée. Elle confère à ses porteurs une capacité à penser les changements et à mettre en œuvre des stratégies adaptées à leurs ca-

07

« Territoire de projets » s'entend ici comme le statut de « territoire réceptacle de projets », à ne pas confondre avec le périmètre et la forme juridique d'un espace géographique (en référence aux Pays, PETR, Parcs naturels régionaux...).

pacités. Les acteurs du territoire deviennent les sujets du projet, au travers d'un processus qui mérite d'être

explicité au travers du tableau n°1 ci dessous.

La différence entre « projet de territoire » et « territoire de projets »

	Projet de territoire	Territoire de projets
Auteurs du projet	Acteurs du territoire, engagés dans une logique de coordination	Partenaires institutionnels extérieurs aux territoires, avec un recours fréquent à la notion d'appel à projet
Caractéristiques du territoire	Territoires « construits » par les acteurs du territoire	Territoires « donnés » au sein de périmètres variables, en fonction de l'évolution des procédures
Temporalités	Longue	Liée à la procédure mise en œuvre
Ressources mobilisées	Processus continu de révélation, construction et coordination de ressources spécifiques au territoire	Mobilisation de ressources génériques et spécifiques au territoire
Moyens financiers et humains	Stabilisés au travers d'une recherche d'autonomie humaine et financière	Dépendants des procédures mobilisées
Principes de gouvernance	Recherche de coordination de normes externes voire production de systèmes de normes spécifiques au territoire, au travers de la construction de modes de gouvernance adaptés	Juxtaposition de systèmes de normes issues des partenaires externes

Source - Pierre-Antoine Landel, 2017

Dans quelles conditions les territoires issus du mouvement des « territoires de projets », associé aux impulsions externes, acquièrent-ils la capacité à s'inscrire

dans une dynamique d'autonomie énergétique territoriale, propre au mouvement des « projets de territoire » ?

UNE AUTONOMIE (ÉNERGÉTIQUE) QUI LIBÈRE ET OUVRE SUR L'EXTÉRIEUR

Jacky Aignel, ancien maire du Mené et fondateur du réseau TEPOS, donne une définition pragmatique de l'autonomie énergétique territoriale : « *Il faut que les gens comprennent la démarche que l'on veut instituer dans notre territoire. Nous sommes tous des consommateurs, mais nous avons aussi besoin d'être des acteurs. Des acteurs de notre propre vie et de notre propre développement. Avec les énergies renouvelables, la richesse est sous nos pieds et au-dessus de nos têtes : à nous de l'exploiter. Notre volonté, c'est d'être un territoire autonome. De projet en projet, nous sommes en bonne voie pour y arriver* ».

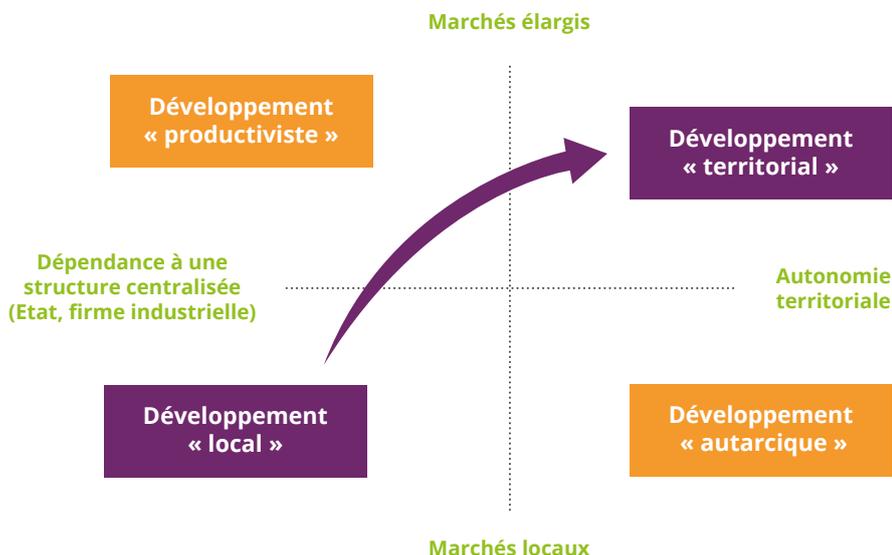
Les territoires engagés dans une démarche TEPOS, par exemple, s'inscrivent dans le passage du développement local au développement territorial, auquel on assiste depuis les années 1970. En réponse aux premiers

signes de la crise, le développement local reposait sur la capacité d'initiatives des acteurs locaux, pour mobiliser des ressources locales en réponse aux besoins locaux. Après avoir été initié de manière autonome par quelques collectivités, telles que le Mené, ce modèle a été longtemps fortement appuyé par l'État, puis par les collectivités territoriales (régions, départements), au travers de multiples procédures (Plans d'Aménagement Ruraux, Contrats de Pays, etc.), mais il s'est rapidement révélé insuffisant pour faire face à la crise des systèmes productifs locaux.

En approfondissant les processus de coordination d'acteurs, certains territoires ont pu s'engager dans la construction de ressources spécifiques et ancrées aux territoires. Ces constructions mobilisent des capacités

d'intelligence collective qui résultent de la mobilisation de savoir-faire locaux, de leur coordination avec des connaissances externes ainsi que de la capitalisation des expériences. C'est ce processus qui induit la

construction de ressources « territoriales », qui vont pouvoir être positionnées sur des marchés extérieurs aux territoires. La figure n°1 suivante peut être appliquée au secteur de l'énergie.



*Le passage du développement local au développement territorial
Pierre-Antoine Landel, 2016*

Le projet de territoire renforce la capacité du territoire à construire des relations avec d'autres (contrats de réciprocité, coopérations interterritoriales...), sur la base d'un projet qui lui est spécifique. Les territoires en recherche d'autonomie (énergétique) n'ont pas vocation à ne travailler que pour eux-mêmes. Ils s'insèrent naturellement dans des réseaux qui dépassent largement leurs limites. Les groupes énergétiques territorialisés (souvent construits historiquement autour d'une Entreprise

Locale de Distribution, mais désormais d'origines variées notamment citoyennes ou agricoles) témoignent déjà de leur capacité à entrer sur les marchés de l'électricité et du gaz. L'effet réseau peut aussi être pensé par le renforcement d'échanges portant sur les façons de mettre en œuvre la transition énergétique⁰⁸. Il peut aussi porter les modes de gouvernance, et leur capacité à faire évoluer les normes et règles issues d'autres autorités.

VERS UN OPÉRATEUR TERRITORIAL DE L'ÉNERGIE

L'autonomie énergétique territoriale résulte non seulement de la capacité d'un territoire à optimiser le bouclage des flux énergétiques, mais aussi à maîtriser la mise en œuvre des trajectoires de transition énergétique (humaine, organisationnelle, fonctionnelle, financière, démocratique, décisionnelle). Cette dynamique de construction de l'autonomie s'appuie en particulier sur l'existence d'opérateurs territoriaux de l'énergie, inscrits dans des réseaux. Face à la complexité organisationnelle des filières énergétiques, l'opérateur énergétique est un acteur articulatoire entre les différentes étapes de transformation des ressources en énergie, de la source d'énergie primaire jusqu'au consommateur final. Il est ainsi en capacité de produire, transporter, distribuer et/ou fournir de l'énergie.

L'opérateur énergétique territorial présente plusieurs caractéristiques. Il bénéficie d'un ancrage au territoire, marqué par son inscription dans une histoire longue du territoire (luttons sociales, habitudes de coopération) et sa mobilisation de ressources locales spécifiques (foncière, cognitive, technique, organisationnelle, etc.). Il est ensuite doté d'une capacité de coordination transversale et multi-échelles de connaissances et compétences. Il articule des échelles différenciées, en particulier au niveau financier, en mobilisant des ressources au niveau européen, national, régional, départemental et local. Toutes les échelles contribuent au projet, mais l'opérateur conserve sa capacité de décision, grâce à une gouvernance garantissant son autonomie.

08

Nouvelles solidarités urbain-rural : une condition de la transition énergétique nationale, des bénéfices mutuels pour les territoires, CLER, 2018

Le produit de l'action de l'opérateur territorial prend des formes caractéristiques. L'énergie ainsi produite (électricité, gaz, chaleur) devient une ressource territoriale. Si celle-ci est injectée dans un réseau et des marchés extérieurs au territoire, les bénéfices sont au service du développement d'une transition énergétique territoriale à travers de la mise en place de projets de production d'énergie, d'actions pédagogiques ou de réduction des consommations énergétiques. L'opérateur territorial ne travaille pas seulement à produire de l'énergie, mais aussi de l'autonomie énergétique. Enfin, la mobilisation et le croisement des formes de savoirs locaux avec des connaissances externes amènent à la construction d'une intelligence territoriale capitalisant les connaissances issues de l'action.

Cette approche laisse ouverte plusieurs questions, telles que les modes d'articulation avec d'autres opérateurs de l'énergie, mais aussi avec les collectivités territoriales. Ces dernières peuvent contribuer à l'émergence de ces opérateurs sans nécessairement les constituer directement. Les dynamiques des territoires à énergie positive peuvent aussi être appréciées au travers de leurs capacités à accompagner l'émergence d'opérateurs territoriaux de l'énergie. Le développement et l'exploitation de projets d'énergie renouvelable en coopération entre des opérateurs locaux et externes peut pallier aux limites techniques et financières rencontrées au sein d'un territoire et concourir à construire sa trajectoire d'autonomisation.

Dans un formidable bouillonnement d'initiatives, la transition énergétique est déjà en germe dans les territoires : partout citoyens, collectivités, entreprises ou associations agissent pour la mettre en œuvre concrètement. Dans un rapport sur les opérateurs énergétiques territoriaux, le CLER - Réseau pour la transition énergétique donne la parole à ces « bâtisseurs » d'une autonomie énergétique et territoriale : coopératives, entreprises publiques locales, associations...

→ POUR APPROFONDIR

[Ressources sur le portage d'un projet de territoire de transition](#)



METTRE EN MOUVEMENT LES TERRITOIRES

CRÉER, RENFORCER LES CONDITIONS D'ENGAGEMENT,
ICI ET MAINTENANT

AGIR EN COOPÉRATION, TENIR LE CAP
ET LA DURÉE COLLECTIVEMENT

AGIR DE FAÇON INTÉGRÉE, SYSTÉMIQUE,
ÉLARGIR LE PÉRIMÈTRE PROGRESSIVEMENT

ÉVALUER LA VALEUR CRÉÉE, S'INTÉRESSER
AUX EFFETS UTILES DE L'ACTION SUR LE TEMPS LONG

Une série de recherches-actions ont identifié depuis plusieurs années les conditions pour mettre en mouvement, tenir le cap et la durée, amplifier et évaluer les transitions dans les territoires. Les différents acteurs qui portent ces travaux abordent chacun le sujet par leur entrée naturelle, qu'elle soit thématique (énergie, agriculture et alimentation...) ou transversale (modes de vie, maturité coopérative, économie sociale et solidaire, nouveaux modèles économiques et de développement, stratégies d'alliance, évaluation). Voici une synthèse des principaux enseignements tirés de leurs observations et analyses. Elle se structure autour de 4 grands principes directeurs utiles pour guider l'action et avancer. Les travaux d'analyse se poursuivent désormais au sein de la Fabrique des transitions où se retrouvent les acteurs engagés dans les transitions territoriales.

CRÉER, RENFORCER LES CONDITIONS D'ENGAGEMENT, ICI ET MAINTENANT

Le changement ne va pas de soi. Il se heurte toujours à des résistances. Pour y faire face et les dépasser, l'engagement est nécessaire.

Comment s'engager et engager son territoire ? Un raisonnement rationnel ne suffit pas, sans quoi les rapports du GIEC⁰⁹ auraient déjà produit leurs effets. Comme le montre la crise sanitaire actuelle, un choc fondamental ne suffit pas non plus, même si les crises prédisposent à une prise de conscience. Il faut avant tout du désir, de l'émotion positive : le changement passe par une envie de changer. Pour cela, les représentations et les imaginaires doivent évoluer.

Comment agir sur les imaginaires ? En valorisant le patrimoine culturel immatériel du territoire et de ses acteurs pour susciter de la fierté, un sentiment d'appartenance et donc une envie de prendre soin du territoire auquel on est attaché. L'enjeu est de se forger ou revivifier une identité, tout en prévenant un enfermement identitaire. Le ferment culturel est aussi un levier d'entraînement économique : les femmes et les hommes qui dirigent une entreprise partagent également des émotions et des sentiments d'appartenance.

Comment valoriser le patrimoine ? En le mettant en récits, en racontant hier, aujourd'hui et demain. En travaillant avec les anciens et sur les archives pour mettre leurs mémoires au travail. En prêtant une attention aux événements qui scandent la vie du territoire, aux pratiques culturelles et sportives de proximité dans lesquelles les acteurs sont déjà engagés. En se projetant dans l'avenir, en intégrant le temps long dans les décisions d'aujourd'hui, par exemple en ciblant la jeunesse, les scolaires pour adopter le point de vue des générations futures. Le changement ne se fera qu'en intégrant l'histoire de tous les acteurs. C'est ainsi qu'ils se sentiront reconnus et se reconnaîtront dans le projet commun. Ils auront alors envie et donneront à leur tour envie à d'autres de s'engager.

Comment lancer le mouvement ? Toute opportunité est bonne à prendre : l'actualisation d'un document d'urbanisme, une nouvelle planification ou contractualisation pour le territoire, un événement particulier. Il suffit de le vouloir et de se tenir prêt. En partant des besoins concrets, certains sujets peuvent occasionner des victoires rapides autour de projets collectifs. Les premiers engagements pris à travers des petites actions vont entraîner un effet « boule de neige » : confiance individuelle, collective et mutuelle entre acteurs, apprentissage, capacité de prise de risques collective augmentée. Relever peu à peu le niveau d'ambition nécessite une forme de stabilité des relations dans le temps.

Comment stabiliser l'engagement ? Créer les conditions d'engagement ne suffit pas. Il faut aussi imaginer et organiser des espaces et des dispositifs de reconnaissance de l'engagement, de ce qu'il produit mais aussi de ce qu'il coûte. Cela permet de soutenir celles et ceux qui s'engagent, de créer les conditions de solidarités. Par exemple, des espaces de paroles réflexifs (« en miroir ») entre pairs, des analyses de pratiques, pour parler ouvertement des difficultés de l'engagement et s'améliorer dans le temps.

L'engagement est un voyage. Il transforme celles et ceux qui l'entreprennent : changement d'air, changement de paysages, changement de regard, de conscience, de posture, de pratiques. Un voyage d'étude en équipe dans un territoire pilote des transitions est un moyen fédérateur de susciter et d'entretenir l'engagement ; devenir soi-même une destination de voyage en terres de transitions l'est aussi.

09

Le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) fournit des évaluations détaillées de l'état des connaissances scientifiques, techniques et socio-économiques sur les changements climatiques, leurs causes, leurs répercussions potentielles et les stratégies de parade.

AGIR EN COOPÉRATION, TENIR LE CAP ET LA DURÉE COLLECTIVEMENT

La coopération ne se décrète pas, elle se développe, à partir de l'engagement de chacun. D'où la nécessité de faciliter les conditions d'engagement dans la durée. S'intéresser à la subjectivité des personnes, aux conditions de leur engagement et à leurs multiples casquettes, à leurs multiples engagements est une façon d'entrer en coopération.

On peut définir la coopération en creux. C'est une façon de sortir des enjeux de rivalités et de compétition dans lesquelles les acteurs sont souvent placés *de facto* pour l'accès aux ressources (financements, usagers, bénévoles, etc.). On peut aussi la définir en plein. C'est une capacité à faire œuvre commune, une façon de prendre le risque de l'autre, de prendre en charge ses contraintes, une manière de mettre les différends, les conflits au travail.

La coopération n'est pas un supplément d'âme. C'est une ressource nécessaire pour l'action en trois dimensions : la coopération au plan horizontal (entre collègues, entre pôles, entre communes d'une même strate), verticale (entre échelle de responsabilité, hiérarchique ou administrative) et transverse (entre acteurs multiples, thématiques différentes et sur différents plans).

Elle suppose une certaine posture et donc un autre rapport au pouvoir : le pouvoir de faire avec autrui et non le pouvoir sur autrui. Elle suppose aussi de sortir des logiques de spécialisation, de cloisonnement entre les activités, de segmentation entre les tâches, entre les responsabilités, les silos. La coordination, qui n'est pas synonyme de coopération, est efficace dans un mode d'organisation « industriel » dont le développement est fondé sur le volume et la standardisation. Elle est inefficace dans un mode d'organisation « en transition » fondé sur l'adaptation et la pertinence des services rendus. Par essence, la réalisation d'un service est une coopération entre le fournisseur et le bénéficiaire.

Coopérer suppose de pallier un défaut récurrent : le manque d'interconnaissance des acteurs, afin de ne pas rester dans un registre de méfiance. Agir en coopération nécessite de créer des opportunités de rencontres, de transmission et d'apprentissage en commun.

Coopérer ne signifie pas pour autant être alignés sur tout et à tout moment. Les acteurs peuvent se rejoindre sur un enjeu, par une convergence d'intérêt – cela suppose de créer de l'intéressement. Ou bien par une conflictualité – cela suppose une capacité à mettre les conflits au travail, à reconnaître la valeur des écarts, des différends, à construire des processus démocratiques¹⁰ pour arbitrer. Paradoxalement, coopérer revient donc aussi à organiser la dispute. Conduire le changement nécessite de voir ces éléments comme des ressources,

des points d'appui pour conforter, enrichir l'action.

Pourquoi coopérer ? Parce que cela permet de conduire le changement dans sa complexité. C'est d'ailleurs le seul moyen de le faire. Mais de façon plus prosaïque, parce que cela entraîne des économies d'échelles, une capacité de mutualisation, des synergies et des effets d'intégration.

Comment coopérer ? En ne négligeant pas les coûts de la coopération (en temps, en énergie...) et en ne les exagérant pas non plus. Alors que la tâche est immense et les ressources limitées, le concours de chacun est requis et agir ensemble, si cela demande un temps de mise en route important, fait gagner à l'arrivée beaucoup de temps et de ressources.

Coopérer nécessite un travail d'agencement des acteurs intéressés ou pouvant l'être autour d'enjeux voire d'objectifs partagés. Il faut souvent un ou plusieurs acteurs catalyseurs¹¹ en position légitime de soutenir le dialogue territorial¹², le processus de coopération. Cela induit de rapprocher, de faire travailler ensemble des acteurs (services de la commune, de l'intercommunalité et des territoires de projet, acteurs entrepreneuriaux, associatifs, institutions supra) qui, jusque-là, pouvaient se limiter à agir de façon séparée. C'est un processus long qui demande des ressources, des compétences de facilitation et une capacité à créer les conditions d'arbitrage en intelligence collective, liés aux multiples tensions générées par les intérêts potentiellement divergents des acteurs.

Un tel processus structure une forme de *leadership* collectif, partagé, une capacité entrepreneuriale de territoire. Quand les collectivités ou les acteurs publics sont en position de catalyse, ils doivent faire attention à soutenir sans étouffer, développer sans récupérer.

Comment se former à la coopération ? Formation à l'écoute active, à la communication non violente, à l'éthique de la coopération, à la maturité coopérative¹³, à l'intelligence collective, à la gouvernance partagée, à l'organisation réflexive, sont autant de manières complémentaires d'apprendre et approfondir sa pratique. Certaines choses ne s'apprennent pas en formation mais se cristallisent dans l'action : l'exemplarité, condition de développement de la coopération ; les retours d'expérience qui permettent de revenir sur les blocages ; les difficultés d'œuvrer en coopération.

La structuration d'espaces dédiés, internes à l'organisation de travail (collectivité, entreprise...) ou au sein du territoire entre organisations diverses est déterminante pour mettre en place une organisation réflexive, apprenante : clubs, tiers lieux, espaces de gouvernance hy-

10 [Démocratie ouverte](#)

11 [Le Rameau](#)

12 [Geyser, école du dialogue territorial](#)

13 [Institut des Territoires Coopératifs](#)

brides, parfois informels. Ils permettent de parler des déplacements professionnels occasionnés, des vulnérabilités découvertes, des efforts entrepris, invisibles ou pas nécessairement compris. Le retour d'expérience permet aussi de s'inquiéter des autres, de s'inquiéter de l'état de chacun, de sa relative insécurité et de gérer les rythmes, les pauses nécessaires au temps de l'action collective.

Concrètement, comment faciliter la coopération ? Le cadre juridique de l'action publique ne favorise pas nécessairement la coopération (statuts, grades, filières basés sur l'obéissance et la notation descendante). La logique compétitive de l'économie globale non plus. Il est donc déterminant d'intégrer cette réflexion dans les modes d'organisation et de gestion, dans les modalités de recrutement, de management (accueillir favorablement, accompagner l'épanouissement des profils atypiques), d'évaluation (faire évoluer les entretiens individuels annuels, valoriser les résultats collectifs, penser les formes participatives d'évaluation du travail et de la coopération des agents, des acteurs).

Différentes manières de faire sont propices à la coopération : ouvrir des espaces d'expérimentation, laisser des marges de manœuvre (faire le pari de la confiance opérationnelle, sortir de la logique de contrôle), revendiquer le droit à l'erreur (et assumer les quelques fois où cela échoue, en réfléchissant collectivement aux raisons de l'échec et aux leçons à tirer), s'autoriser d'agir

parfois à la marge du cadre (« une innovation est une désobéissance qui a réussi »), mettre à disposition des espaces d'expérimentation.

Comment coopérer malgré tout ? Il est nécessaire de trouver des voies pour agir, en dépit de ceux qui ne coopèrent pas. Le cadre doit être clairement défini pour protéger celles et ceux qui jouent le jeu coopératif. Cela peut avoir des incidences juridiques pour mieux pouvoir partager le risque de l'action ou de l'inaction. Au-delà de la responsabilité sociale ou environnementale, la responsabilité territoriale des acteurs, par exemple des entreprises, doit être mieux qualifiée. Cela nécessite de renouveler la vision de l'économie et d'encourager les formes juridiques d'entreprises dont la gouvernance permet d'associer les parties prenantes du territoire au projet entrepreneurial ; mais aussi d'accompagner l'évolution des postures des acteurs publics pour intégrer ces espaces de pouvoir partagé, des espaces qui questionnent les frontières de la concurrence économique au service d'intérêts partagés.

Au final, la coopération permet d'opérer des débordements de chacun, au regard de son périmètre d'origine, de l'amener au-delà de ce qu'il pensait devoir faire, afin de pouvoir prendre en charge de nouvelles dimensions de l'action. Ce débordement est source potentielle d'épuisement mais aussi source d'amplification systémique.

AGIR DE FAÇON INTÉGRÉE, SYSTÉMIQUE, ÉLARGIR LE PÉRIMÈTRE PROGRESSIVEMENT

Agir de façon intégrée, systémique, revient à chausser des lunettes qui augmentent la portée du regard, permettent de saisir les enjeux de manière imbriquée. Par quoi ça passe ? Par la coopération avec les autres, celles et ceux qui ne pensent pas pareil et sont concernés, positivement ou négativement, par un projet.

Impliquer les acteurs, par exemple les citoyens lorsqu'on est une commune, ou les communes lorsqu'on est une intercommunalité, c'est une façon d'impliquer de nouvelles ressources et d'élargir le périmètre d'intervention. C'est un levier de transversalité entre les sujets et les enjeux. Mais cela suppose d'être attentif au processus. Impliquer les acteurs ne se fait pas à moitié. Le processus d'implication doit être rigoureux et exigeant pour être efficace¹⁴.

Comment impliquer les citoyens, les acteurs ? L'action en binôme élus-techniciens est fondamentale. Pour bien fonctionner, elle demande une compréhension et une acceptation mutuelle des rôles complémentaires de l'un et de l'autre, dépassant les liens d'autorité et hiérarchique. L'implication habitante fait bouger les postures et les relations entre les élus, les techniciens et les citoyens. Elle crée de nouvelles compétences collec-

tives. La participation se fait à différents degrés et il n'y a pas d'approche idéale. L'important est de choisir en conscience où mettre le curseur et de l'énoncer de manière claire et transparente. Il faut par ailleurs « du grain à moudre », un objet concret ou une décision effective à prendre collectivement à l'issue du processus. On ne s'implique pas juste par plaisir. C'est consommateur de temps, il faut que ça serve à quelque chose.

Sur quels sujets impliquer ? Faire place aux récits alternatifs des acteurs (par exemple, ceux de l'opposition au sein du conseil municipal ou communautaire ; ceux d'usagers ou de clients mécontents) qui contredisent le récit officiel est un remède à la propagande univoque, une assurance de ne pas s'endormir sur ses lauriers. Cela revient à « partir de là où les gens sont et là où ils en sont », par exemple autour de sujets relatifs au cadre de vie, en particulier dans les territoires dépréciés. Autrement dit à faire l'effort de ne pas partir de ses sujets à soi. C'est ainsi aussi qu'on actionne le principe d'engagement.

Comment impliquer les citoyens ? Entraîner des groupes sociaux déjà constitués, s'appuyer sur les relations préétablies entre les personnes, former des petits collectifs

pour les premières petites actions et des collectifs plus larges pour des actions d'envergure s'avère efficace.

Comment porter le projet ? La nature du portage évoluera progressivement avec la nature de l'action à mener : portage d'opportunité à l'occasion du travail sur un document d'urbanisme et d'aménagement du territoire, par exemple ; portage programmatique lorsque la transition s'inscrit dans un programme d'actions formalisé du territoire ; portage par le projet lorsque la transition s'affiche comme le projet du territoire (au sens d'un projet de mandat) ; enfin portage d'alliance, lorsque ce projet est porté au-delà des représentants de la collectivité par les acteurs du territoire, associations, habitants, entreprises.

Comment piloter le projet ? En fonction du degré d'implication des acteurs, le pilotage change aussi de nature. Le pilotage technique délégué à un ou plusieurs techniciens doit être soutenu par un engagement politique fort. Ce pilotage technico-politique a vocation à s'élargir ensuite en pilotage institutionnel dès lors qu'il implique toutes les missions de la collectivité. Enfin, le pilotage coopératif associe la société civile aux instances de la collectivité.

Le rôle des fonctions support (ressources humaines, juridique, financier...) est central dans le portage et le pilotage partagés. En décalage avec les modes de gestion de projets classiques (cibles et livrables définis à l'avance, moyens déterminés en fonction, et pilotage par la seule ressource financière), un pilotage stratégique tenu par le sens comprend une dimension plus politique. En gardant le cap et en se fixant des échéances, il s'agit d'établir des rendez-vous collectifs d'ajustement chemin faisant, savoir saisir les opportunités, sortir parfois du cadre préétabli, piloter par les ressources immatérielles (la confiance, les compétences collectives, la coopération). Ce n'est pas le déploiement d'un plan linéaire, sans accroc, bien qu'il comprenne une dimension de planification stratégique. Cela revient plutôt à « tirer la ficelle sans la rompre » : il s'agit de gérer la tension entre l'ambition, la vision, *l'étoile* et la réalité, *les cailloux blancs* sur le chemin, en prêtant une attention aux signaux faibles (par exemple, niveau d'engagement des acteurs ou constat de surmenage pouvant mener à l'épuisement professionnel).

Au-delà de l'implication des acteurs, comment élargir le regard ? En prêtant une attention particulière aux externalités, c'est-à-dire aux effets non anticipés du projet et de l'action. Cela permet d'élargir le périmètre des acteurs concernés, qu'ils soient impactés positivement ou négativement – ce qui revient à élargir le processus de coopération à de nouvelles parties prenantes. Ainsi les enjeux alimentaires touchent-ils aux enjeux de santé des consommateurs, donc aux acteurs de la santé (dont la médecine du travail) ou bien encore aux enjeux de santé des sols et de la biodiversité, donc aux acteurs agricoles et de la protection de l'environnement, etc.

À chaque périmètre correspond un système d'acteurs à associer et intégrer. Il faut donc cartographier les parties prenantes, les repérer et les associer à des temps de dialogue territorial. Et au-delà de les associer, construire avec elles de nouvelles modalités de relations partenariales. Au-delà du contrat donneur d'ordre - prestataire, cela revient à mettre en place des conventions de coopération qui peuvent définir des modalités d'échange en réciprocité, financières mais pas nécessairement (en terme d'engagement, de responsabilité, de temps passé, monnaie locale).

Au-delà des externalités, penser et agir de manière systémique nécessite d'inscrire son action, son projet dans une logique multi-échelles. Par exemple, penser son plan alimentaire à la fois aux échelles communale, intercommunale et du bassin de vie permet de mobiliser toutes les ressources utiles à sa réussite. Cette logique de subsidiarité active est nécessaire pour passer d'un partage strict des compétences à des compétences partagées mobilisées pleinement dans une coopération inter-échelles, tout en mutualisant les moyens humains où cela fait sens.

Enfin, la mobilisation d'une expertise externe permet de nourrir le projet de transition et d'aider à en évaluer la portée. Cela concerne des interventions en facilitation ou des formations pour mieux appréhender la dimension systémique, la constitution d'un conseil scientifique en capacité d'interpeller fortement ou la mobilisation de chercheurs dans une recherche-action pour explorer de nouvelles opportunités, etc.

EVALUER LA VALEUR CRÉÉE, S'INTÉRESSER

AUX EFFETS UTILES DE L'ACTION SUR LE TEMPS LONG

On trouve toujours une bonne excuse pour ne pas faire d'évaluation. Lever le nez du guidon, capitaliser nécessite de prendre le temps de faire une pause. Il s'agit là encore de dépasser la contradiction entre urgence et temps long. Prendre le temps d'évaluer, c'est toujours à terme gagner du temps et en pertinence.

Les démarches de transition s'évaluent dans la durée. Cela suppose de sortir de la logique du livrable à court terme, mais aussi d'aller au-delà de la seule recherche des effets anticipés. Prendre en compte les retombées

non identifiées au départ, les effets produits par une dynamique collective et territoriale sans qu'ils aient été programmés et affichés comme objectifs, s'avère tout aussi stratégique.

Toute démarche d'évaluation repose sur trois étapes : définir ce qui compte (mais ne se compte pas nécessairement), apprécier/mesurer/révéler (la preuve ou le système de preuves), construire un point de vue partagé (la délibération collective qui objective en faisant appel à des subjectivités partagées). L'évaluation n'est pas un

moyen de contrôle ; elle est un investissement nécessaire à l'amélioration.

L'évaluation de l'impact social d'une initiative territoriale doit répondre à un ensemble de prérequis : la démarche d'évaluation doit être perçue comme accessible et utile ; elle inscrit la démarche dans un écosystème territorial ; les parties prenantes bénéficiaires et contributrices sont associées au moment opportun à la démarche d'évaluation ; la démarche d'évaluation est inhérente et partie intégrante de la stratégie et du pilotage de l'entité dès sa création ; elle prend en compte l'ensemble des effets positifs et négatifs induits des actions de l'entité ; elle s'inscrit dans le temps ; elle peut renforcer le pouvoir de négociation et faciliter la mise en œuvre d'actions créatrices de valeur¹⁵.

Comment évaluer la valeur ? Un premier enjeu est de sortir d'une conception purement monétaire de la valeur et d'une conception purement comptable de l'évaluation. Au-delà de la mesure d'impact social et envi-

ronnemental d'une personne morale, on s'efforcera de mesurer la production de valeur ajoutée pour la société dans son ensemble. Cela consiste à considérer la richesse matérielle et immatérielle créée sur un territoire d'un point de vue systémique. Les dispositifs d'évaluation de la stratégie d'accompagnement du changement s'intéresseront ainsi aux niveaux d'engagement, aux efforts réels fournis (au-delà des résultats obtenus), à la qualité de la coopération, à la capacité de résilience... La célébration des réussites est aussi une forme d'évaluation : elle permet d'associer les parties prenantes et de pointer, au-delà de la réussite, ce qui reste à améliorer.

L'animation de la coopération est un enjeu crucial pour les dynamiques collectives de territoire. Or le manque de moyens humains dédiés à cette fonction, dans les collectivités notamment, est patent. Les financements manquent. Évaluer la valeur créée par la coopération, c'est aussi une façon (et certainement la seule) de plaider pour la mise en place de dispositifs de financement pérennes et structurants de moyens mutualisés.

→ EN SAVOIR PLUS

[Les recherches-actions sur les territoires en transition](#)



ARTICULER LES DÉMARCHES TERRITORIALES DE TRANSITION

STRUCTURER UNE DYNAMIQUE POUR FAIRE ÉMERGER
DES PROJETS CONCRETS

MOBILISER PROGRESSIVEMENT LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS

COMPRENDRE LE POSITIONNEMENT DE CHAQUE DÉMARCHE

RÉTABLIR DE LA LISIBILITÉ ET DE LA COHÉRENCE
APRÈS 10 ANS D'ÉPARPILLEMENT

STRUCTURER UNE DYNAMIQUE POUR FAIRE ÉMERGER DES PROJETS CONCRETS

Les collectivités territoriales, par les politiques publiques qu'elles mettent en œuvre et les dynamiques qu'elles animent, activent la transition sur le terrain. Elles ont les compétences et la responsabilité de construire les cadres d'orientation et possèdent déjà certains outils pour engager ce changement : plan local d'urbanisme/plan local d'urbanisme intercommunal (PLU/PLUi), schéma de cohérence territoriale (SCoT), plan climat-air-énergie territorial (PCAET)... Autant de projets stratégiques auxquels chacun peut contribuer. Par ailleurs, plusieurs autres dispositifs ont été proposés ces dernières années : démarches Cit'ergie et Économie circulaire, appel à projets Territoires à énergie positive pour la croissance verte (TEPCV), contrats de transition écologique (CTE), contrats d'objectifs territoriaux de l'ADEME... Ils témoignent de l'importance que l'État accorde depuis une quinzaine d'années à la transition énergétique et écologique dans les territoires, et sa volonté de l'accompagner pour relever les défis associés. Les institutions nationales et régionales orientent et structurent plus globalement ce mouvement d'ensemble au travers de leurs exercices de prospective et de planification : stratégie nationale bas carbone (SNBC)¹⁶, programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) et schéma régional

d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET)¹⁷ en particulier.

→ EN SAVOIR PLUS

Les démarches territoriales de transition

S'inscrire dans des cadres d'action publique plus larges et interagir avec les différentes échelles permettent de construire les cohérences nécessaires pour conduire une transition vers une société durable. Trouver des convergences avec des dynamiques collectives locales est une clé pour conforter la mise en mouvement territoriale que peuvent impulser les collectivités. En s'appuyant sur un ensemble de démarches territoriales de transition, ce sont autant de projets concrets qui se développent localement au service du quotidien des citoyens et de l'évolution du monde associatif et des entreprises. Partout, des solutions sont déjà mises en œuvre dans des communes, intercommunalités et territoires de projet de toutes tailles, au profit de territoires plus sobres en carbone, vecteurs de lien social, d'amélioration de la qualité de vie et de dynamisme¹⁸.

MOBILISER PROGRESSIVEMENT LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS

Chaque dispositif d'appui à la transition territoriale présente un intérêt distinct, en fonction de son public cible identifié, des besoins et envies du territoire, et de la maturité de son projet de transition. Tous doivent être au service du projet de territoire de la collectivité engagée avec les acteurs locaux autour d'une ambition de transition énergétique et écologique. En présentant les différents dispositifs, leur trajectoire historique, ce que chacun fait et apporte, à qui ils bénéficient, notre intention est de guider le choix des collectivités vers ceux qui répondent le mieux à leurs besoins, à un moment donné, tout en les encourageant à structurer un parcours de mobilisation progressif des autres dispositifs pour consolider leur stratégie et leur organisation dans le temps.

→ EN SAVOIR PLUS

Projet de territoire

Sans oublier les fondamentaux : une collectivité n'a pas vocation à accumuler par principe les dispositifs, dans l'idée qu'en saisir le plus possible serait le mieux. Leur finalité est bien le passage à l'action en matière de transition. Conscient de cela, des pionniers de la transition énergétique comme Le Mené défendent spontanément la logique : « *moins de papier, plus de projets* ». Est-il réellement nécessaire de déployer tous ces dispositifs avant d'agir et pour agir ? Dans l'absolu, non bien sûr. Mais d'une part, plusieurs d'entre eux sont obligatoires et donc se cumulent nécessairement (et idéalement s'articulent intelligemment). D'autre part, les projets inscrits dans une stratégie de transition écologique et de cohésion territoriale structurée ont plus de chance d'être des « bons projets », pertinents pour le territoire et adaptés aux enjeux. Ainsi, les intercommunalités et leurs groupements ont tout intérêt à saisir le plan climat-air-énergie territorial (d'autant plus s'ils sont obligés) comme une opportunité d'élaborer à la fois une vision du territoire à long terme et un programme d'action à court terme, combinant ambition, opérationnalité et mobilisation locale. C'est cette ligne directrice qui doit guider les choix opérés localement.

16 [Stratégie nationale bas carbone](#)

17 [SRADDET : un schéma stratégique, prescriptif et intégrateur pour les régions](#)

18 ▶ Aujourd'hui mon territoire, ADEME

COMPRENDRE LE POSITIONNEMENT DE CHAQUE DÉMARCHE

Différents dispositifs peuvent donc s'articuler pour construire une vision, des plans d'action et des moyens associés dans les territoires. En substance, voici comment il est possible de résumer le positionnement de chaque démarche¹⁹ :

Définir une ambition - Mobiliser

La démarche de Territoire à énergie positive (TEPOS) fixe une ambition politique sur l'énergie au projet de territoire, favorise la mobilisation des acteurs locaux et oriente les conditions de réalisation des projets en faveur du développement territorial.

→ EN SAVOIR PLUS

Territoire à énergie positive

Planifier

Le plan climat air-énergie-territorial (PCAET) apporte une vision complète des enjeux et constitue une planification à moyen et long terme des projets. Il est le cadre de coordination de la transition énergétique sur le territoire. Son plan d'action est le fruit de la mobilisation des acteurs, il nourrit des demandes de financement et d'appui technique, notamment par le biais des CRTE.

→ EN SAVOIR PLUS

Plan climat-air-énergie territorial

S'organiser

Le référentiel de la transition écologique de l'ADEME, composé de Cit'ergie et Économie circulaire, donne les clés d'une organisation optimisée du pilotage de la stratégie et des projets au sein de la collectivité. Il permet d'étalonner son action à l'échelle du référentiel.

→ EN SAVOIR PLUS

Cit'ergie et Économie circulaire

Animer - Se doter d'ingénierie

Le financement de postes de chargés de mission dans les territoires grâce aux contrats d'objectifs territoriaux ou aides au changement de comportement de l'ADEME, au FNADT sur des enjeux d'aménagement et de cohésion territoriale ou aux programmes européens et régionaux, les met en capacité de structurer leur projet, développer un plan d'action partenarial en fédérant les acteurs et instruire les demandes d'aides (si nécessaire) pour financer les actions.

L'ADEME, l'Agence de la cohésion des territoires ou la Banque des territoires proposent en outre des aides à l'ingénierie externe, et le Cerema un appui technique aux projets.

→ EN SAVOIR PLUS

Moyens pour l'ingénierie d'animation

Concrétiser-Réaliser

Des contrats et conventions (appels à projets ADEME, précédemment TEPCV, contrats d'objectifs énergies renouvelables thermiques, contrats régionaux et européens, etc.) apportent des moyens financiers des partenaires aux territoires pour cofinancer leurs projets (investissement, études, animation). Les contrats entre État et territoire, tels le CTE et désormais le CRTE, n'apportent pas de moyens additionnels mais concentrent les moyens existants des partenaires (État et agences, parfois Régions, etc.) pour accompagner la transformation écologique des territoires et faciliter la réalisation de leurs projets via une programmation budgétaire.

→ EN SAVOIR PLUS

Contrat de relance et de transition écologique

Action !

Les investissements consentis et les actions concrètes menées dans les territoires font de la transition écologique un axe de développement social, économique et environnemental majeur. Ils permettent de diminuer la facture énergétique du territoire et de chacun, de réduire la précarité énergétique des ménages, de faire de l'énergie une source de revenus pour les acteurs locaux, de créer de l'activité et des filières économiques, de préserver la compétitivité des entreprises, de faire vivre des dynamiques collectives...

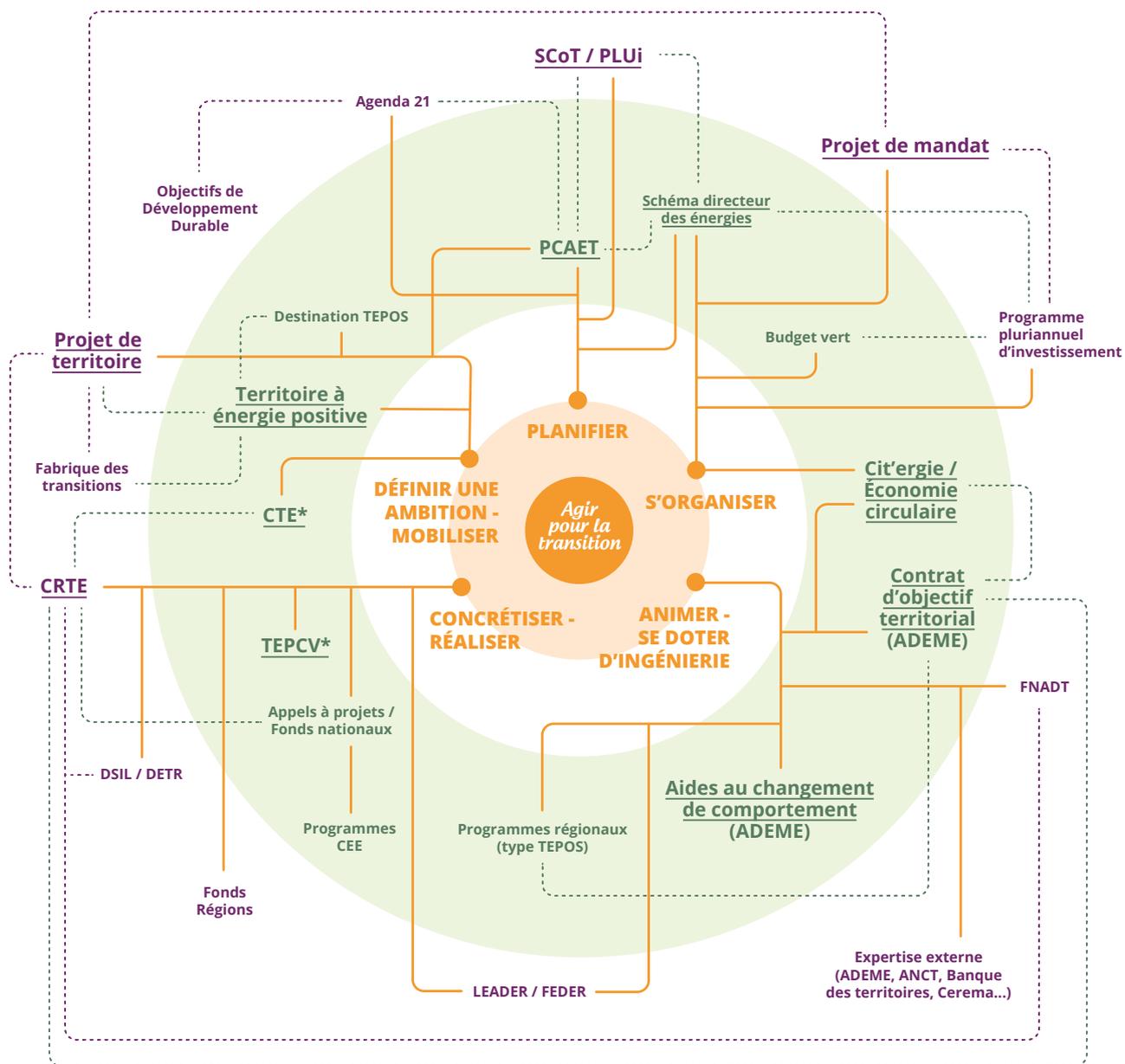


Schéma des dispositifs au service de l'action pour la transition - Source : CLER, 2021

- **GRANDES FONCTIONS** auxquelles répondent les différents dispositifs
- **Dispositifs** centrés sur la transition énergétique et écologique
- **Dispositifs** associés plus généralement au développement et à l'aménagement du territoire
- - - Liens existants (de différentes natures) entre les dispositifs
- * ces dispositifs ne sont plus en vigueur

→ POUR APPROFONDIR

[Ressources sur l'articulation des démarches territoriales de transition](#)

RÉTABLIR DE LA LISIBILITÉ ET DE LA COHÉRENCE

APRÈS 10 ANS D'ÉPARPILLEMENT

« Chacun sa loi, chacun son appel à projets, chacun son budget... »

Indépendamment de la sincérité des intentions qui président *a priori* à leur mise en place, avec la volonté claire de faire avancer la transition écologique, le foisonnement des démarches initiées par l'État depuis 10 ans révèle un « mal français », que l'on peut résumer par la formule : « *chacun sa loi, chacun son appel à projets, chacun son budget...* » Les logiques de marketing politique ont conduit les gouvernements successifs à lancer de nouvelles initiatives, sans se soucier réellement de la continuité des politiques publiques et de la lisibilité de l'offre pour les bénéficiaires finaux, les collectivités locales. La cohérence entre les dispositifs est donc difficile à trouver et c'est logique : elle n'a jamais été pensée en amont. Sa construction dans un second temps relève de l'art de la « post-rationnalisation ».

Pourquoi donc chercher à articuler ce qui n'a jamais été pensé pour être articulé ? Tout simplement parce que sur le terrain, les territoires n'y comprennent plus grand chose. L'exercice d'articulation des dispositifs est une réponse nécessaire à leur demande. Les pouvoirs publics locaux et régionaux, les acteurs locaux et les bureaux d'études qui accompagnent les territoires doivent pouvoir expliquer l'utilité de tel ou tel dispositif, ses spécificités et sa complémentarité avec les autres, aux élus et agents des collectivités. Il s'agit de les éclairer suffisamment pour qu'ils ne se perdent pas complètement dans le brouillard. L'expérience vécue par les utilisateurs doit revenir au centre des considérations pour concevoir, améliorer et faciliter l'usage des dispositifs. À défaut de les écouter sincèrement, les propositions venant « d'en haut » passent souvent à côté des besoins réels et ratent leur cible.

L'amorce d'un virage avec les contrats de relance et de transition écologique ?

La méthode préconisée pour l'élaboration des Contrats territoriaux de relance et de transition écologique marque *a priori* une évolution favorable. Les intentions affichées dans la circulaire du 20 novembre du Premier ministre sont encourageantes avec :

- La volonté d'unifier l'approche contractuelle des relations entre État et territoires (contrat de ruralité, CTE, contrats de ville, etc.).

- La nécessité de dépasser l'ingénierie par projet pour soutenir une démarche d'ensemble de la transition, l'adoption d'une approche systémique.
- La recherche pragmatique de niveaux adaptés de territoires, avec des intercommunalités ou des regroupements d'intercommunalités, pour tendre vers les bassins de vie ou d'activités, qui constituent aujourd'hui l'échelle de la construction du projet et le véritable niveau de solidarité territoriale.
- La volonté de sortir d'une vision étriquée des territoires, réduits aux collectivités territoriales qui les administrent, pour s'intéresser à l'écosystème des acteurs, citoyens, entreprises, organisations de la société civile.
- La nécessité de penser à différentes échelles de temps, en combinant l'enjeu à court terme de la relance économique après la pandémie avec des perspectives à long terme.
- La volonté, enfin, de sortir du carcan des budgets annuels pour aller vers des engagements pluriannuels.

Pour autant, la réussite (ou l'échec) de ce dispositif dépendra largement des conditions de sa concrétisation sur le terrain. Beaucoup d'inconnues subsistent et les premiers retours du terrain ne sont pas particulièrement rassurants. Une évolution du rôle et de la posture des services déconcentrés de l'État, passant de l'instruction et du contrôle, à la facilitation de l'action des territoires, sera une clé de réussite. Par ailleurs, il s'agira de vérifier que ce nouveau dispositif soit bien le vecteur d'une transformation des modèles de développement territorial dans le sens de la transition. La coexistence de deux modes d'intervention avec des objectifs et des temporalités très différentes (plan de relance versus projet de territoire) invite pour l'instant à cheminer sur une ligne de crête très étroite, avec le risque de tomber du côté de la relance du « monde d'avant ». Tout l'enjeu réside donc, dans une logique en deux temps, à identifier d'abord des projets d'investissement vertueux, parfois déjà dans les cartons, pour mobiliser rapidement les fonds de la relance (par exemple, des infrastructures de mobilité durable, des rénovations énergétiques de bâtiments...); puis se doter de moyens humains sur le temps long pour installer une capacité d'animer la coopération et la transition, et de faire émerger de nouveaux projets plus complexes et cohérents avec le projet de territoire.

Investir dans le capital immatériel des territoires

Une grande partie des territoires ont désormais conçu et mettent en œuvre des politiques sectorielles allant dans le sens d'une transition écologique, notamment un plan climat-air-énergie territorial (PCAET). Cependant, rares sont encore ceux qui sont engagés dans une démarche pour penser leur avenir à long terme, mettre en place des politiques et des actions à la hauteur des enjeux, pour eux comme pour le pays, et concevoir une transition systémique et partenariale, amorçant un nouveau modèle de développement. Pour entreprendre cette longue marche, les territoires doivent investir. Certes, dans des infrastructures et des objets matériels. Mais l'investissement le plus durable, le plus significatif est un investissement immatériel : celui de la mise en mouvement et de la mise en route, celui du dialogue avec les habitants, celui d'une véritable démocratie délibérative amenant les différents acteurs à partager une même vision des défis à relever dans les décennies à venir, celui de l'apprentissage du travail en commun, de la confiance mutuelle et de la coopération.

La crise liée à la pandémie de la Covid-19, comme les chocs climatiques et sociaux qui se multiplient, montrent que la première vertu à attendre d'un territoire c'est la résilience : la capacité à ne pas se laisser abattre par des difficultés mais à les transformer en opportunités de changement. Cette résilience dépend essentiellement du « capital immatériel » du territoire : des apprentissages, parfois très anciens, qui ont développé un art de penser et d'agir en commun et qui se trouvent réactivés face à une nouvelle crise. Parce qu'il est construit dans la durée et porte ses effets dans la durée, ce capital immatériel est bien au sens strict du terme un capital, un investissement, bien plus urgent, bien plus durable que tous les autres investissements. En outre, dans la perspective d'une relance économique et sociale, les investissements les plus utiles seront ceux où l'argent entrant dans le territoire y circulera, stimulera l'économie locale sans ressortir massivement pour acheter des biens et services importés : c'est dire la supériorité des investissements immatériels, du moins si l'argent injecté dans le territoire permet de créer des structures de travail durables au service de la transition.

Pas de transition sans intelligence territoriale

La transition énergétique et sociétale ne se fera pas sans intelligence territoriale. Il faut des hommes et des femmes pour monter des projets, accompagner le développement des capacités des acteurs locaux à en porter, faire vivre la transversalité et la coopération au sein des services et avec les acteurs, déployer des dynamiques collectives de transition. Le constat est unanime : il manque des chargés de mission dans les territoires pour faire la transition écologique.

Soyons clairs quand on parle d'ingénierie locale : certes une ingénierie technique, juridique et financière peut et doit être mutualisée au plus près des territoires, au sein de structures tierces (agences locales de l'énergie, asso-

ciations spécialisées, syndicats d'énergie, territoires de projet...). Certes les services et agences de l'État peuvent apporter un appui ponctuel en ingénierie, directement ou par le biais de la mise à disposition d'experts, pour des aspects spécialisés. Mais dans tous les cas, une solide équipe interne à la collectivité, généralement l'intercommunalité ou un groupement d'intercommunalités, est indispensable pour piloter la mise en œuvre du projet et mobiliser les compétences externes et coordonner leur intervention.

Mieux accompagner la montée en capacité des territoires

Dans un contexte de restriction budgétaire et de mise à l'index de l'augmentation du nombre de fonctionnaires dans les collectivités territoriales, il est difficile de créer des dépenses de fonctionnement et des postes sur la transition écologique et énergétique. La capacité de mobilisation des collectivités locales sur ce sujet, surtout en territoire rural, repose généralement sur l'accès à des financements externes. Le soutien à l'ingénierie pour la transition dans les territoires se fait souvent par des appels à projets initiés par leurs différents partenaires (ADEME, Région, etc.). Cet appui est absolument déterminant. Mais la modalité associée induit le recours privilégié aux contrats courts (3 ans au mieux, parfois moins). Cela limite la montée en compétences des chargés de mission, génère un fort turn-over, parfois des non-remplacements. En outre, ces personnes « volantes » peuvent peiner à asseoir leur légitimité en interne à la collectivité et rencontrer de ce fait des difficultés à engager largement les autres services. Cette précarité humaine constitue *in fine* un frein important à la montée en capacité des territoires. La structuration de dispositifs d'accompagnement stables, lisibles, cohérents et systématiques est nécessaire pour permettre aux territoires de s'engager dans la durée avec une vision claire des moyens dont ils peuvent disposer sur une longue période d'amorçage de leur dynamique, à l'issue de laquelle ils auront construit leur autonomie financière pour conduire et amplifier la transition énergétique.

S'assurer d'une égalité des territoires dans la capacité d'accéder aux dispositifs

Les territoires qui ont déjà fait des études et disposent d'une ingénierie interne se positionnent en premier sur les fonds de la relance, et globalement sur tous les dispositifs de financement. Ce sont souvent les mêmes, à commencer par les collectivités urbaines. Les territoires ruraux sont beaucoup moins nombreux dans cette situation. La capacité différenciée des territoires à accéder aux dispositifs existants peut faire exploser les inégalités entre territoires, qui plus est dans cette période de relance économique. En développant des stratégies d'ingénierie financière, les collectivités qui ont des chargés de mission sont en capacité de faire l'intermédiaire entre leurs politiques publiques, les projets locaux et les opportunités de financement externes ; elles savent maximiser l'effet levier de leur action, en combinant leurs apports avec ceux des porteurs des projets, habi-

tants et entreprises, et en mobilisant les autres financements publics et offres financières privilégiées existants - en particulier pour les deux prochaines années. Tandis que ces bénéficiaires de la relance créeront de la valeur et renforceront leur résilience avec la transition, les non-bénéficiaires seront abandonnés à leur vulnérabilité. Cela posera un sérieux problème de cohésion. C'est pourquoi des moyens spécifiques d'accompagnement pour les territoires qui ont le moins de capital humain, notamment ruraux, doivent être mis en place pour leur permettre de construire au plus vite leur projet de territoire et déployer le plan d'action associé.

Articuler, mettre en cohérence les échelles et financer par les contrats

Avec le CRTE, le projet de territoire devient *théoriquement* le document stratégique de référence pour la contractualisation cadre entre le territoire et l'État. Les Régions et les autres partenaires des territoires seraient avisés de suivre la même voie. Les documents de planification qui déclinent opérationnellement le projet de territoire, notamment le plan climat-air-énergie territorial, sont le moyen pour l'État de s'assurer que l'action des collectivités locales, librement déterminée, s'inscrit en cohérence avec les grandes orientations nationales sur la transition énergétique et pour le concitoyen de suivre et évaluer l'action locale. L'élaboration de ces documents réglementaires sont autant d'occasion de prendre le temps de mobiliser les acteurs locaux pour écrire un projet partagé et affiner des partenariats et coopérations. Les contrats entre les acteurs aux différentes échelles sont un outil d'articulation et de mise en cohérence de leurs objectifs et moyens respectifs, permettant de structurer un agencement institutionnel efficace au profit d'une action volontaire dans les territoires et de l'atteinte des engagements régionaux, nationaux, européens et internationaux de la France.

Le CRTE pose un cadre organisationnel favorable pour ce dialogue et cette coordination entre échelles. Mais il présente une double limite importante : d'une part, il n'est assorti d'aucun financement dédié, en particulier pour investir dans l'humain ; d'autre part, il n'incite pas particulièrement les territoires à faire preuve d'ambition en matière de transition écologique, ce qu'on peut résumer de manière imagée en disant : « *sans carotte, pas de bâton* ». Cependant, il ne manque pas grand-chose pour compléter le « mécano » et le rendre réellement efficace, exigeant et vertueux. La clé de voûte consiste à proposer de manière *systématique et pérenne* (c'est-à-dire *a priori* renouvelable dans la durée) le bénéfice d'un financement pour des postes de chargés de mission aux territoires signataires d'un CRTE.

À court terme, des dispositifs existants peuvent être renforcés et mobilisés pour cela. Le premier est le contrat d'objectifs porté par l'ADEME. En conditionnant une partie du montant de l'aide financière à l'atteinte d'objectifs et en s'adossant aux référentiels de transition écologique (Cit'ergie et Économie circulaire) pour simplifier la définition et l'évaluation de l'atteinte de ces objectifs, ce contrat attribue des moyens significatifs aux collectivités pour leur permettre de structurer leur action, tout en incitant à l'amélioration continue quel que soit le point de départ. Le second est le Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire (FNADT). Il apporte un soutien de l'État, notamment en fonctionnement, pour la mise en œuvre des choix stratégiques de la politique d'aménagement du territoire et répond aux enjeux de montée en capacité des territoires moins dotés et de cohésion des territoires. Si le contrat d'objectifs de l'ADEME tend désormais à s'adresser plus naturellement aux intercommunalités, en lien avec la mise en œuvre des référentiels de transition écologique, le FNADT est taillé pour les territoires de projet - ce qui est complémentaire. Ces deux dispositifs et les aides associées doivent être accessibles pour tout territoire demandeur structurellement déficitaire en ingénierie, selon des règles d'éligibilité clairement définies, dans une logique de guichet ouvert²⁰. La montée en puissance du recours à ces dispositifs est à programmer sur le plan budgétaire ; les futures lois de finances abonderont pour cela les montants affectés de l'ordre de quelques dizaines de millions d'euros par an. Les canaux existent et sont opérationnels : il suffit désormais de fluidifier le processus et d'augmenter le débit.

À moyen terme, l'efficacité de cet assemblage devra être évaluée et confrontée à une alternative défendue de longue date par les associations de collectivités locales et les associations environnementales, davantage conforme à une logique de décentralisation : l'affectation d'une dotation aux intercommunalités et aux régions, dans le cadre ou non d'un contrat avec l'État, pour l'exercice des compétences en matière d'écologie qui leur ont été confiées par l'État.



EXPÉRIENCES DE TERRITOIRES EN TRANSITION

PARC DES GRANDS CAUSSES

COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU THOUARSAIS

PETR DE L'ALBIGEOIS ET DES BASTIDES

COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DES CRÊTES PRÉARDENNAISES

COMMUNAUTÉ DE COMMUNES CŒUR HAUTE LANDE

COMMUNAUTÉ DE COMMUNES ERDRE ET GESVRES

VILLE DE MALAUNAY



PARC DES GRANDS CAUSSES

Une approche transversale qui se renforce depuis 15 ans

Créé en 1995 dans le sud-Aveyron, le Parc des Grands Causses compte 70 000 habitants dans 93 communes, avec une densité moyenne de moins de 20 habitants par km². En 2007, au moment de renégocier sa charte, le Parc s'engage dans une démarche d'Agenda 21 avec une focale sur la transition énergétique et le développement équilibré des énergies renouvelables. Alors que les sujets énergétiques occupent le devant de la scène en 2008 avec le Grenelle de l'environnement, le Parc décide de se montrer plus ambitieux : il se lance dans un plan climat-énergie territorial volontaire, avec l'intention de transformer localement la culture dominante, basée sur l'idée que « l'énergie est l'affaire de l'État ». Après avoir structuré sa dynamique progressivement, le Parc des Grands Causses profite dès 2015 d'un ensemble d'opportunités financières (appel à projets TEPCV de l'État, contrat d'objectif territorial signé avec l'ADEME, fonds européens et régionaux...) qui lui permettent de renforcer ses moyens humains, ses actions concrètes et son lien avec les collectivités locales.

Un territoire solidaire et contributeur des objectifs régionaux et nationaux

Dans un premier temps, le Parc s'est donné pour objectif ambitieux d'atteindre l'équilibre énergétique avec 100 % d'énergies renouvelables, d'ici 2030. Les résultats observés sur ces dernières années montrent que le territoire est sur la bonne trajectoire pour y parvenir et qu'il va même plus vite que prévu. C'est pourquoi le nouveau plan climat-air-énergie territorial (PCAET) validé en 2019 a renforcé l'ambition : le Parc des Grands Causses vise désormais à devenir un territoire solidaire et contributeur des objectifs régionaux (« région Occitanie à énergie positive ») et nationaux.

L'énergie, une politique locale structurante

Le Parc aborde l'énergie comme une politique locale structurante, au même titre que l'économie, l'aménagement, etc. Il mobilise pour cela tous les moyens à sa

disposition (stratégie, planification, contrats...), et ne se limite pas à traiter des enjeux spécifiques et isolés et agir ponctuellement. En donnant ainsi un sens global à la question énergétique, de multiples moteurs de l'action politique s'activent à la fois : le développement économique, l'emploi local, la valorisation des ressources locales, l'attractivité pour de nouveaux habitants, l'appropriation et la mobilisation habitante, etc. Dès lors qu'il pose le sujet comme une priorité politique, le Parc reconnaît la nécessité de mettre des moyens en face. La structure Parc, naturellement porteuse d'ingénierie territoriale, est facilitatrice à cet égard.

Une stratégie énergétique adossée à celle de l'aménagement

Le Parc s'appuie sur son schéma de cohérence territoriale (SCoT) pour consolider sa stratégie en matière d'aménagement et de développement durable, et crédibiliser et appuyer ses objectifs ambitieux de transition énergétique. La prise de compétence SCoT par le Parc lui permet d'assurer le portage du PCAET à la place des communautés de communes qui lui ont transféré (très naturellement) cette compétence.

Fruit d'un important travail de concertation et de conviction, le SCoT a été voté à l'unanimité, ce qui témoigne du lien de confiance que le Parc a su établir avec les collectivités et acteurs territoriaux et du bon niveau d'appropriation générale des questions énergétiques. Les objectifs inscrits dans le document d'orientation et d'objectifs du SCoT, notamment énergétiques, sont déclinés progressivement dans les documents d'urbanisme des communes et intercommunalités, multipliant l'impact de la stratégie. Le PCAET, approuvé à l'unanimité fin 2019, est lui aussi décliné au niveau intercommunal, afin de mettre en cohérence les nombreux travaux déjà réalisés à cette échelle.

Un levier pour encadrer les conditions de réalisation des projets

Les élus ont souhaité encadrer les pratiques (parfois contestables) de développement des grands projets d'énergies renouvelables en reprenant la main, en don-

nant du sens et en faisant de la pédagogie ; ainsi, ils sont passés d'une posture régulatrice « défensive » à une posture proactive d'accompagnement de la transition énergétique. Le SCoT définit les conditions de mise en œuvre de la transition énergétique acceptables par les élus (et plus largement le territoire), dans une perspective de développement local.

Le SCoT comprend un schéma des zones favorables au développement de l'éolien et de centrales photovoltaïques, intégrant les enjeux liés aux réseaux électriques. Il favorise et encadre le développement des filières bois-énergie et méthanisation. Il propose la généralisation de l'ouverture au capital des sociétés d'exploitation de parcs éoliens et autres énergies renouvelables électriques (plus de 250 kW) aux collectivités locales à hauteur de 35 % et aux démarches citoyennes. Sans être juridiquement contraignante, cette disposition s'impose politiquement et invite les développeurs à se positionner en promoteurs de projets d'intérêt territorial.

Un pilotage mutualisé du projet de territoire

Inscrite au cœur d'un projet de territoire qui donne un cap clair (la charte du Parc), la transition énergétique fait l'objet d'un pilotage mutualisé qui permet une gestion et un suivi efficaces. La gouvernance du Parc associe de nombreux acteurs, à commencer par les intercommunalités. Les orientations stratégiques font l'objet d'une large concertation et les partenaires territoriaux sont réunis annuellement pour faire le bilan. La mise en œuvre de la charte (objectifs, actions, budgets, bilans) est suivie et évaluée via un outil unique. Cela concerne notamment le SCoT et le PCAET. Quand l'État lui a proposé de signer un contrat de transition écologique, le Parc s'est engagé rapidement et efficacement. Il a identifié quelques actions clés, pas tout à fait financées, inscrites dans sa stratégie énergétique et a réuni les acteurs concernés pour donner l'impulsion. Le projet de filière Roquefort à énergie positive en fait partie.

Passer du discours aux solutions concrètes

Le Parc a opéré en interne le passage du discours aux solutions, vers lesquelles les élus locaux souhaitent aller rapidement : il donne la priorité aux projets qui répondent aux besoins du territoire et à la mise en place d'outils concrets et opérationnels. La mutualisation est au cœur des propositions du Parc : actions de sensibilisation et d'animation, accompagnement technique et administratif (interne ou externe) auprès des différents publics, mise à disposition d'études et outils territoriaux utilisables localement, commandes groupées d'études et de travaux, création d'opérateurs territoriaux... La majorité des intercommunalités et de très nombreuses communes, qui ne disposent pas d'une ingénierie comme celle du Parc, s'appuient sur ses propositions, qu'elles savent vecteurs d'efficacité et conformes aux intérêts du territoire - d'autant plus simplement que le Parc est très attentif au respect de leurs compétences.

LES + DE L'EXPÉRIENCE

- L'ambition politique de devenir un territoire contributeur des objectifs régionaux et nationaux, exportateur d'énergies au-delà de ses propres besoins
- L'énergie abordée comme une politique publique locale, transversale et structurante
- Le portage du PCAET par le SCoT qui permet d'associer les stratégies énergétique et d'aménagement
- La mutualisation comme moyen de massifier le passage à l'action partout sur le territoire

EN SAVOIR PLUS

- ▶ [Charte du Parc](#)
- ▶ [Schéma de cohérence territorial](#)
- ▶ [Plan climat-air-énergie territorial](#)

Chronologie simplifiée des dispositifs mobilisés, des moyens mis en œuvre et des étapes clés de la transition du territoire

	Démarches / dispositifs	Financements externes	Moyens humains / ingénierie	Réalisations / Actions principales
2000				Premiers projets éoliens privés
2007	Révision de la charte, reconnue Agenda 21 en 2010			Engagement politique de mettre en œuvre une démarche énergie-climat
2007	Convention territoriale issue du contrat de projet État-région	Région (contrat territorial unique) - 3 ans		

2007	Programme Leader « Les Grands Causses face aux défis du changement climatique »	Europe (LEADER) - 6 ans		
2009	PCET	ADEME / Région (contrat d'objectif territorial) - 3 ans	Chargé de mission énergie-climat	Sensibilisation du grand public Maîtrise de l'énergie sur le patrimoine public
2012	Arrêté de portage du SCoT			
2014	Programme Leader	Europe (LEADER) - 6 ans	Animatrice du programme	Actions sur la mobilité
2015		État (TEPCV)		Rénovation énergétique de logements collectifs Projets de micro-hydroélectricité Actions de mobilité durable
2015		Région (contrat territorial unique) - 3 ans		Actions inscrites dans la stratégie territoriale
2016		ADEME (contrat d'objectif EnR) - 3 ans	Chargé d'affaires bois-énergie Chargé de mission mobilité	Création de la SEM Causses Energia
2017	Contrat de ruralité	État (DSIL, DETR, FNADT)		Actions inscrites dans la stratégie territoriale, fléchage des financements vers les opérations
2017	Décision de portage du PCAET par le SCoT			
2018		ADEME (France Mobilités) LEADER	Chargé de mission mobilité (renouvellement)	Actions de mobilité durable
2018		Région (contrat territorial unique) - 3 ans		Actions inscrites dans la stratégie territoriale

2018	Mise en place d'un service mutualisé de conseil en énergie partagé	ADEME (conseil en énergie partagé) - 3 ans	Technicien conseiller en énergie partagé	Rénovation énergétique des bâtiments publics Extinction partielle de l'éclairage public (communes) Développement de grappes de projets photovoltaïques sur le patrimoine public
2019	PCAET Construction et animation de la stratégie via Destination TEPOS	Région (contrat de Parc)	Réalisé en interne par l'équipe d'ingénierie	
2019	Plan alimentaire de territoire	Ministère de l'Agriculture		Structuration de la filière agricole locale et amélioration de l'approvisionnement de la restauration collective
2020	Contrat de transition écologique			Filière Roquefort à énergie positive Plateforme de rénovation énergétique
2021	Guichet Rénov'Occitanie	Région (service public de la rénovation)	2 conseillers énergétiques	Service d'accompagnement à la rénovation énergétique des logements privés
2021		ADEME (tourisme durable)		Accompagner des entreprises touristiques
2021	Contrat de relance et de transition écologique			



COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU THOUARSAIS

Une dynamique amorcée par des actions pragmatiques, sur le temps long

Le Thouarsais fait partie des territoires français les plus dynamiques en matière de transition énergétique. Cela se traduit concrètement par des projets d'énergies renouvelables visibles sur le territoire, notamment sur la zone d'activités énergétiques TIPER²¹, par des dispositifs d'animation structurants pour tous les publics (plateforme territoriale de rénovation énergétique, etc.), mais aussi, sur le plan méthodologique, par l'engagement de la collectivité dans un grand nombre de dispositifs et d'outils.

Le premier projet énergétique du Thouarsais, une piscine solaire, est réalisé dans les années 80. Il procède d'un choix novateur mais pragmatique : l'investissement est fortement soutenu, et il vise à réduire les coûts de fonctionnement. Dans cette même idée, un poste de technicien énergie mutualisé (conseil en énergie partagé) est mis en place en 2001 par le Pays Thouarsais. Il accompagne le développement de chaufferies collectives au bois et la maîtrise des consommations dans les bâtiments publics. Mais la boucle vertueuse de l'« intelligence territoriale », pour laquelle le Thouarsais est un modèle au niveau national, ne s'amorce réellement qu'un peu plus tard. Le contrat local initiatives climat signé en 2007 avec l'ADEME et la Région Poitou-Charentes a permis d'élaborer le plan climat souhaité par les élus, et avec création d'un poste de chargée de mission dédié. La dynamique est alors portée par deux grands objectifs : diviser par 4 les émissions de gaz à effet de serre d'ici 2050 et devenir un territoire à énergie positive.

La transition énergétique au cœur du projet de territoire et des politiques locales

En plusieurs années, le Thouarsais est parvenu à créer

une culture de la transition énergétique locale. À l'occasion de la réorganisation territoriale en 2014, le périmètre de la communauté de communes du Thouarsais a évolué pour devenir quasiment celle du Pays, qui a disparu. La dynamique de transition énergétique s'est consolidée autour des compétences et des ressources propres à l'intercommunalité. Le Thouarsais a voté à l'unanimité un projet de territoire concerté pour la période 2016-2025, dont l'un des quatre enjeux est d'« être le territoire de référence en matière de transition énergétique ». Un grand nombre des actions concrètes inscrites dans ce document stratégique étant aujourd'hui réalisées, il fera prochainement l'objet d'une actualisation pour intégrer les projets promus par les nouveaux élus. Le projet de territoire actualisé servira par ailleurs à la contractualisation du territoire avec ses partenaires, à commencer par l'État pour le contrat de relance et de transition écologique à signer d'ici juin 2021.

« Avec notre ambition et nos projets sur la transition énergétique, nous sommes sortis de l'ombre. Nous avons forgé une nouvelle image du territoire. »²²

Bernard Paineau, président du Thouarsais

Afin que toutes les actions soient coordonnées et que la stratégie reste lisible pour les acteurs, les différents dispositifs sont regroupés sous le chapeau du plan climat, qui porte l'ambition TEPOS. Le programme TEPOS porté par la Région et l'ADEME offre, jusqu'à aujourd'hui, un accompagnement technique et financier. La convention TEPCV a été synonyme de cofinancement des projets. La démarche Cit'ergie a permis de structurer l'action en interne dans le contexte du regroupement des collectivités. Les documents d'urbanisme (SCoT et PLUi), les plans déchets ou les politiques agricoles intègrent spécifiquement les enjeux de transition énergétique.

21 [Projet TIPER, parc des Technologies Innovantes pour la Production d'Énergies Renouvelables](#)

22 À l'occasion des rencontres nationales des Territoires à énergie positive à Thouars en 2015, le journal Le Monde consacre une double page aux actions de transition énergétique du territoire.

Compte-tenu de son avancement méthodologique et de l'absence de moyens propres à ce dispositif de contractualisation, le Thouarsais n'a pas souhaité candidater pour un contrat de transition écologique.

Ces différentes démarches intègrent les grands projets comme TIPER et les nombreuses actions d'animation (conseil en énergie partagé, conseil énergie aux particuliers, aux agriculteurs et aux entreprises, plateforme territoriale de rénovation énergétique, conseil en mobilité, etc.). Elles sont articulées sur le plan de la gouvernance et de la gestion. La gouvernance passe par un unique comité de pilotage régulier, qui regroupe une dizaine de personnes à chaque session : élus, techniciens de la collectivité, partenaires techniques et financiers. En phase opérationnelle, les projets sont gérés en comités techniques toujours transversaux, mais plus légers et agiles. Plusieurs élus sortants, dont le président Bernard Paineau, ont été reconduits à l'issue des dernières élections. Ce dernier étant par ailleurs désormais maire de Thouars, il a impulsé la mutualisation de services entre la communauté de communes et la ville centre du territoire. De nouveaux services sont apparus, comme celui portant les efforts de concertation avec les communes et les habitants, et la transversalité se renforce encore, notamment au sein de la ville.

Des moyens humains conséquents

Le nombre de projets menés par le Thouarsais et leur forte articulation à la stratégie globale s'expliquent d'abord par la taille de son équipe énergie. C'est grâce à l'ingénierie en place que la collectivité a pu répondre à de nombreux appels à projets et mobiliser des moyens externes importants, puis renforcer encore son ingénierie pour massifier les actions. L'équipe a grandi au fil des années pour toucher de nouveaux publics : citoyens, développeurs d'énergies renouvelables, agriculteurs, entreprises, artisans du bâtiment... Elle compte aujourd'hui 6,5 équivalents temps-plein, ce qui est exceptionnel en territoire semi-rural.

Les subventions publiques ont été fondamentales pour permettre au Thouarsais d'accompagner l'amorçage des projets, pendant plus de dix ans. L'ADEME et la Région, en particulier, ont apporté dès le début un important soutien financier à l'ingénierie interne. Le Thouarsais parvient d'autant mieux à saisir les opportunités de

financement et d'accompagnement que la collectivité se positionne et est reconnue dans sa démarche volontariste. Les élus sont moteurs sur cet aspect, ce qui entretient la dynamique et permet d'obtenir de nouvelles ressources. L'accumulation des dispositifs, quoiqu'elle implique des contraintes de gestion, permet d'agir sur tous les plans.

Parallèlement, le Thouarsais a construit progressivement son autonomie financière pour travailler sur la transition. Grâce à la fiscalité directe des énergies renouvelables, le territoire dispose déjà d'une certaine indépendance et anticipe sereinement la possibilité d'une baisse des subventions. Les élus se sont engagés à affecter une partie des recettes issues des nouveaux projets d'énergies renouvelables à la transition énergétique et à maintenir les capacités du service développement durable. La pérennisation des moyens humains est essentielle pour relever tous les défis associés à la transition, mais aussi pour renforcer la dynamique de création de valeur locale.

LES + DE L'EXPÉRIENCE

- Un portage politique de premier plan avec un président qui « mouille la chemise ».
- Un projet industriel de grande ampleur sur les énergies renouvelables (TIPER), porté par la compétence de développement économique, qui a crédibilisé politiquement la thématique de la transition énergétique à ses débuts.
- Une solide équipe énergie pour animer la démarche auprès de tous les publics, sur toutes les thématiques, en interne comme en externe.
- Un compromis politique sur l'affectation des revenus de l'énergie à l'énergie : la fiscalité des grands projets d'énergies renouvelables finance l'animation de la transition énergétique dans la durée.

EN SAVOIR PLUS

- ▶ [Projet de territoire 2016-2025](#)
- ▶ [Plan climat-air-énergie territorial](#)
- ▶ [Schéma de cohérence territorial](#)
- ▶ [Projets en Thouarsais](#)

Chronologie simplifiée des dispositifs mobilisés, des moyens mis en œuvre et des étapes clés de la transition du territoire

	Démarches / dispositifs	Financements externes	Moyens humains / ingénierie	Réalisations / Actions principales
2001		ADEME (conseil en énergie partagé)	Conseiller en énergie partagé (Pays)	Chaufferies bois collectives Gestion de l'énergie sur les bâtiments publics
2005	Compétence développement économique	État (reconversion friche militaire) Région Département	Développeur économique (communauté de communes)	Projet TIPER
2007	Plan climat volontaire	Région / ADEME (Contrat local initiatives climat)	Chargée de mission énergie-climat (Pays)	Projets partenariaux
		ADEME (espace info énergie)	Conseiller info énergie	Accompagnement des particuliers
2012		Région / ADEME (Contrat local initiatives climat)	Responsable de service énergie-climat (évolution) Chargée de mission énergie (embauche)	Projets partenariaux Lutte contre la précarité énergétique, animation de réseaux, accompagnement des communes
2012		ADEME (espace info énergie)	Conseiller info énergie (maintien)	Accompagnement des particuliers
2014	Dissolution du Pays, intégration de la compétence énergie-climat à la nouvelle communauté de communes au périmètre élargi			
2015		ADEME (conseil en énergie partagé)	Conseiller en énergie partagé	Gestion de l'énergie sur les bâtiments publics communaux
2015	Plateforme territoriale de rénovation énergétique	ADEME / Région (plateforme de rénovation énergétique, puis SARE)	Chef de projet plateforme de rénovation Conseiller rénovation	Accompagnement des artisans et des particuliers
2016	Projet de territoire Programme TEPOS Démarche Cit'ergie	ADEME (contrat d'objectif territorial)	Chargé de mission EnR et Cit'ergie	Accompagnement des porteurs de projet EnR Organisation interne de la collectivité
2016		ADEME (contrat d'objectif territorial)	Chargée de mission entreprises et agriculteurs	Accompagnement des entreprises et des agriculteurs

2017		ADEME (accompagnement au changement)	Chargée de mission mobilité	Schéma directeur mobilité durable, plan vélo, plan de déplacement administratif
2019	Adoption du PCAET	ADEME / Région (écologie industrielle et territoriale)	Chargé de mission entreprises / écologie industrielle et territoriale	Développement de synergies et mutualisations entre entreprises
2021	Actualisation du projet de territoire Contrat de relance et de transition écologique		Mutualisation des services entre la communauté de communes et la ville centre Création d'un poste de DGA en charge de l'aménagement durable du territoire et d'une direction des services Développement durable	



PETR DE L'ALBIGEOIS ET DES BASTIDES

Le pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) de l'Albigeois et des Bastides couvre un territoire de 58 000 habitants formant un arc autour de l'aire urbaine d'Albi. Espace de mutualisation et de solidarités, il ne possède pas d'identité territoriale historique particulière. Il exerce depuis 20 ans des missions de préparation, d'animation et de suivi des programmes de développement territorial et d'autres missions d'intérêt territorial, pour le compte des communautés de communes. Pour cela, le territoire bénéficie notamment d'un soutien historique de l'Union européenne par le biais du programme Leader.

Quelle est la bonne échelle pour élaborer et animer le plan climat-air-énergie territorial ?

Le Pôle territorial de l'Albigeois et des Bastides est engagé dès 2007 dans un programme d'action sur les enjeux climatiques. Élaboré en 2009, le premier plan climat a ensuite dressé un état des lieux complet de la situation et a permis de mobiliser plus largement les acteurs sur le territoire. Dix ans après, le PETR a fait un constat mitigé de cette organisation. Il a identifié des limites liées à son absence de compétences (au sens juridique), de moyens humains et financiers, et dans le portage de certaines actions. Par exemple, son service de conseil en énergie partagé, qui a montré son efficacité auprès des communes accompagnées (une vingtaine), n'a jamais réussi à se déployer largement et s'est finalement éteint en 2018 faute d'un intérêt généralisé des communes et d'un positionnement des intercommunalités pour le porter financièrement.

Tirant parti de cette expérience, le PETR a pris la décision d'élaborer un nouveau plan climat de façon concertée avec les 5 communautés de communes et l'ensemble des acteurs du territoire, mais en prévoyant que chaque communauté de communes porte aussi son propre PCAET - une seule d'entre elles y étant « obligée ». Lauréat de l'appel à projets de l'ADEME et de la Région « Territoires engagés dans une transition énergétique et écologique ambitieuse en Occitanie », le pôle territorial a bénéficié de leur soutien financier et technique pour mener à bien ce travail stratégique en 2018. Un groupement de bureaux d'études composé de Solagro, Inddigo, Hespul et Artiflex a accompagné le territoire pendant près d'un an. Entre la réalisation du diagnos-

tic et la co-construction du programme d'actions, un temps fort de concertation des élus, acteurs et citoyens a rassemblé plus d'une centaine de personnes. Animé avec la méthode Destination TEPOS, l'atelier participatif a permis d'orienter la stratégie et d'élaborer différents scénarios prospectifs. À l'issue de ce travail, chaque communauté de communes est maintenant dotée de son propre PCAET. La somme de ces 5 PCAET dessine un projet global de développement visant l'autonomie énergétique à l'horizon 2040 sur l'ensemble du territoire de l'Albigeois et Bastides.

Des dispositifs contractuels qui déclenchent l'écriture du projet de territoire, puis le confortent

En 2014, deux opportunités de contractualisation ont motivé le PETR à formuler un projet de territoire. Il s'agit du contrat régional unique avec la Région Occitanie (2015-2017), axé sur le développement de l'attractivité et de l'emploi dans le territoire, et du programme LEADER 2014-2020, pour lequel le territoire a été retenu par la Région et a bénéficié d'une enveloppe de plus de 2 millions d'euros. Sans être centrés sur la transition énergétique, ces contrats ont néanmoins co-financé plusieurs actions sur cette thématique : la mise en place de la plateforme de la rénovation énergétique, des actions de mobilité durable ou l'accompagnement au développement de certains projets d'énergie renouvelable. Le PETR de l'Albigeois et des Bastides a finalement élaboré son projet de territoire pour la période 2015-2020, en cohérence avec les projets de développement des communautés de communes et dans le cadre d'une démarche participative autour de commissions thématiques avec le conseil de développement. Un de ses 4 enjeux prioritaires est de « s'engager dans la transition énergétique pour la croissance verte ».

Les orientations du projet de territoire ont dès lors conditionné et facilité l'élaboration et la mise en œuvre des contrats territoriaux suivants. Le PETR a été lauréat de l'appel à projets Territoire à énergie positive pour la croissance verte (TEPCV) du ministère de l'écologie en 2015, par lequel il a disposé de 2 millions d'euros pour cofinancer de nombreux investissements dans des projets de transition. Le contrat de ruralité signé en 2017 a permis au PETR de renforcer la coordination de ses

politiques de développement avec l'État, la Région et le Département. Il a donné accès à des financements pour la rénovation énergétique et l'installation d'énergies renouvelables sur le patrimoine public. Enfin, le pôle territorial de l'Albigeois et des Bastides a signé un nouveau contrat territorial avec la Région Occitanie et le Département du Tarn pour la période 2018-2021.

Vers un nouveau projet de territoire et l'affirmation d'une identité territoriale

L'ambiguïté du portage d'un projet de territoire par un PETR, c'est qu'il aborde - c'est son rôle - de nombreux sujets tout en disposant de peu de leviers et moyens directs pour les mettre en œuvre. La création d'une dynamique partenariale est donc fondamentale, ainsi que la clarification des responsabilités des uns et des autres. Le PETR a souhaité que le nouveau projet de territoire en cours d'élaboration pour le mandat s'ancre à l'échelle des intercommunalités et identifie des objectifs spécifiques en lien avec des sous-enjeux territoriaux. En écho, cet exercice a permis de distinguer quelques axes sur lesquels l'action en commun à l'échelle du PETR fait sens et unanimité politique. D'un autre côté, la mise à l'agenda du nouveau projet de territoire a fait émerger le besoin d'affirmer un positionnement stratégique plus marqué, une vision commune de là où les acteurs veulent aller ensemble à moyen et long termes, en dépassant la seule logique consistant à associer un catalogue d'actions et des opportunités de financement.

Pour cela, le PETR a sollicité un accompagnement de la Fabrique des transitions pour ouvrir un espace de respiration, bousculer les habitudes et diagnostiquer la situation du territoire au regard des principes directeurs tirés de l'expérience de territoires pilotes pour une transition systémique. Une cinquantaine d'entretiens ont été conduits avec les élus, les agents, les acteurs éco-

nomiques et les citoyens du territoire. Le résultat de ces échanges a été restitué aux présidents des intercommunalités, puis à toutes les personnes sollicitées. L'organisation d'ateliers entre pairs a suivi pour dégager des pistes d'action opérationnelles. Ce processus d'écoute et d'analyse a mis au jour des enseignements parfois connus mais trop faiblement considérés par les uns et les autres, chacun étant absorbé par les affaires courantes. Il contribuera certainement à forger et mettre en mouvement une communauté territoriale d'acteurs. Précédemment, des « écoutes citoyennes » conduites auprès d'une cinquantaine d'habitants par le conseil de développement, avec l'appui de l'Unadel, avaient déjà impulsé la création du réseau « Bouge Ton Climat » : des bénévoles accompagnent et cartographient les initiatives autour de la transition énergétique et écologique, pour créer un effet d'entraînement sur tout le territoire.

LES + DE L'EXPÉRIENCE :

- La force de la mutualisation pour mener des actions en faveur du développement territorial et les financer
- La réalisation coordonnée de PCAET volontaires et ambitieux à l'échelle des intercommunalités et du PETR
- La montée en puissance des dynamiques d'écoute et de mobilisation des acteurs pour « faire territoire »

EN SAVOIR PLUS

- ▶ [PETR de l'Albigeois et des Bastides](#)
- ▶ [Projet de territoire 2015-2020](#)
- ▶ [Plan climat-air-énergie territorial](#)
- ▶ [Programme Leader 2014-2020](#)
- ▶ [Contrat de ruralité 2017-2020](#)
- ▶ [Contrat territorial Occitanie 2018-2021](#)

Chronologie simplifiée des dispositifs mobilisés, des moyens mis en œuvre et des étapes clés de la transition du territoire

	Démarches / dispositifs	Financements externes	Moyens humains / ingénierie	Réalisations / Actions principales
2004	Constitution du Pays			
2005		ADEME / Région (Prélude)	Chef de projet habitat-environnement	Sensibilisation Soutien au diagnostic
2007			Focalisation du poste du chef de projet sur climat-énergie	1 ^{ères} actions sur les enjeux climatiques

2009	Plan climat volontaire			
2012		ADEME (conseil en énergie partagé)	Conseiller en énergie partagé	Maîtrise de l'énergie sur le patrimoine communal
2014		Région / Département (contrat territorial unique) - 3 ans		
2014		Europe (LEADER) - 6 ans		
2014		ADEME (plateforme de rénovation énergétique) - 4 ans	2 conseillers en rénovation énergétique	Plateforme de rénovation de l'habitat REHAB Nuits de la thermographie
2014		ADEME (contrat d'objectif territorial) - 3 ans	Cofinancement des chargés de mission	
2015	Projet de territoire			
2015		État (TEPCV)		Rénovation de l'habitat privé (aides aux travaux) Rénovation du patrimoine public Actions de mobilité durable Etudes de potentiel pour le développement EnR Accompagnement des coopératives citoyennes EnR
2017	Contrat de ruralité			
2017	Plan alimentaire territorial			
2017				Schéma de mobilité
2018		Région (contrat territorial unique), avec Département et Europe - 3 ans		
2018			Détachement des 2 conseillers vers la société coopérative (SCIC)	Évolution de la plateforme en SCIC REHAB

2018	PCAET concerté + 5 PCAET intercommunaux Concertation avec Destination TEPOS	ADEME / Région (Territoires engagés dans une transition ambitieuse)	Groupement d'ingénierie externe	
2018				Écoutes citoyennes et création du réseau Bouge ton climat Fin du conseil en énergie partagé
2020			Le chef de projet climat-énergie devient directeur et est remplacé	
2021	Nouveau projet de territoire		Diagnostic territorial par la Fabrique des transitions	
2021	Contrat de relance et de transition écologique			



COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DES CRÊTES PRÉARDENNAISES

Sur ce territoire rural à faible densité (22 habitants au km²) situé au cœur des Ardennes, la transition énergétique et la mobilisation des acteurs locaux sont depuis le début des années 2000 deux invariants des politiques de développement territorial. Une culture de la participation citoyenne s'est progressivement installée. Le territoire a gagné en attractivité, avec 10 % de population supplémentaire en une dizaine d'années.

Mener de front mobilisation des acteurs, réalisation de projets concrets et démarche de planification

En 2002, le Pays des Crêtes préardennaises est mis en place pour associer les habitants et les acteurs locaux à la construction des projets des collectivités et affirmer l'identité rurale du territoire. Une formation-action à la démarche participative animée avec l'appui de l'association nationale ADES crée un terreau fertile à l'émergence d'initiatives individuelles et collectives. De cette dynamique sont nés le conseil de développement et plusieurs associations dont l'agence locale de l'énergie des Ardennes (ALE 08). Ils demeurent aujourd'hui encore des partenaires privilégiés de la collectivité dans sa démarche de transition. En 2003, la communauté de communes et le pays souhaitent donner plus d'ampleur à la question énergétique. Avec l'aide de l'agence locale de l'énergie, ils dotent le territoire d'un schéma de développement éolien qui servira de modèle au dispositif national des zones de développement éolien (ZDE). Les projets s'enchaînent : création de la société de développement local Enéole, dédiée aux projets d'énergies renouvelables citoyens sur les Crêtes, programme de rénovation, candidature du pays au programme LEADER retenue en 2007, accompagnement de la création en 2009 de la SCIC Enercoop Ardennes Champagne, première coopérative locale affiliée à Enercoop. En 2013, le pays s'engage dans un plan climat volontaire, impliquant les acteurs locaux dans son élaboration plusieurs mois durant. L'ambition TEPOS y est clairement affichée puisque l'objectif est de devenir 100 % énergies renouvelables en 2020 (hors secteur transport).

Au fil du temps, la dynamique créée par le pays autour du plan climat est reprise petit à petit par la communauté de communes, qui intègre le poste de chargé de mission dédié. En 2015, la communauté de communes s'implique davantage au sein du réseau TEPOS national et devient lauréate TEPCV. La collectivité participe aux côtés de l'ALE 08, Enéole et Enercoop Ardennes Champagne au développement du parc éolien citoyen des Ailes des Crêtes entre 2011 et 2016, en prenant des parts au capital et en incitant les communes à faire de même. Le nouveau programme LEADER lancé en 2014 sous le slogan « être un territoire à énergies positives, valoriser les ressources naturelles et investir dans le développement humain » est un véritable succès. Les projets affluent et l'ensemble des fonds est déjà dépensé 2 ans avant la fin du programme !

Avec la mise en œuvre de la démarche Cit'ergie et la mobilisation des différents services de la collectivité, les politiques sectorielles se teintent progressivement de vert (culture, tourisme ou développement économique). Par exemple, les acteurs économiques peuvent bénéficier d'une aide à l'achat de produits liés au développement durable. Pour que la transition énergétique irrigue les politiques d'aménagement et d'urbanisme, la collectivité envisage d'appliquer l'approche environnementale de l'urbanisme (AEU) promue par l'ADEME pour l'élaboration de son plan local d'urbanisme intercommunal. Si la transition est bien ancrée sur son territoire, les Crêtes préardennaises ont plus de mal à embarquer les territoires voisins au niveau du schéma de cohérence territoriale.

Aujourd'hui, un PCAET réglementaire est en cours d'adoption. Le bilan du plan climat volontaire lancé en 2013 a montré que les objectifs énergétiques et de réduction des émissions de gaz à effet de serre sont presque atteints. L'objectif de production d'électricité renouvelable est même dépassé, la production s'élevant désormais à 160 % des consommations électriques du territoire. Le suivi des objectifs énergie-climat est assuré grâce à l'observatoire climat-énergie régional et les indicateurs de Cit'ergie.

Impliquer les acteurs du territoire dans toute leur diversité

Impliquer les agents, les élus et les habitants dans la définition et la mise en œuvre des projets de transition énergétique est une préoccupation constante pour le vice-président en charge de la transition énergétique et écologique et l'animatrice de la démarche de transition énergétique. Pour que les décisions du conseil communautaire soient le plus en phase possible avec les préoccupations communales, des commissions par secteurs géographiques sont organisées en amont des conseils, avec des communes d'accueil tournantes. Les conseillers communaux de la commune hôte sont systématiquement conviés à la réunion. Ainsi, ces commissions sont l'occasion de discuter des projets de transition à engager par l'intercommunalité, de connaître le positionnement des élus et de faire remonter des idées de projets communaux. Les communes qui le souhaitent bénéficient par ailleurs de l'accompagnement du conseil en énergie partagé proposé par l'ALE 08 et cofinancé par la communauté de communes. Elles peuvent profiter d'un soutien spécifique au développement de projets de transition inscrits dans une déclinaison communale du plan climat.

Les habitants sont directement associés aux projets d'énergie renouvelable. Les agriculteurs qui représentent le premier secteur d'activités du territoire sont mobilisés sur la question du changement climatique à travers la conduite d'une démarche ClimAgri. Cette méthode vise à définir collectivement une stratégie et plan d'actions pour adapter les activités agricoles du territoire afin de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et anticiper les effets du changement climatique sur leurs productions.

En 2019, élus, agents et habitants sont réunis pour plancher sur la stratégie du PCAET avec la méthode Destination TEPOS. Les objectifs que vise le territoire pour 2030 correspondent ainsi à la moyenne des scénarios proposés par chaque groupe d'acteurs : réduire de 36 % la consommation d'énergie et de 40 % les émissions de gaz à effet de serre. L'objectif d'autonomie énergétique est quant à lui réaffirmé et même étendu, incluant désormais les consommations d'énergie des transports. Les efforts doivent maintenant se concentrer sur la couverture des besoins en chaleur par une production renouvelable, la transformation des pratiques de mobilité pour réduire leur impact énergétique et climatique.

En janvier 2020, la collectivité a signé un contrat de transition énergétique. Ce dispositif a favorisé la mobi-

lisation des partenaires (services de l'État notamment) autour du projet du territoire tout en lui donnant plus de visibilité. Le cofinancement d'un poste par l'ADEME sur l'agriculture et l'alimentation durables a été obtenu, en plus de celui du poste dédié à la transition. En revanche, les actions inscrites dans le contrat n'ont pas bénéficié de soutien financier spécifique et l'élaboration du contrat et son suivi sont jugés chronophages.

Pour faciliter la gouvernance des projets de transition et le suivi des différentes démarches, un comité de pilotage de la transition énergétique a été mis en place en 2015. Il regroupe les personnes motrices, élus, techniciens, habitants, partenaires de la collectivité (ADEME, ALE, ...) et se densifie au gré des dispositifs d'accompagnement. Le suivi du contrat de transition écologique sera associé à cette instance. En une demi-journée, sont donc passés en revue la mise en œuvre du PCAET, l'avancement de Cit'ergie et du CTE.

Entretenir la dynamique au fil des ans

Le démarrage du nouveau mandat municipal est l'occasion de réaffirmer l'adhésion au projet TEPOS. Avec l'arrivée de nouveaux élus, il est nécessaire de prendre le temps de recréer une culture commune autour du projet de territoire. Un programme d'animation accompagné par l'Unadel pour mettre à jour le projet de territoire, une formation collective aux problématiques climat-air-énergie et une nouvelle campagne de communication auprès des habitants sont prévus en 2021.

LES + DE L'EXPÉRIENCE

- Un tissu associatif dense et dynamique né au début des années 2000 sous l'impulsion du Pays
- Une implication systématique des acteurs locaux et des habitants dans les projets
- La participation active à de nombreux réseaux et espaces d'échanges aux niveaux départemental, régional et national
- Un leadership collégial qui renforce la résilience du projet de territoire
- Un comité de pilotage de la transition, multi-acteurs (élus, partenaires, citoyens...) pour faciliter le suivi des démarches

EN SAVOIR PLUS

- ▶ [Projet de territoire](#)
- ▶ [Plan climat-air-énergie territorial](#)
- ▶ [Plan local d'urbanisme intercommunal](#)

Chronologie simplifiée des dispositifs mobilisés, des moyens mis en œuvre et des étapes clés de la transition du territoire

	Démarches / dispositifs	Financements externes	Moyens humains / ingénierie	Réalisations / Actions principales
1996	Création de la communauté de communes			
2000	Démarche de Pays		Animatrice dédiée	Mobilisation des acteurs locaux (200 personnes) Emergence de l'agence locale de l'énergie des Ardennes
2005				OPAH thermique des bâtiments
2007	Programme LEADER « Valorisation des ressources locales »	Europe (LEADER)	Animatrice LEADER	
2013	PCET	Région / ADEME / Europe (FEDER)	Chargé de mission plan climat Conseiller en énergie partagé	
2015		État (TEPCV)	Chargé de mission plan climat	Mobilité électrique Agriculture et maraîchage Rénovation thermique des bâtiments publics Etude microhydraulique Animation des centrales villageoises Sensibilisation / communication
2016	Programme LEADER « Devenir un territoire à énergies positives »	Europe (LEADER) ADEME (aide au changement de comportement)	Chargé de mission plan climat	Parc éolien citoyen des Ailes des Crêtes
2017	Labellisation Cap Cit'ergie	ADEME (Cit'ergie)	Intervention d'un conseiller Cit'ergie	
2016	Démarche ClimAgri			
2019	Elaboration du PCAET			

2020	Contrat de transition écologique	ADEME (aide au changement de comportement)	Chargé de mission plan climat	
2021		ADEME (aide au changement de comportement)	Chargé de mission agriculture et alimentation durables	



COMMUNAUTÉ DE COMMUNES CŒUR HAUTE LANDE

La communauté de communes Cœur Haute Lande est née en 2017 de la fusion de 3 intercommunalités. Située au cœur de la forêt landaise et en majeure partie au sein du Parc naturel régional des Landes de Gascogne, elle regroupe 26 communes et compte 16 000 habitants. « C'est surtout un territoire dédié à la forêt où celle-ci installe une grande permanence des rythmes et de l'organisation des espaces. La forêt a façonné les paysages, les modes d'occupation de l'espace, les modèles d'habiter »²³.

Changer de modèle, une évidence après les ravages de la tempête Klaus

Quand la tempête Klaus ravage la forêt en 2009, c'est toute l'économie du territoire qui est à terre. Rapidement, le foncier forestier endommagé attire des développeurs privés d'énergie renouvelable pour y implanter de grands parcs. Les revenus annoncés aux communes sont alléchants (location des terrains, retombées fiscales). Pour prendre du recul face à ces sollicitations, les élus de la commune d'Escource décident d'aller voir ce qui se fait ailleurs. Ils découvrent au cours d'un voyage d'étude à Wörrstadt et Morbach en Allemagne un modèle de projets co-portés par les collectivités et les citoyens. Cet exemple finit de convaincre le maire Patrick Sabin de l'intérêt d'investir directement dans la transition énergétique plutôt que de laisser les ressources renouvelables de la commune captées par des sociétés extérieures.

Tisser des partenariats et co-construire le modèle TEPOS

Avec ce modèle de développement en tête, Patrick Sabin se tourne vers plusieurs partenaires potentiels : la communauté de communes de la Haute Lande, le conseil départemental, le conseil régional. La région se montre rapidement très intéressée. Dans la dynamique de cette sollicitation, elle structure par ailleurs un appel à projets TEPOS pour accompagner les collectivités rurales volontaires. La Haute Lande est lauréate en 2012 et bénéficie

à ce titre d'une enveloppe de 70 000€ pour financer les études relatives à son projet. La même année, elle rejoint le réseau TEPOS national et impulse une dynamique locale pour accueillir la 4^e édition des rencontres nationales TEPOS avec la communauté de communes du Mimizan et la région. Les échanges aux niveaux régional et national avec d'autres territoires engagés dans des dynamiques similaires permettent à la collectivité de consolider et essaimer son modèle.

Pour concrétiser son projet d'opérateur énergétique territorial, Patrick Sabin approche des acteurs privés implantés dans la région. Il convainc Valorem, développeur de projets d'énergies renouvelables, et BASE Innovation, société proposant des panneaux solaires hybrides, de rejoindre l'aventure. Ensemble, ils créent en 2015 la société d'économie mixte (SEM) locale TEPOS de la Haute Lande. Le capital de la société (200 000 euros) est détenu par la communauté de communes de Haute Lande, actionnaire majoritaire (50 %), les communes volontaires (0,05 % par commune), les entreprises partenaires (15 % Valorem, 12,5 % BASE Innovation et 2 % Enercoop) ainsi que la société locale Energie citoyenne Haute Lande. Cette dernière détient actuellement 7,5 % du capital mais une plus grande place lui est réservée pour l'avenir. Pour stabiliser son modèle économique, la SEM doit renforcer sa capacité d'autofinancement. C'est pourquoi Patrick Sabin va à la rencontre des communes une à une pour les convaincre de s'associer au projet et de mettre à disposition leurs toitures pour l'installation de panneaux photovoltaïques par la SEM.

Consolider le projet par le collectif

L'ambition de la collectivité va plus loin que le simple partenariat public-privé : elle souhaite permettre aux citoyens de détenir à terme un quart du capital de la SEM. Pour cela deux moyens sont déployés. D'une part, la création avec les banques locales d'un fond local d'investissement dans les énergies renouvelables nommé FLIPER. D'autre part, l'accompagnement d'un groupe de citoyens à la création d'une entreprise pour entrer au capital de la SEM. Grâce au fonds d'investissement, les habitants peuvent mettre leur épargne au profit

23

Extrait de la [note synthétique du diagnostic du SCoT](#), adopté le 1^{er} octobre 2018 par le Comité syndical du PETR Haute Lande.

du territoire. Les collectivités porteuses de projets bénéficient d'un emprunt (garanti par la Région) qu'elles s'engagent à rembourser grâce aux revenus de la production d'énergie renouvelable. En parallèle, l'animation portée par Enercoop et l'association CIRENA a permis de constituer un groupe de citoyens volontaires et a donné naissance à la société (SAS) Energie citoyenne Haute Lande, au fonctionnement coopératif, en 2017.

Etendre le projet, changer d'échelle

Le projet de transition énergétique territorial est initialement mis en mots à l'aide de la charte du réseau TEPOS, intégrée au projet d'aménagement et de développement durable du schéma de cohérence territorial. Cette ambition est déclinée en feuille de route précise à partir de 2015. L'aide TEPCV dont bénéficie le territoire cofinance plusieurs actions mais aussi, fait exceptionnel, la création d'un poste dédié à la transition énergétique. La mission de l'animateur a depuis évolué avec l'avancement du projet pour être consacrée au portage de la SEM et la mise en œuvre de la feuille de route. La part d'autofinancement a progressé avec le temps pour atteindre désormais 50 %. En application de la loi NOTRe, la communauté de communes fusionne avec deux communautés voisines en 2017. La dynamique TEPOS gagne la nouvelle intercommunalité qui décide de se lancer dans un PCAET volontaire. En plus de déployer les projets d'énergie renouvelable, le défi consiste maintenant à aller au-delà de la transition énergétique pour apporter des réponses en matière d'adaptation au changement climatique et plus largement de transition écologique. La collectivité espère que la mise en œuvre de ses projets et des projets des acteurs locaux sera facilitée dans le cadre du contrat de transition écologique signé avec l'État en 2020.

LES + DE L'EXPÉRIENCE

- Un élu visionnaire qui s'engage et arrive à mobiliser autour de son projet
- Un projet d'opérateur énergétique territorial désormais autoportant grâce à la diversité des acteurs impliqués et la consolidation de son autonomie financière
- Une ambition TEPOS affirmée, rapidement matérialisée par des actions concrètes

EN SAVOIR PLUS

- ▶ [Stratégie d'aménagement du territoire et de transition énergétique](#)
- ▶ [Présentation de la dynamique aux rencontres TEPOS 2020](#)

Chronologie simplifiée des dispositifs mobilisés, des moyens mis en œuvre et des étapes clés de la transition du territoire

	Démarches / dispositifs	Financements externes	Moyens humains / ingénierie	Réalisations / Actions principales
2010	Voyage d'étude préfigurateur du projet de SEM			
2012	Signature de la charte du réseau TEPOS			
2012		Région (TEPOS) - 3 ans	Animateur démarche TEPOS	

2015		État (TEPCV)	Animateur TEPOS (maintien) pour mise en œuvre de la feuille de route	Achats de véhicules électriques Installations thermovoltaïques Plateforme de valorisation de biomasse Développement de la plateforme de rénovation
2015				Création de la SEML TEPOS de la Haute Lande
2016	Charte TEPOS intégrée au PADD du SCoT			
2017	Création de la communauté de communes Cœur Haute Lande			Structuration du service PrécoRéno (accompagnement des particuliers pour la rénovation énergétique des logements) avec la CC de Mimizan
2017				Création de la SAS Energie citoyenne Haute Lande
2018		Région (TEPOS) - 3 ans	Animateur TEPOS (maintien), poste mutualisé entre la CC Cœur Haute Lande et la CC de Mimizan	Développement de projets photovoltaïques en autoconsommation Étude sur la mobilité hydrogène
2020	Contrat de transition écologique			
2020	Elaboration d'un PCAET volontaire (avec un PLUi-H)			Actions pour l'adaptation au changement climatique



COMMUNAUTÉ DE COMMUNES ERDRE ET GESVRES

Territoire périurbain situé aux portes de l'agglomération nantaise, la communauté de communes Erdre et Gesvres (CEEG) compte 63 000 habitants répartis sur 12 communes et connaît une très forte croissance démographique depuis les années 1990. Sa population est plutôt jeune, et les emplois majoritairement tertiaires. Ses 55 000 hectares sont aux deux tiers occupés par des espaces naturels et agricoles. La préservation de la qualité de vie est primordiale sur ce territoire dynamique et solidaire.

Une politique énergie-climat adossée à une stratégie plus vaste de développement durable

La collectivité a fait ses premiers pas sur le chemin des transitions en se lançant dans l'élaboration d'un agenda 21, adopté en 2013. Ce document définit les objectifs partagés sur le territoire pour répondre aux enjeux du développement durable. Il se décline sous la forme de plans d'actions concrètes menées par la CCEG et au sein de ses communes membres. En réponse à l'obligation réglementaire issue de la loi Grenelle, la collectivité adopte son premier plan climat-énergie territorial quelques mois plus tard. La CCEG est lauréate TEPCV en 2017. Ce dispositif ne contribue pas à la consolidation de la stratégie, mais en cofinçant des investissements ponctuels avec des montants importants, il valide l'intérêt politique de porter des actions de développement durable. En 2017, de nouvelles demandes réglementaires imposent la mise à jour du plan climat, notamment pour intégrer les enjeux relatifs à la qualité de l'air. Le conseil communautaire saisit cette opportunité pour redéfinir sa stratégie de développement durable.

S'appuyer sur les acteurs moteurs pour construire une stratégie de territoire

Une vaste démarche de concertation est initiée suivant les valeurs et principes de la charte nationale de la participation du public pour définir une stratégie prenant en compte les 17 objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Pour cette démarche, la collectivité a bénéficié du soutien financier de la DREAL et

s'est appuyée sur son conseil de développement très actif. Né en 2006 sous l'impulsion de la collectivité, le conseil de développement est une association loi 1901 qui compte 66 adhérents et bénéficie de la mise à disposition d'une animatrice par la communauté de communes. Son objectif ? Co-construire un futur désirable, solidaire et durable en étant facilitateur des transitions. Depuis 2017, l'association a constitué un comité des initiatives qui repère et valorise les initiatives locales collectives et fait du lien avec les politiques publiques en faveur des transitions sociétales. Pour mener à bien la concertation sur sa stratégie, la CCEG a pu profiter de ce terreau de porteurs d'initiatives qui ont enrichi les réflexions au cours des 11 ateliers mis en œuvre (un atelier par enjeu identifié). Les orientations ont ensuite été analysées à la lumière des ODD et des objectifs attendus d'un PCAET, avant d'être validées par les élus. Le plan d'action a lui aussi fait l'objet d'ateliers de co-construction avec les habitants et acteurs locaux, chacun étant interrogé sur la manière dont il pouvait contribuer à la bonne mise en œuvre des actions proposées.

Cette réflexion collective menée avec la diversité des acteurs du territoire (citoyens, associations, acteurs sociaux-économiques, institutionnels, entreprise, monde agricole...) permet à la collectivité de prendre conscience des plus-values de cette dynamique collective. Ainsi, après s'être centrée essentiellement sur l'adaptation de son action publique au service du développement durable, la collectivité change progressivement de posture pour être désormais une facilitatrice, une animatrice des transitions.

Structurer la capacité d'agir de la collectivité grâce aux moyens humains

En 2011, la collectivité recrute Marion Richarté en tant que chargée de mission Agenda 21 et politique de contractualisation. Ce poste hybride s'est révélé un vrai atout pour faire émerger des projets innovants et expérimentaux, permettre à la collectivité d'être reconnue par des partenaires comme l'ADEME, la région ou la DREAL, et faciliter l'obtention de financements. En dix ans, plusieurs conventions de partenariats, en particulier avec l'ADEME, ont apporté les cofinancements nécessaires

pour créer des postes : contrat d'objectifs territorial, conseil en énergie partagé, plateforme territoriale de rénovation énergétique, projet alimentaire territorial... Aujourd'hui, Marion Richarté est responsable du service Amélioration de l'action publique et du développement durable. Elle coordonne une équipe renforcée qui impulse des dynamiques sur de nouvelles thématiques, accompagne les services et les communes, et facilite les démarches de coopération et la mise en œuvre des projets de transition. Après quelques années d'existence, l'utilité des différents postes est confirmée et les élus décident de les maintenir malgré la disparition des cofinancements. Par exemple, après six ans d'existence du conseil en énergie partagé, la communauté de communes a pris la compétence maîtrise de l'énergie et a intégré durablement le conseiller à son effectif.

Animer les coopérations pour faire évoluer les modes de vie

En 2018, l'ADEME suggère aux animateurs du programme Transition énergétique et sociétale (TES) en Pays de la Loire, porté par le Collège des transitions sociétales, de choisir la communauté de communes d'Erdre et Gesvres comme territoire d'expérimentation. Ce programme partenarial d'action-recherche travaille aux conditions de renforcement de la coopération sur les territoires au service de la transition énergétique et de la transformation des modes de vie. Marion Richarté et sa collègue animatrice du conseil de développement font un réel apprentissage de la coopération en participant à la coopérative des acteurs du programme. Ces travaux les amènent à changer elles-mêmes, à appréhender différemment leur métier et à prendre conscience du rôle de facilitation des transitions que doit adopter la collectivité.

La stratégie développement durable du territoire est passée au crible de la roue des modes de vie²⁴ développée par le programme TES. Cet outil méthodologique simplifié montre les 6 leviers (allant du système de valeurs et représentations aux infrastructures, en passant par les institutions...) sur lesquels il faut agir pour favoriser un changement des modes de vie. Dorénavant, plutôt que de passer en revue les 22 objectifs répartis en 7 axes thématiques et un axe transversal, la stratégie est présentée par une entrée « mode de vie » (habiter, travailler, se déplacer...) qui parle à tous et facilite l'identification et l'appropriation des actions prévues. Cette re-

présentation permet également de mettre en évidence la diversité des acteurs à mobiliser et les coopérations à rechercher.

Le contrat de transition écologique comme opportunité de dynamiser les coopérations

À peine sa stratégie adoptée, la collectivité s'est engagée dans la signature d'un contrat de transition écologique (CTE). En trois mois, cinq ateliers sont organisés autour de 5 grands enjeux avec les acteurs locaux mais aussi des partenaires potentiels (services de l'État, Banque des territoires, conseil régional, ...). L'objectif est d'avancer sur la mise en œuvre opérationnelle des actions prévues, voire d'engager quelques nouvelles actions proposées par les participants. Ainsi, le CTE contribue à ouvrir le jeu d'acteurs et à intensifier les démarches de coopération autour des projets initiés sur le territoire.

La collectivité se penche désormais sur deux nouveaux défis : clarifier son organisation interne pour assurer les synergies et la cohérence de ses différentes politiques publiques et les services qui les déploient ; renforcer son rôle de facilitateur des transitions en créant une fondation pour la fabrique des transitions capable de capter des financements tant publics que privés pour permettre la réalisation des initiatives locales.

LES + DE L'EXPÉRIENCE

- Une première chargée de mission agenda 21 et contractualisation : utile pour trouver les financements permettant de concrétiser les ambitions du territoire
- Une relation partenariale forte avec l'ADEME
- Un conseil de développement très dynamique qui a cartographié les initiatives locales en faveur des transitions
- L'engagement dans l'expérimentation proposée par le collège des transitions sociétales sur l'approche par les modes de vie

EN SAVOIR PLUS

- ▶ [Projet de mandat 2014-2020](#)
- ▶ [Plan climat-air-énergie territorial](#)

Chronologie simplifiée des dispositifs mobilisés, des moyens mis en œuvre et des étapes clés de la transition du territoire

	Démarches / dispositifs	Financements externes	Moyens humains / ingénierie	Réalisations / Actions principales
2013	Agenda 21			
2014		Europe (LEADER) - 6 ans	Chargée de mission développement durable	
2014	PCET	ADEME (contrat d'objectif territorial)	Chargé de mission PCET (50 %), cofinancement chargée de mission développement durable	
2014		ADEME (conseil en énergie partagé) - 2 x 3 ans	Conseiller en énergie partagé à temps plein	Création du service commun pour la maîtrise de l'énergie sur le patrimoine public
2014		ADEME / Région / Département - 7 ans	Conseiller info énergie (externe, sous convention)	Conseil aux particuliers sur la rénovation de l'habitat et les EnR
2015		Région		Préfiguration de la plateforme territoriale de rénovation énergétique
2017		ADEME / Région (plateforme de rénovation énergétique) - 3 ans	Conseiller rénovation énergétique	Création de la plateforme territoriale de rénovation énergétique Serenha
2017		État (TEPCV)		Actions de mobilité durable
2017	Construction de la stratégie de développement durable, comprenant un volet PCAET	DREAL (aide à l'animation de la participation)	Animation interne, appui d'un bureau d'études	Animation d'ateliers et de réunions de co-construction d'actions
2018	Participation au programme Transition énergétique et sociétale			Renforcement des partenariats et des coopérations

2019	Adoption de la stratégie développement durable			
2020	Contrat de transition écologique			Mobilité Agriculture, bois, éco-construction Soutien aux initiatives
2021	Charte forestière	Europe (FEADER) / Région - 2 ans	Chargé de mission charte forestière	
2021		ADEME (innovation sociale et territoriale) - 3 ans)	Animateur pour le soutien aux initiatives et coopérations	
2021		ADEME / Région (SARE) - 4 ans	Second conseiller rénovation (prévu en 2022)	Pérennisation de la plateforme de rénovation énergétique



VILLE DE MALAUNAY

Petite commune de 6 000 habitants située près de Rouen, Malaunay vise l'autonomie énergétique en 2050, cherchant à transformer ses contraintes en opportunités. Il y a une dizaine d'années, les idées d'un comité éco-citoyen interne ont poussé la collectivité vers la transition énergétique et des projets concrets ont vu le jour. La démarche a progressé jusqu'à aboutir à un projet de territoire global, tourné vers la transition et le développement territorial, au plus près des citoyens. Désormais reconnue au niveau régional et national, la commune est un acteur majeur de la transition de la métropole de Rouen.

Du comité éco-citoyen à l'exemplarité récompensée par le label Cit'ergie

Tout commence en 2006. Sur la base du volontariat, un comité éco-citoyen est mis en place pour les agents et les élus de Malaunay. Le maire de l'époque y est presque toujours présent. Partant de questions concrètes, le comité fait émerger des propositions pour réduire les impacts et les consommations énergétiques de la collectivité. Une culture interne se forge progressivement autour des enjeux énergie-climat et 50 actions sont mises en place en 3 ans.

En 2010, l'ADEME Haute-Normandie lance un appel à manifestation d'intérêt à destination des collectivités pour entrer dans la démarche Cit'ergie. Malaunay s'inscrit dans le processus, qui est habituellement mobilisé plutôt par les moyennes et grandes collectivités. Guillaume Coutey, devenu maire de la commune en 2012, porte depuis cette ambition pionnière avec l'équipe communale et les services conduits par Laurent Fussien, directeur général des services, tous deux convaincus du bien-fondé de la démarche. Des ateliers de la transition organisés la même année avec les élus, les agents et des acteurs tiers de la société civile permettent de dégager un consensus : la transition énergétique est un enjeu central pour le territoire, source de multiples bénéfices au-delà de la lutte contre le changement climatique (économiques, sociétaux, sociaux, environnementaux). La feuille de route de la commune est dense : 176 actions opérationnelles à mettre en œuvre ! La signature d'une convention d'aide au changement de comportement avec l'ADEME permet alors de transformer un

contrat d'insertion en poste de chargé de mission énergie-climat. Ses connaissances techniques se révèlent indispensables dans le suivi des nombreux projets de rénovation énergétique, puis l'accompagnement des habitants et des établissements scolaires.

En 2011, la commune renforce son équipe sur les questions de transition, en embauchant une cheffe de projet dédiée au suivi de Cit'ergie, puis de TEPCV, et aujourd'hui à la tête de la direction de l'environnement et des moyens techniques. Deux ans plus tard, les efforts de la commune sont récompensés par l'obtention du label Cap Cit'ergie, 40 % de ses objectifs ayant été atteints. En 2015, c'est le label Cit'ergie qui est obtenu, démontrant que la collectivité continue de progresser.

Un grand programme d'investissements lancé sous l'impulsion de TEPCV

Lorsque l'appel à projets TEPCV est annoncé en 2014, la commune n'hésite pas une seule seconde à répondre. Les idées de projets ne manquent pas. C'est l'occasion d'échafauder un programme d'investissements de plus de 10 millions d'euros pour rénover le patrimoine public, installer une centrale photovoltaïque en autoconsommation collective et renouveler la flotte vieillissante de véhicules communaux par des modèles électriques et biométhane. Au-delà de l'aide du ministère, la commune boucle le budget de cet important programme par le produit de la vente de patrimoine sous-utilisé, un emprunt et de l'autofinancement. La cession de bâtiments peu adaptés aux usages de la collectivité fait partie de ses modes d'intervention depuis 2012, en faveur de l'amélioration thermique des bâtiments les plus utilisés et de la sobriété. Par exemple, plutôt que de maintenir une crèche trop petite et une halte-garderie trop grande et assumer les charges associées aux deux équipements, la commune a financé la rénovation énergétique performante et l'extension de la crèche avec le produit de la vente de la halte-garderie.

Les travaux de rénovation de son patrimoine ont permis à la collectivité d'économiser plus de 70 000 € sur sa facture annuelle entre 2006 et 2018 alors que les prix du gaz et de l'électricité ont beaucoup augmenté sur la même période. En 2018, la commune a économisé près

de 270 000 € par rapport à un scénario de l'inaction, c'est-à-dire par rapport à la facture qu'elle aurait payé si elle n'avait rien fait.

Des citoyens impliqués dans la dynamique de transition

Progressivement, la commune se tourne vers les acteurs du territoire, en mettant en place un service local d'intervention pour la maîtrise de l'énergie (SLIME) pour les ménages précaires, ou en structurant un réseau d'entrepreneurs locaux. Elle s'investit dans le développement d'Enercoop Normandie en entrant dans son conseil d'administration, forme ses agents à la démarche négaWatt et sensibilise les élèves à la transition écologique. Elle s'engage enfin à investir dans tout projet d'énergie renouvelable citoyen à hauteur de 10 %, tout en jouant un rôle clé pour faire émerger un projet participatif de développement des énergies renouvelables sur le territoire.

L'émulation créée par sa participation aux échanges au sein du réseau TEPOS et la rencontre avec l'équipe de Loos-en-Gohelle pousse Malaunay à enrichir la dimension territoriale de sa démarche et à rechercher l'implication de ses habitants. En 2018, la commune lance le défi « la transition prend ses quartiers ». Le principe ? Constituer sept équipes d'habitants et leur donner des défis à réaliser autour des thématiques énergies, déchets, mobilité, alimentation, consommation responsable, biodiversité et bien-être. L'aventure de ces familles a été mise en dessin et en récit dans une bande dessinée pour donner envie au plus grand nombre de passer le cap de la transition. Les bénéfices sont multiples tant pour les habitants qui ont participé que pour les agents qui les ont coachés. Aujourd'hui la participation des citoyens aux projets de la collectivité est un incontournable et les citoyens ont pris le réflexe de se tourner vers la mairie pour mener à bien leurs initiatives. Les vœux des citoyens recueillis pendant la dernière fête communale viennent encore enrichir le plan d'actions d'idées nouvelles. C'est sur le volet social, que la commune cherche maintenant à redoubler d'efforts pour que l'ensemble de la population, même la plus vulnérable, fasse partie de cette dynamique de transition.

Le changement d'échelle

Désormais reconnue au niveau régional et national, Malaunay peut se féliciter d'avoir joué un rôle moteur au sein de la métropole. Avec une spécialiste des politiques locales de transition énergétique recrutée par la métropole, devenue depuis vice-présidente, Guillaume Coutey parcourt le territoire pendant 9 mois à la rencontre des maires des 71 communes et leurs équipes. Leur objectif ? Donner envie aux communes de prendre une liste d'engagements dans le cadre du projet métropolitain « Notre COP 21 ». Pari réussi avec 1138 engagements pris par 70 communes. Avec la dynamique engagée au niveau métropolitain, Malaunay s'attend à ce que la transition change d'échelle et démultiplie son pouvoir d'entraînement !

La volonté d'essaimer ne s'arrête pas là. Laurent Fusien et Guillaume Coutey participent activement aux travaux de la Fabrique des transitions, dans l'espoir que Malaunay et les autres territoires pionniers des transitions ne restent pas des exceptions. Pour tirer des enseignements utiles à d'autres, la commune n'hésite pas à s'entourer d'observateurs du monde de la recherche et aimerait poursuivre cette dynamique de laboratoire avec l'aide de l'ADEME.

LES + DE L'EXPÉRIENCE

- L'audace des choix des élus, comme celui d'adapter le patrimoine de la commune aux usages en vendant des bâtiments pour en rénover d'autres
- Une équipe technique très mobilisée et une organisation interne qui évolue avec l'ambition de la commune
- La mobilisation des habitants et la communication sur les actions pour créer une dynamique locale et des partenaires avec qui concrétiser les projets
- L'ambition sans perdre la raison : les projets structurants et de grande ampleur facilitent la mobilisation des aides financières.

EN SAVOIR PLUS

- ▶ [Malaunay en transition\(s\)](#)

Chronologie simplifiée des dispositifs mobilisés, des moyens mis en œuvre et des étapes clés de la transition du territoire

	Démarches / dispositifs	Financements externes	Moyens humains / ingénierie	Réalisations / Actions principales
2006				Création du comité éco-citoyens pour les agents et les élus
2010	Démarche Cit'ergie	ADEME (Cit'ergie) - 4 ans	Intervention d'un conseiller Cit'ergie	Réalisation d'un diagnostic préalable à la définition de la vision et d'un plan d'actions
2012		ADEME (PREBAT)		Rénovation énergétique performante du gymnase
2012	Révision du PLU prenant en compte la transition	ADEME (aide approche environnementale de l'urbanisme)		Approche environnementale de l'urbanisme volontaire, expérimentation « BIMBY »
2012	Système de management de l'énergie	ADEME (aide à l'ingénierie externe)	Assistance à maîtrise d'ouvrage + 1 agent interne	Création d'outils de gestion et de reporting Évaluation de la performance de l'action publique multi-facteurs (air, santé, énergie...)
2013	Labellisation Cap Cit'ergie			
2014		État (TEPCV)		Rénovation patrimoine public Renouvellement flotte de véhicules communale Photovoltaïque en autoconsommation
2015	Labellisation Cit'ergie (55 % des objectifs atteints)			
2016		ADEME (aide au changement de comportement) - 3 ans	Chargé de mission énergie-climat	Lancement des travaux du plan d'action TEPCV
2018				Mobilisation des habitants : « la transition prend ses quartiers »
2018	COP 21 de la métropole de Rouen		Appui d'une spécialiste des politiques locales de transition énergétique	Mobilisation des communes de la métropole par le maire de Malaunay

<p>2019</p>		<p>ADEME (aide au changement de comportement) - 3 ans</p>	<p>1 ETP réparti sur deux postes : chargé de mission système de management de l'énergie et chargé de mission implication citoyenne dans la transition</p>	<p>Autoconsommation collective pour les 10 toitures solaires installées sur les bâtiments publics</p> <p>Atelier des villes pairs avec Le Mené, Grande-Synthe et Loos-en-Gohelle</p>
<p>2020</p>	<p>PCAET intégrant les enjeux sociaux et de biodiversité</p>			
<p>2021</p>	<p>Label Cit'ergie maintenu (71,5 % des objectifs atteints)</p>			



PASSER À L'ACTION

CONSEILS MÉTHODOLOGIQUES

QUESTIONS FRÉQUENTES

CONSEILS MÉTHODOLOGIQUES

Co-construire le projet de transition pour assurer sa résilience

La construction du collectif n'est jamais du temps perdu, c'est même un facteur de réussite et de résilience d'une démarche de transition. C'est pourquoi, l'animation sur le territoire et au sein de la collectivité est au cœur d'une stratégie énergétique réussie. L'enjeu de la mobilisation est énorme. D'un point de vue politique, il est fondamental qu'une majorité des élus adhèrent réellement au projet, ainsi que les techniciens des services, même ceux qui de premier abord se sentent moins concernés par la démarche. C'est pourquoi les postes de chargé de mission doivent être créés, ce que permet souvent un soutien initial de partenaires institutionnels (ADEME, etc.), puis pérennisés en prévoyant l'augmentation progressive de la part d'auto-financement.

Faire preuve d'exemplarité

L'exemplarité de la collectivité est un gage de confiance pour les habitants et facilite leur engagement dans le projet commun de réduction des consommations d'énergie du territoire. Les actions de sobriété peuvent être mises en œuvre en premier lieu, dans la mesure où la plupart du temps, elles ne demandent pas d'importants moyens financiers (par exemple, l'extinction nocturne de l'éclairage public). Pour être acceptées, ces actions nécessitent néanmoins d'être expliquées et discutées avec les habitants. Les économies dégagées de ces actions de sobriété peuvent être mises en avant et éventuellement réinjectées dans le financement d'autres projets plus conséquents. À Malaunay, cette logique de sobriété est appliquée à l'usage d'un équipement. Il est arrivé que la commune revende un équipement mal adapté à ses besoins pour pouvoir financer les travaux de rénovation à haute performance énergétique d'autres bâtiments et ainsi en maximiser le confort et l'usage.

Mener des actions concrètes et visibles tout en travaillant à des projets de plus long terme

Pour assurer l'adhésion du plus grand nombre à la dynamique, il est important de trouver un équilibre entre des projets complexes à monter qui prendront du temps à voir le jour et des actions plus faciles à réaliser qui pourront démontrer rapidement que la transition énergétique « c'est du concret ». Il faut toutefois veiller à ne pas tomber dans la « politique du chiffre », à mener des actions à tout va même si celles-ci ont une faible pertinence écologique. Toute action figurant dans une feuille de route doit pouvoir être réalisée. Il sera plus facile d'enrichir un plan d'action qui aura rencontré du succès que de justifier l'abandon de certaines actions. Il n'y a pas de taille idéale pour un plans d'action. Certains territoires ont réussi à concrétiser des feuilles de route à plus de 100 actions, d'autres n'ont défini dans un premier temps que 10 projets structurants. En revanche, l'identification claire des porteurs et des contributeurs

ainsi que les moyens pour les financer et leur planification dans le temps sont eux des gages de succès.

Rationaliser l'évaluation quantitative et mieux saisir la valeur sociétale

La pensée traditionnelle du management propose de définir et planifier l'atteinte d'objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporellement définis) sur une période déterminée. La construction des indicateurs permettant l'évaluation d'une stratégie ou d'un plan d'action doit se faire dès la phase d'élaboration. Si cette démarche est utile, elle doit rester légère et ne doit pas prendre le pas sur l'animation et la mise en œuvre des projets. Un nombre limité d'indicateurs de résultats quantitatifs structurants peut suffire. Surtout, il faut prendre le temps de s'intéresser aux effets utiles de l'action sur le temps long, en évaluant la richesse immatérielle créée par la dynamique de transition et de coopération.

Ne pas avoir peur de communiquer

Communiquer sur sa démarche de transition est utile pour faciliter l'adhésion des parties prenantes et des citoyens au projet du territoire mais aussi pour monter des partenariats et capter des aides financières. Plus l'engagement d'un territoire est démontré, illustré, partagé, plus il aura de capacité à embarquer de nouveaux acteurs à ses côtés. Il ne faut pas hésiter à communiquer aussi, dans une démarche de transparence, sur les difficultés et les échecs - et les enseignements qu'on en tire ; il ne peut y avoir d'innovation territoriale sans « droit à l'erreur ». Les efforts de communication (temps et budget) ne doivent pas être sous-estimés. Les actions de la collectivité ne sont pas les seules à mettre en avant. C'est bien une dynamique territoriale qu'il s'agit d'initier et d'animer dans le temps long ; toutes les initiatives publiques, privées, associatives, individuelles méritent d'être valorisées.

Mobiliser les élus communaux autour d'une ambition TEPOS intercommunale

Lorsque le projet de transition est porté par l'intercommunalité, il est primordial que les communes membres puissent s'impliquer dans la démarche. Cela suppose de les associer dans des groupes de travail ou comités à l'échelle intercommunale, afin de construire des espaces de gouvernance pérennes communes-intercommunalité ; ou encore de construire avec eux une liste d'engagements, de projets à mettre en œuvre à leur échelle. Le mieux est de faire le tour des conseils municipaux avec des suggestions d'actions, notamment celles bénéficiant d'un portage mutualisé (conseil en énergie partagé, opération collective d'équipement en énergies renouvelables...), qu'ils pourraient mettre en œuvre pour se lancer ou aller plus loin. Ces rencontres sont aussi l'occasion de recenser des actions déjà mises en œuvre qui méritent d'être valorisées. La signature

d'une charte permet de donner du poids à ces engagements. C'est une démarche qui prend du temps mais qui peut permettre de prévenir des réticences susceptibles de s'exprimer au sein du conseil communautaire.

Participer à des réseaux

Les porteurs de projets de transition sont parfois confrontés à des oppositions culturelles. D'autres fois, ils peinent à toucher les habitants ou les acteurs au-delà du cercle des convaincus. En conséquence, ils peuvent

légitimement ressentir de la déception, de la lassitude ou de l'isolement. Contre cela, le meilleur remède est la participation à des réseaux. Elle permet de partager ses difficultés, de s'inspirer et de se ressourcer, et de monter en connaissances et compétences. Chaque année, les participants aux rencontres TEPOS repartent gonflés à bloc²⁵ ! Avec le temps, les délégations des collectivités participantes se sont étoffées, pour atteindre jusqu'à 8 personnes avec des élus, des agents et même des habitants.

QUESTIONS FRÉQUENTES

Utiliser un outil de suivi ?

Oui à condition de bien anticiper le temps nécessaire à sa prise en main. L'utilisation des outils de suivi tels que Linea 21 proposé dans le cadre de Cit'ergie, ou la plateforme des Contrats de transition écologique est souvent chronophage. Il faut le temps de les configurer avec les actions de la collectivité et convaincre les collègues de les utiliser. Ces outils ne présentent un intérêt que si l'ensemble des agents et acteurs concernés par le plan d'action jouent le jeu. Il ne faut pas négliger le temps à y passer, et s'y plonger dès la formalisation du plan d'action en amont de sa mise en œuvre. Sinon chacun est pris par le rythme des projets et l'outil est délaissé... Certains chargés de mission préfèrent créer leur propre outil de suivi sur un tableur, les outils standardisés pouvant manquer de souplesse. Concrètement, le mieux est de se faire un avis à partir des retours d'utilisateurs (au sein des réseaux, par exemple).

Comment construire sa stratégie de transition énergétique sans se lancer dans de longues et coûteuses études ?

Il est utile de se tourner d'abord vers l'observatoire énergie-climat de sa région. Souvent, les données clés sur les enjeux climat-air-énergie sont disponibles pour son territoire. Mieux, des profils territoriaux complets sont parfois accessibles en un clic.

La démarche [Destination TEPOS](#) permet aux acteurs locaux de s'approprier les ordres de grandeurs et les leviers à activer pour se placer sur une trajectoire TEPOS. Cette méthode simplifiée facilite la construction collective d'une ambition et d'une stratégie territoriales, grâce à des ateliers de co-construction destinés aux élus, aux agents de la collectivité et aux autres parties prenantes (acteurs économiques, institutionnels, associatifs voire grand public). En plus de dessiner une orientation qui fait consensus, les échanges que déclenche l'animation permettent de mettre au jour les différents freins et verrous à lever - ce qui fera gagner du temps pour la phase de mise en œuvre opérationnelle.

Comment ne pas passer à côté d'une opportunité de financement ?

Il est crucial de faire une veille active, les choses évoluant très vite. Le site [Aides Territoires](#), alimenté de manière automatique par les sites de la plupart des partenaires publics nationaux, rassemble l'essentiel des aides accessibles ; il est possible de s'abonner à la lettre d'informations associée. Par ailleurs, à une échelle donnée, il faut rester en lien régulier avec les partenaires de la collectivité. Les associations de collectivités et les réseaux sont aussi un espace où circulent les informations utiles.

Avoir l'information est une chose. Mais il faut aussi toujours avoir des projets sous le coude ! C'est tout l'intérêt du PCAET et de son plan d'action à court et moyen terme, mais aussi d'autres idées complémentaires gardées dans les cartons. En effet, les financeurs ont la fâcheuse habitude d'imposer des délais très serrés pour leurs appels à projets ou autres dispositifs. Il est souvent impossible de faire émerger des nouveaux projets et les faire valider dans un temps compatible avec la vie démocratique de la collectivité dans ces délais.

Enfin, la plupart des dispositifs d'aides demandent une mise en perspective des actions proposées dans une ambition et une stratégie plus vastes en matière de transition énergétique. C'est tout le sens du projet de territoire. Il est utile d'en préparer une synthèse prête à intégrer n'importe quel dossier de réponse à un appel à projets.

Comment assurer une gouvernance partenariale de la dynamique de transition du territoire ?

Un comité de pilotage de la transition énergétique composé d'élus, techniciens, des partenaires de la collectivité, de représentants du conseil de développement, s'il existe, et d'habitants peut suivre l'avancée des différents plans d'actions et démarches en cours de mise en œuvre. Autour du noyau dur, des personnes supplémentaires sont invitées au gré des démarches et dispositifs, et de leurs particularités. Ce comité de pilotage

25

« Participer aux Rencontres TEPOS devrait être remboursé par la sécu », déclarait avec amusement Madeleine Charru lors de l'ouverture de l'événement dans le Mené en septembre 2020.

unique donne une meilleure visibilité aux élus et parties prenantes sur les différents engagements de la collectivité et permet plus facilement de suivre la dynamique à l'œuvre sur le territoire, dans sa globalité. Attention toutefois à ce que les réunions n'en deviennent pas interminables et que leur fréquence soit adaptée, au risque de démobiliser les participants.

Comment faciliter l'appropriation de la stratégie de transition et de son plan d'action ?

Entre les tonnes équivalent CO² et les GWh de la stratégie du plan climat et les multiples axes, actions et sous-actions, ce n'est pas toujours facile d'accrocher les élus et acteurs du territoire. Face à ce constat, la com-

munauté de communes Erdre et Gesvres a passé sa stratégie développement durable au crible de la [roue des modes de vie](#) proposée par les animateurs du programme Transition énergétique et sociétale du Collège des transitions sociétales. Cet outil méthodologique simplifié montre les 6 leviers (allant du système de valeurs et représentations aux infrastructures, en passant par les institutions...) sur lesquels il faut agir pour accompagner un changement des modes de vie. Résultat ? Une entrée par les grandes fonctions du quotidien (se déplacer, habiter, s'alimenter, travailler...) qui parle à tout le monde et des élus prêts à jouer en même temps sur différents leviers plutôt qu'à étaler les projets liés entre eux dans le temps. En plus, cette représentation permet de mettre en évidence la diversité des acteurs à mobiliser et les coopérations à rechercher.

→ POUR APPROFONDIR

[Ressources pour passer à l'action](#)



RECHERCHES- ACTIONS SUR LES TERRITOIRES EN TRANSITION

LES ÉCOUTES TERRITORIALES - UNADEL

L'ATELIER « VILLES PAIRS, TERRITOIRES PILOTES
DE LA TRANSITION » - ATEMIS ET LOOS-EN-GOHELLE

CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LES POLITIQUES
PUBLIQUES - ADEME

APPROCHE PAR LES MODES DE VIE -
COLLÈGE DES TRANSITIONS SOCIÉTALES

DYNAMIQUES COLLECTIVES DE TRANSITIONS
DANS LES TERRITOIRES - LABO DE L'ESS

CHANGEMENT SYSTÉMIQUE - LA FABRIQUE DES TRANSITIONS

Une série de recherches-actions ont identifié depuis plusieurs années les conditions pour mettre en mouvement les territoires, tenir le cap et la durée, amplifier et évaluer les transitions. Voici la description sommaire des principales d'entre elles.

LES ÉCOUTES TERRITORIALES

UNADEL

La méthode des « écoutes territoriales », développée par l'UNADEL et Territoires Conseils, apporte un éclairage sur les mouvements à l'œuvre dans les territoires en transition depuis 2014. Ces écoutes se construisent autour de temps de rencontre et d'entretiens avec les protagonistes de ces dynamiques (élus, techniciens, associations, entrepreneurs, citoyens). Elles donnent lieu à l'écriture d'une fiche de synthèse, puis à un atelier réflexif (« restitution miroir ») au sein du territoire,

sur les modes de faire et la conduite du changement. Les écoutes visent moins à comptabiliser des résultats qu'à appréhender et partager avec les interlocuteurs des territoires concernés les différents aspects de la gouvernance territoriale de la transition, son portage, son pilotage, son déploiement en direction des acteurs économiques et sociaux, son appropriation par les habitants...

TERRITOIRES CONCERNÉS

- ▶ [Biovallée](#) et [association Biovallée®](#) (Drôme)
- ▶ [Communauté de communes du Val d'Ille](#) puis [CC Val d'Ille-Aubigné](#) (Ille-et-Vilaine)
- ▶ [Pays de Redon](#) (Ille-et-Vilaine, Loire-Atlantique et Morbihan)
- ▶ [Loos en Gohelle](#) puis [Loos-en-Gohelle, l'agglomération de Lens-Liévin et le Pôle métropolitain de l'Artois](#) (Pas-de-Calais)
- ▶ [Beaujolais Vert](#) puis [CA de l'Ouest Rhodanien](#) (Rhône)
- ▶ [Pays Albigeois et Bastides](#) puis [PETR de l'Albigeois et des Bastides](#) (Tarn)
- ▶ [Pays Midi Quercy](#) puis [PETR du Pays Midi-Quercy](#) (Tarn-et-Garonne)
- ▶ [Communauté de Communes des Crêtes Préardennaises](#) (Ardennes)
- ▶ [Communauté de Communes du Grand Figeac](#) (Lot)



[Écoutes territoriales de l'UNADEL](#)

L'ATELIER « VILLES PAIRS, TERRITOIRES PILOTES DE LA TRANSITION »

ATEMIS ET LOOS-EN-GOHELLE

Co-piloté par la Ville de Loos-en-Gohelle et ATEMIS, l'atelier « Villes pairs, territoires pilotes de la transition » réunit des élus, des services, des acteurs économiques de différents territoires, sur une saison pour chaque groupe, depuis 2018. L'atelier permet à des communautés d'acteurs engagées d'échanger et de progresser dans la compréhension et le renforcement de leur processus de changement de trajectoire du mode de développement à l'échelle territoriale. Les participants en tirent ensemble des enseignements communs, tout

en enrichissant la compréhension de leur propre trajectoire par l'analyse de celle des autres. L'atelier est un espace de réflexivité qui s'intéresse en premier lieu au travail de celles et ceux qui s'engagent ou pilotent des démarches de transition. La saison inaugurale de l'atelier impliquant les villes de Malaunay, Le Mené, Grande-Synthe et Loos-en-Gohelle a permis la coproduction d'un référentiel commun²⁶ en mars 2019. De nouvelles sessions sont organisées depuis chaque année, autour d'une nouvelle thématique forte.

TERRITOIRES CONCERNÉS (SÉLECTION)

- ▶ Loos-en-Gohelle (Pas-de-Calais)
- ▶ Malaunay (Seine-Maritime)
- ▶ Le Mené (Seine-Maritime)
- ▶ Grande-Synthe (Côtes d'Armor)
- ▶ L'Île-Saint-Denis et Plaine Commune (Seine-Saint-Denis)
- ▶ Montreuil (Seine-Saint-Denis)
- ▶ Paris (mission résilience)
- ▶ Eybens (Isère)
- ▶ Aful de la Chantrerie à Nantes (Loire-Atlantique)

**Atelier « Villes pairs, territoires pilotes de la transition »**

CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES

ADEME

L'ADEME a identifié la ville de Loos-en-Gohelle comme étant un démonstrateur de la conduite du changement vers une ville durable au niveau national. Dans le cadre d'un protocole de partenariat, un premier travail d'évaluation de l'expérience loossoise a permis de relire et compléter les enseignements tirés par l'équipe municipale et conceptualisés sous la forme d'un « code source » en vue, à terme, d'enrichir la mise en œuvre des politiques de transition énergétique et écologique²⁷. À la suite ce travail, l'ADEME a souhaité confronter ces enseignements à l'expérience d'autres territoires. Elle

a rassemblé une équipe d'animation qui a conçu un projet de recherche-action autour d'une assistance à maîtrise d'ouvrage expérimentale sur les stratégies de conduite du changement dans les politiques publiques. Le rapport final de capitalisation donne des éclairages sur « comment donner envie de se mettre en mouvement sur son territoire ? » en proposant une nouvelle façon de produire de la politique publique.

TERRITOIRES CONCERNÉS

- ▶ Loos-en-Gohelle (Pas-de-Calais)
- ▶ Malaunay (Seine-Maritime)
- ▶ Communauté de communes des Crêtes pré-ardennaises (Ardennes)
- ▶ Communauté de communes du Val d'Ille-Aubigné (Ille-et-Vilaine)
- ▶ Plaine Commune (Seine-Saint-Denis)

**Conduite du changement dans les politiques publiques**

27

Évaluation de la stratégie de conduite du changement de la commune de Loos-en-Gohelle, Quadrant Conseil, ADEME Hauts de France, juin 2016

APPROCHE PAR LES MODES DE VIE

COLLÈGE DES TRANSITIONS SOCIÉTALES

Espace tiers et « commun territorial » impliquant des acteurs issus des milieux institutionnels, socio-économiques, associatifs et plus largement de la société civile, le Collège des transitions sociétales en Pays de la Loire contribue à (ré)interroger nos modèles de société et de nos organisations, rechercher les contours de nouveaux modèles, les expérimenter et implémenter avec les acteurs locaux sur leur territoire. En particulier, une action-recherche partenariale initiée en 2015 a pour objectif d'élaborer un dispositif territorialisé et opérationnel en vue de mettre en œuvre des préconisations citoyennes partagées en réponse aux enjeux énergie-climat. Depuis son origine, le programme « Transition

énergétique et sociétale » postule qu'il est nécessaire de faire évoluer nos modes de vie pour réellement engager les transitions. Deux axes principaux d'innovation guident les échanges et les expérimentations : la recherche des conditions d'une plus grande coopération entre acteurs publics et porteurs de projets de transitions issus de la société civile ; la recherche d'une mise en transversalité des politiques publiques dans le cadre de projets de territoire mettant les transitions au centre. Ces travaux ont permis d'élaborer une grille d'analyse pour orienter les politiques et les projets vers une évolution des modes de vie.

TERRITOIRES CONCERNÉS

- ▶ Communauté de communes d'Erdre et Gesvres (Loire-Atlantique)
- ▶ Communauté de communes du Pays de Pouzauges (Vendée)
- ▶ Redon Agglomération (Ille-et-Vilaine)
- ▶ Île d'Yeu (Vendée)



[Programme Transition énergétique et sociétale en Pays de la Loire](#)

DYNAMIQUES COLLECTIVES DE TRANSITIONS DANS LES TERRITOIRES

LABO DE L'ESS

De nombreuses dynamiques collectives de transitions se déploient dans les territoires depuis quelques années. Elles naissent d'impulsions citoyennes, d'entrepreneurs visionnaires, de réseaux associatifs, de rencontres entre dirigeants d'entreprises, de politiques locales et nationales de développement économique, de soutien à l'innovation, d'animation culturelle, etc. Depuis son lancement, le Labo de l'ESS a fortement ancré ses travaux au plus près de ces initiatives, et a poursuivi sa réflexion au travers d'une étude-action transversale initiée en 2018 pour analyser le fonctionnement de ces dynamiques collectives. Le projet a pour ambition de faire dialoguer

cette grande diversité d'initiatives (pôles territoriaux de coopération économique, clusters d'entreprises, pôles de compétitivité, expérimentations territoires zéro chômeur, tiers lieux, projets alimentaires territoriaux, territoires à énergie positive...) de manière à capitaliser la richesse de leurs expériences pour comprendre les leviers indispensables à leur développement et favoriser leur essaimage. Le rapport « Dynamiques collectives de transitions dans les territoires » présente dix-sept expériences identifiées et étudiées à travers des visites de terrain, ainsi qu'une synthèse des enseignements mis en lumière par l'analyse transversale.

TERRITOIRES CONCERNÉS (SÉLECTION)

- ▶ [AFUL Chantrerie](#) (Loire-Atlantique)
- ▶ [Biovallée](#) (Drôme)
- ▶ [Figeacteurs](#) (Lot)
- ▶ [TEPOS Cœur Haute Lande](#) (Landes)



[Dynamiques collectives de transitions dans les territoires](#)

CHANGEMENT SYSTEMIQUE

LA FABRIQUE DES TRANSITIONS

La Fabrique des transitions est une alliance d'acteurs et de réseaux de natures très diverses : collectivités territoriales, organisations de la société civile, entreprises, centres ressources, centres de recherche et de formation, agences et structures étatiques. Ils sont unis par la conviction que les territoires sont des acteurs majeurs

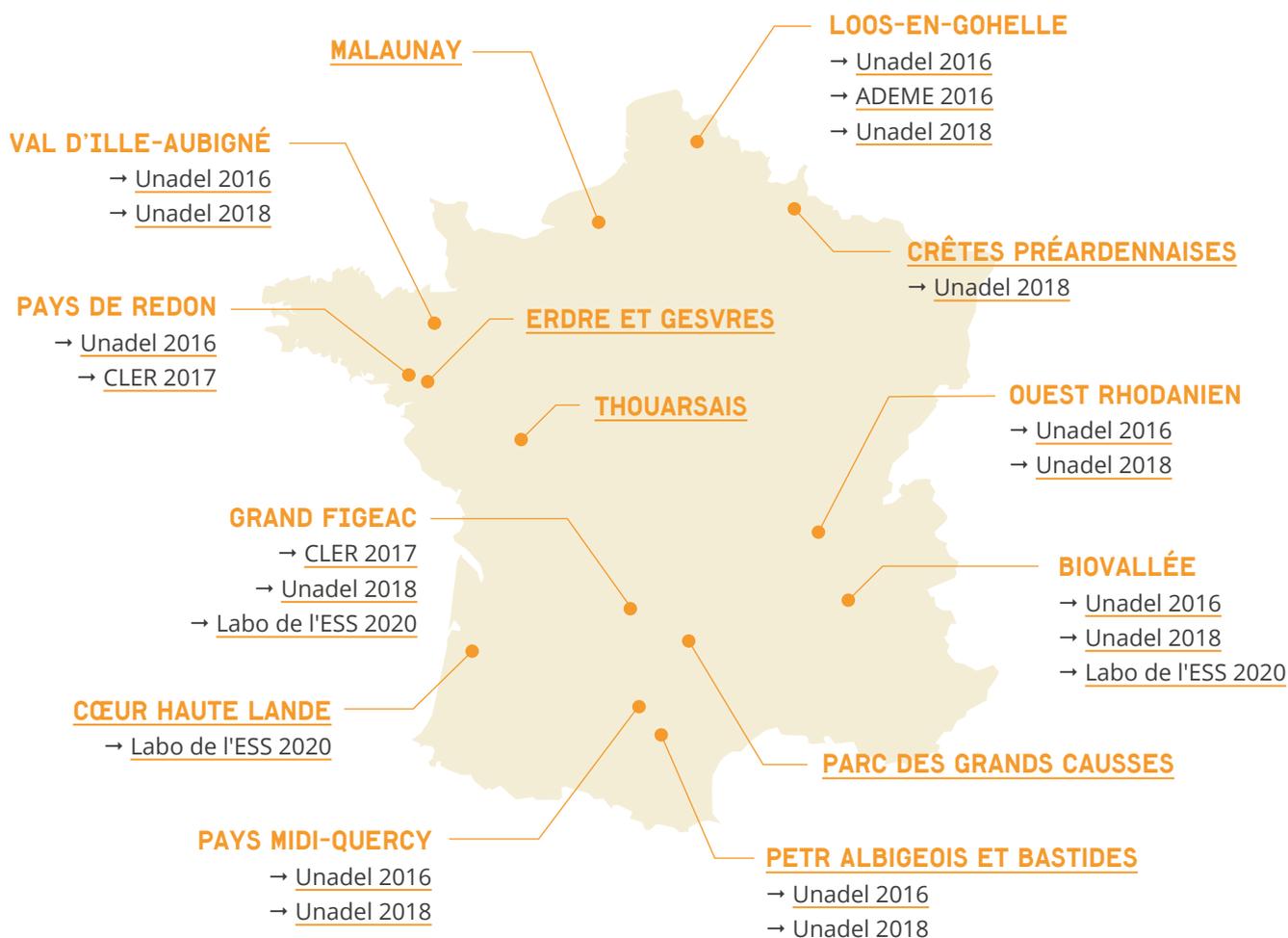
de la transition vers des sociétés durables. Ils partagent la volonté de mutualiser leurs expériences et leurs réflexions et de les mettre au service des territoires qui veulent s'engager dans une démarche globale de transition. Leur ambition commune : susciter un changement d'échelle des transformations en cours.



Fabrique des transitions

→ POUR APPROFONDIR

Ressources sur la mise en mouvement des territoires





DÉMARCHES TERRITORIALES DE TRANSITION

DÉCOUVREZ L'HISTORIQUE, LA FONCTION, LES CIBLES
ET DES EXEMPLES POUR CHAQUE DÉMARCHÉ

PROJET DE TERRITOIRE

PLAN CLIMAT-AIR-ÉNERGIE TERRITORIAL

SCHÉMA DE COHÉRENCE TERRITORIALE

PLAN LOCAL D'URBANISME (INTERCOMMUNAL)

SCHÉMA DIRECTEUR DES ÉNERGIES

TERRITOIRE À ÉNERGIE POSITIVE

SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE AU SEIN DU RÉSEAU TEPOS
SUR L'APPEL À PROJETS TEPCV

CIT'ERGIE ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

CONTRAT DE RELANCE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE

SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE SUR LES CTE AUPRÈS
DES TERRITOIRES EN TRANSITION

DES MOYENS POUR L'INGÉNIERIE D'ANIMATION

PROJET DE TERRITOIRE

D'OÙ ÇA VIENT ?

Les actions en faveur du développement local commencent dans les années 1950 avec les comités d'expansion, se poursuivent dans les années 1970 avec la création des premiers Pays sous forme associative, avant le développement, dans les années 1980, des comités de bassins de l'emploi initiés par l'État et réunissant élus locaux, entrepreneurs et salariés. Les années 1990 voient la diffusion d'une formule associant un territoire, un ensemble d'acteurs, un projet et un contrat.

Instauré dans les textes par les lois Pasqua en 1995 puis Voynet en 1999²⁸, le projet de territoire²⁹ est un outil au cadre juridique souple, associé originellement au périmètre des Pays et des agglomérations. Les parcs naturels régionaux, créés en 1967 autour d'enjeux environnementaux et touristiques, s'en saisissent alors naturellement. La loi MAPTAM³⁰ de 2014 introduit un nouvel outil, le Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR)³¹, pour corriger l'absence d'assise juridique des Pays. Les PETR sont constitués « *en vue de mener des actions d'intérêt commun et d'élaborer un projet de territoire définissant les conditions du développement économique, écologique, culturel et social dans le périmètre du pôle d'équilibre territorial et rural. Ce projet de territoire précise les actions en matière de développement économique, d'aménagement de l'espace et de promotion de la transition écologique* »³².

Le paysage territorial, et particulièrement intercommunal, a connu de nombreuses modifications, du fait des différentes lois qui ont jalonné le mandat 2014-2020. En particulier, la loi NOTRe³³ de 2015 a bouleversé la carte intercommunale en augmentant le seuil minimal d'habitants de 5 000 à 15 000 habitants, sauf exceptions (encore nombreuses pour les territoires dont la densité est très faible ou ceux situés en zone de montagne), dans l'idée de rapprocher le périmètre des intercommunalités de celui des bassins de vie et d'activités et renforcer les services mutualisés. Afin d'atteindre ce seuil démographique, de nombreuses intercommunalités ont dû fusionner, de manière plus ou moins volontaire³⁴, faisant passer le nombre d'intercommunalités de 2 062 au 1^{er} janvier 2016 à 1 266 au 1^{er} janvier 2017³⁵, soit une diminution considérable de 39 % des intercommuna-

lités. Ce contexte a joué un rôle important dans le recours à l'outil du projet de territoire (dans son acception communautaire) pour relancer les intercommunalités, en particulier celles dont le périmètre a été remodelé et dont les élus ne se connaissaient pas ou peu.

Le projet de territoire appréhendé comme feuille de route du mandat (portage communautaire)

Le projet de territoire est abordé dans le code général des collectivités territoriales (CGCT) en faisant référence au « projet commun de développement et d'aménagement de l'espace » pour les communautés de communes, et au « projet commun de développement urbain et d'aménagement de leur territoire » pour les communautés urbaines et les communautés d'agglomération³⁶. Il est posé comme un objectif : c'est ce « en vue de quoi » la communauté est constituée et met en œuvre ses politiques. Dans cette perspective, le projet n'a pas nécessairement à être formalisé et l'exercice du projet de territoire est juridiquement facultatif, bien que fortement encouragé.

Le projet de territoire est à la fois une démarche et un document dont les méthodes de construction, le contenu et la forme sont librement décidés par l'intercommunalité. C'est un document qui ne crée pas de droits ou d'obligations juridiques, mais qui formalise des réflexions et des orientations de politiques publiques partagées, voire des actions et des ressources pour les mettre en œuvre. En ce sens, le projet de territoire est éminemment « politique ». Les intercommunalités peuvent donc s'approprier cet outil, afin de l'adapter aux réalités de leur territoire.

À l'expérience³⁷, un projet de territoire porté par une intercommunalité permet de construire une dynamique collective entre les élus communautaires, de (mieux) mettre en cohérence et planifier l'action intercommunale. Il se résume très souvent à un projet de mandat, lié à la structure et ses moyens d'action, éventuellement

- 28 Instauré par l'article 26 de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire du 25 juin 1999, portée par Dominique Voynet, ministre en charge de l'Aménagement du territoire et de l'environnement
- 29 La loi Pasqua évoque le « projet commun de développement », la loi Voynet introduit le « projet d'agglomération ».
- 30 Loi de Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) du 27 janvier 2014
- 31 [Association nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays](#)
- 32 Articles L. 5741-1 à L. 5741-5 du CGCT.
- 33 Loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015
- 34 Les commissions départementales de la coopération intercommunale (CDCI) co-produisent avec le Préfet le Schéma départemental de coopération intercommunale (SDCI).
- 35 Au 1^{er} janvier 2021, on comptait 1 253 intercommunalités à fiscalité propre (y compris les 11 établissements publics territoriaux).
- 36 Chaque catégorie d'intercommunalités à fiscalité propre fait l'objet d'un article propre : article L. 5214-1 pour les communautés de communes, article L. 5216-1 pour les communautés d'agglomération, article L. 5215-1 pour les communautés urbaines, article L. 5217-1 pour les métropoles.
- 37 ► Projet de territoire : ambition, méthodes et pratiques, ADCF

complété par un plan pluriannuel d'investissement. Il met alors l'accent sur les actions qui relèvent des compétences communautaires. Le développement économique est la première politique publique mobilisée. Viennent ensuite majoritairement les enjeux du transport et des mobilités, puis la transition énergétique et l'urbanisme.

Le projet de territoire comme projet de société local (portages divers)

L'approche adoptée par certaines intercommunalités, quand elles résument leur projet de territoire en un projet de mandat construit en chambre entre élus communautaires, est restrictive. Un projet de territoire n'est pas lié à une structure mais bien à un territoire (*sic*). Un territoire, ce n'est pas seulement la collectivité locale, c'est une communauté humaine tissée de relations fortes de la proximité. Les collectivités territoriales, bien sûr, mais aussi leurs groupements (Pays / PETR, Parcs naturels régionaux...) ou d'autres acteurs collectifs (association ou coopérative territoriale) peuvent donner l'impulsion pour la définition d'un projet stratégique commun recueillant l'adhésion du plus grand nombre³⁸. Temps fondamental pour une prise de conscience collective de la nécessité de changer de trajectoire, le projet de terri-

toire est alors un outil pour définir ensemble le nouveau chemin à suivre. Le porteur du projet de territoire prend le rôle de porte-voix, de fédérateur des intérêts et des ambitions du territoire. Il devient animateur du territoire, au sens de sa capacité à mettre les acteurs autour de la table, à coordonner et soutenir leurs actions, à impliquer les habitants avec des méthodes appropriées.

Quand il émane d'une coconstruction patiente entre les élus communaux et intercommunaux (dépassant leurs querelles partisans et interpersonnelles), les acteurs de la société locale et la population, le projet de territoire acquiert un nouveau statut. En dessinant des perspectives à moyen / long terme et des objectifs partagés sur des enjeux structurants du territoire au-delà des responsabilités légalement réparties entre les acteurs publics et privés, il devient un acte d'affirmation d'une identité commune, une démarche tissant et resserrant des liens. Il forge alors un « projet de société local », il fonde comme une « constitution vivante » du territoire. Le projet de territoire permet de développer les atouts du territoire, de renforcer les solidarités, de donner confiance en sa capacité à faire, de dessiner des perspectives attractives, de construire des leviers de résilience, de renforcer le sentiment d'appartenance, de changer le regard des habitants sur leur propre lieu de vie et/ou de travail.

PAR QUI ?

Le projet de territoire est historiquement associé, par définition, aux territoires de projet (Pays / PETR, Parc naturel régional...). Ces derniers sont établis à un périmètre cohérent sur le plan géographique, culturel, économique ou social, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'activités. Évoluant vers ce même périmètre, dépassant progressivement leur seul statut d'espace de mutualisation et d'exercice de compétences transférées, un nombre croissant d'intercommunalités s'engagent dans

la mise en œuvre une stratégie transversale qui (re) donne du sens à leur action et portent maintenant un projet de territoire (plus ou moins collectif) en propre.

Le schéma de cohérence territoriale (SCoT), avec son projet d'aménagement et de développement durable, voire le plan local d'urbanisme intercommunal, font parfois office de projet de territoire.

POUR QUI ?

Dépourvus de compétences juridiques et faiblement dotés en moyen, les territoires de projet endossent naturellement le rôle d'animateur de leur écosystème territorial. Ils animent le dialogue et la coconstruction avec les acteurs de cet écosystème (communes, intercommunalités, associations, syndicats, entreprises et leurs groupements, conseil de développement, organismes consulaires...) et plus largement la population.

Les intercommunalités, différemment des Pays, ont souvent tendance à construire un « projet de territoire » en interne. Néanmoins, elles témoignent d'une volonté croissante d'inscrire leur action dans une logique de coopération et d'ouverture vers les forces vives du territoire. En particulier, quand elles passent par la planification PLUi et SCoT, les collectivités ont l'obligation d'associer et de consulter les « personnes publiques associées » et de concerter la population.

POUR QUAND ?

Le projet de territoire (version *projet de mandat*) est habituellement défini ou actualisé en début de mandat et pour la durée de celui-ci. Quand sa construction est plus collective et/ou quand il s'appuie sur la planification PLUi et SCoT, le projet de territoire (version *projet*

de société locale) s'inscrit et se projette dans le temps long (10 à 20 ans à titre indicatif). Par exemple, une charte de Parc formalise le projet sur 12 ans. Dans ce cas, la démarche s'appuyant sur une forte concertation prend du temps et doit prendre son temps (jusqu'à deux ans).

→ POUR APPROFONDIR

[Ressources sur le projet de territoire](#)

EXPÉRIENCES EXEMPLAIRES

- [Parc des Grands Causses](#)
- [Communauté de communes du Thouarsais](#)
- [PETR de l'Albigeois et des Bastides](#)
- [Communauté de communes des Crêtes préardennaises](#)
- [Communauté de communes Erdre et Gesvres](#)
- [Communauté de l'Ouest rhodanien](#)
- [Syndicat des territoires de l'Est Cantal](#)
- [Commune de Loos-en-Gohelle](#)

PLAN CLIMAT-AIR-ÉNERGIE TERRITORIAL

D'OÙ ÇA VIENT ?

Dès 2002, l'agglomération grenobloise et la ville de Chalon-sur-Saône font partie des collectivités pionnières qui s'engagent sur le changement climatique. Elles élaborent les premiers plans climat locaux qui se fondent sur les objectifs de Kyoto. Parallèlement, elles participent au groupe de travail national *ad hoc* du plan climat. Le premier plan climat français est élaboré en 2004 sur la base des scénarios du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) et d'une analyse nationale des scénarios de réduction d'émissions en 2050.

L'ADEME teste dès 2005 puis diffuse en 2007 l'outil « Bilan Carbone Collectivités » qui devient la référence pour établir un diagnostic des émissions de gaz à effet de serre du territoire et du patrimoine d'une collectivité. Les premiers bilans carbone démontrent que l'action de la collectivité sur son patrimoine et par ses politiques publiques concerne respectivement quelques pourcents ou dizaines de pourcents des émissions totales du territoire. Cette réalité invite les collectivités à dépasser leur simple rôle de donneur d'ordres pour aller vers celui d'animateur territorial. Pour aller au-delà du bilan carbone et décliner le plan climat national, l'ADEME publie en 2005 le guide « *Un plan climat à l'échelle de mon territoire* ».

C'EST QUOI ?

Le plan climat-air-énergie territorial (PCAET) définit un projet de transition énergétique et écologique à l'horizon 2030 et 2050 et un programme d'action à court terme pour 6 ans. Il constitue un cadre d'engagement pour le territoire, obligatoire pour les collectivités de plus de 20 000 habitants. À la fois stratégique et opérationnel, il prend en compte l'ensemble de la problématique climat-air-énergie autour de plusieurs axes d'actions :

- la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)
- l'adaptation au changement climatique

L'appellation « plan climat-énergie territorial » (PCET) est consacrée en 2007 par le Grenelle de l'environnement. La loi Grenelle 1 de 2009 incite les collectivités à en réaliser, la loi Grenelle 2 de 2010 les rend obligatoires pour les collectivités de plus de 50 000 habitants³⁹.

Lors de l'accord de Paris en 2015, la France établit une stratégie nationale bas carbone (SNBC) actant un fort niveau d'ambition en fixant notamment l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050. Pour y parvenir, la grande majorité des axes d'intervention de cette stratégie dépend de l'échelon territorial et de la mobilisation locale. Le PCAET est alors positionné comme l'outil stratégique et opérationnel permettant de faire résonner cet engagement national à l'échelle locale.

Ainsi la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte de 2015 désigne toutes les intercommunalités à fiscalité propre de plus de 20 000 habitants obligées d'élaborer un plan climat-air-énergie territorial (PCAET). Les champs thématiques d'intervention (avec l'introduction des enjeux liés à la qualité de l'air, au stockage de carbone...) sont élargis. L'opérationnalité du document est renforcée, avec un programme sur 6 ans, précisant les moyens humains et financiers pour y parvenir⁴⁰. Près de 200 PCAET sont approuvés ou en cours de validation début 2021.

- la sobriété et l'efficacité énergétique
- la qualité de l'air
- le développement des énergies renouvelables

Dès que son PCAET est adopté, l'intercommunalité (ou le groupement d'intercommunalités) est dotée du rôle de coordinatrice de la transition énergétique sur son territoire. Ce titre réglementaire et ce nouveau positionnement la légitiment pour mobiliser l'ensemble des acteurs locaux (institutionnels, économiques, citoyens...), coordonner leurs actions et solliciter des fonds autour des sujets climat-air-énergie.

39 [Construire et mettre en œuvre un plan climat territorial, ADEME, 2009](#)

40 ► PCAET : Comprendre, construire et mettre en œuvre, ADEME

POUR QUI ?

Les intercommunalités (EPCI à fiscalité propre) de plus de 20 000 habitants (les obligés) ont la responsabilité de la mise en place des plans climat-air-énergie à l'échelle de leur territoire⁴¹. Les EPCI de moins de 20 000 habitants ou les territoires de projet, type Pays / PETR, peuvent volontairement mettre en place une stratégie et un programme d'actions climat-air-énergie en prenant appui sur la démarche PCAET.

Parfois, l'échelle du bassin de vie peut être considérée comme plus appropriée pour la mise en place du

PCAET. Une structure porteuse d'un schéma de cohérence territorial (SCoT) peut porter le PCAET à condition que ses intercommunalités membres lui aient transféré la compétence PCAET. Les territoires de projet (pôles d'équilibre territorial et rural, parcs naturels régionaux) peuvent adopter un PCAET de manière volontaire, en complément de celui des intercommunalités obligées ou pour le compte d'intercommunalités volontaires. Cependant, ils ne pourront le faire en substitution des intercommunalités obligées que s'ils portent le SCoT.

PAR QUI ?

Le plan climat-air-énergie développe un volet sur le patrimoine public et au regard des compétences de la collectivité, mais son périmètre est bien plus large. Il consiste aussi à embarquer tous les protagonistes du territoire (communes, entreprises, associations, citoyens...) dans une démarche collective et partagée, proposant coopérations et partenariats dans le portage des actions avec et pour le territoire.

Le PCAET implique une organisation et coordination à plusieurs niveaux : entre échelles (prise en compte des objectifs nationaux et régionaux), avec les outils de planification et documents d'urbanisme (traduction des enjeux climat-air-énergie en limitant l'artificialisation des sols et l'étalement urbain...)⁴², avec les démarches de développement durable (agenda 21, référentiels de transition écologique de l'ADEME...).

POUR QUAND ?

Le PCAET est mis en place pour une durée de 6 ans. Toutes les intercommunalités obligées doivent être dotées d'un PCAET depuis le 1^{er} janvier 2019.

→ POUR APPROFONDIR

Ressources sur le plan climat-air-énergie territorial

EXPÉRIENCES EXEMPLAIRES

- [Parc des Grands Causses](#)
- [Communauté de communes du Thouarsais](#)
- [PETR de l'Albigeois et des Bastides](#)
- [Communauté de communes des Crêtes préardennaises](#)
- [Communauté de communes Erdre et Gesvres](#)
- [Communauté de communes Cœur Haute Lande](#)
- [Communauté de communes Val d'Ille Aubigné](#)
- [Roche aux fées communauté](#)
- [SCoT des Vosges Centrales](#)
- [Communauté de communes des Monts du Lyonnais](#)
- [Mauges communauté](#)

41 Article 188 de la loi de transition énergétique pour la croissance verte de 2015.

42 <http://outil2amenagement.cerema.fr/integrer-les-enjeux-relatifs-a-l-air-a-l-energie-r366.html>

SCHÉMA DE COHÉRENCE TERRITORIALE

Le schéma de cohérence territoriale (SCoT) est un document de planification stratégique à long terme. Il se situe à l'interface entre le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) et les plans locaux d'urbanisme communaux ou intercommunaux (PLU / PLUi). Le SCoT joue le rôle de document « intégrateur » unique au niveau de la planification locale : il doit être élaboré au vu des différents documents supérieurs et les auteurs d'un PLU / PLUi doivent vérifier la compatibilité de celui-ci avec le SCoT. Il constitue un instrument pour mettre en cohérence l'ensemble des politiques sectorielles, notamment en matière d'urbanisme, d'habitat, de déplacements, d'équipements commerciaux, de transition énergétique et écologique... Au 1^{er} janvier 2019, 470 SCoT sont dénombrés dont 329 dont les règles s'appliquaient effectivement⁴³. Environ la moitié concernent une seule intercommunalité et l'autre moitié plusieurs.

Le SCoT comprend un projet d'aménagement stratégique (PAS) et un document d'orientation et d'objectifs (DOO).

Le PAS définit les enjeux de développement et d'aménagement du territoire à un horizon de vingt ans en fonction du diagnostic territorial et des enjeux identifiés. Il fixe des objectifs visant à favoriser notamment une gestion économe de l'espace par la limitation de l'artificialisation des sols, les transitions écologique, énergétique

et climatique, ainsi qu'une offre d'habitat, de services et de mobilités adaptés aux nouveaux modes de vie. Il pourra aussi chercher à orienter l'agriculture vers la satisfaction des besoins alimentaires locaux.

Le DOO détermine les conditions d'application du PAS et définit les orientations générales d'organisation de l'espace, de coordination des politiques publiques et de valorisation des territoires. Il traite les trois grands thèmes suivants : développement économique, logement et transition écologique et énergétique.

Le PCAET peut être élaboré à l'échelle d'un SCoT, à condition pour la structure porteuse du SCoT de se voir transférer la compétence en matière de PCAET⁴⁴. Depuis le 1^{er} avril 2021, les porteurs de SCoT qui le souhaitent peuvent par ailleurs élaborer un SCoT tenant lieu de PCAET (SCoT-AEC)⁴⁵. Qu'il tienne lieu de PCAET ou non, le SCoT doit viser à atteindre certains grands objectifs, notamment : la préservation de la qualité de l'air, la lutte contre le changement climatique et l'adaptation à ce changement, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'économie des ressources fossiles, la maîtrise de l'énergie et la production énergétique à partir de sources renouvelables... Les grands objectifs dans ces domaines, ainsi que la déclinaison opérationnelle sous forme d'un plan d'action, sont toutefois plus précis lorsqu'il s'agit d'élaborer un SCoT-AEC.

PLAN LOCAL D'URBANISME (INTERCOMMUNAL)

Le plan local d'urbanisme (PLU) est un document d'urbanisme qui, à l'échelle de l'intercommunalité ou de la commune, traduit un projet global d'aménagement et d'urbanisme et fixe en conséquence les règles d'aménagement et d'utilisation des sols. Il détermine les conditions d'un aménagement de l'espace respectueux des principes du développement durable en prévoyant des capacités de construction et de réhabilitation suffisantes pour la satisfaction des besoins en matière d'habitat et d'équipements publics, d'activités économiques, commerciales ou touristiques, de sport, et de culture.

Le PLU expose un diagnostic, établi selon les mêmes critères que pour les SCoT, et comporte un rapport de présentation, un projet d'aménagement et de développement durable (PADD), des orientations générales d'aménagement et de programmation, un règlement ainsi que des annexes. Il intègre les dispositions des programmes locaux de l'habitat et des plans de dépla-

cements urbains, dans le cas où le PLU est élaboré au niveau intercommunal.

L'articulation entre le PCAET et le PLU(i) est un enjeu fort pour la transition énergétique, climatique et écologique des territoires. Le PCAET définit des éléments de cadrage et d'action pour les secteurs qui structurent le territoire et sa forme urbaine et rurale. Il interagit nécessairement avec toutes les politiques publiques, et constitue un document intégrateur et charnière à l'interface du SCoT et du PLU(i). En effet, il doit prendre en compte le SCoT et doit être pris en compte par le document d'urbanisme PLU(i). Le PCAET peut se saisir du levier de l'urbanisme et inclure des actions visant à anticiper, alimenter et faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d'un PLU(i) incluant les enjeux climat-air-énergie ; et le PLU(i) doit le traduire en un urbanisme durable.

43 Présentation générale des SCoT, Fédération des SCoT

44 Article L. 229-26 du code de l'environnement

45 Ordonnance du 17 juin 2020 visant à moderniser les schémas de cohérence territoriale (SCoT), prise en application de l'article 46 de la loi ELAN

→ POUR APPROFONDIR

Ressources sur les liens entre planification énergétique et urbanisme

EXPÉRIENCES EXEMPLAIRES

- [Parc des Grands Causses](#)
- [Communauté de communes du Thouarsais](#)
- [Communauté de communes des Crêtes préardennaises](#)
- [SCoT des Vosges Centrales](#)
- [SCoT du Grand Douaisis](#)

SCHÉMA RÉGIONAL D'AMÉNAGEMENT, DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET D'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES

Le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) fixe, conformément à la législation, des objectifs et des règles notamment sur le volet climat-air-énergie. Les documents locaux de planification et/ou d'urbanisme : PCAET, SCoT, PLUi (hors zone couverte par un SCoT), plan de déplacement urbain et charte de Parc doivent prendre en compte ses objectifs et être compatibles avec ses règles.

C'est donc une opportunité pour conforter la transition énergétique, dans le cadre d'un projet de territoire, et la rendre opérationnelle par un urbanisme, une stratégie des déplacements et des règles de construction qui facilitent clairement les économies d'énergie et les énergies renouvelables.

SCHÉMA DIRECTEUR DES ÉNERGIES

Pour optimiser leur mix énergétique, les collectivités territoriales cherchent aujourd'hui à actionner de manière coordonnée les différents leviers dont elles disposent sur la consommation, la production et la distribution d'énergie. Pour ce faire, plusieurs d'entre elles ont choisi depuis 2015 d'élaborer un schéma directeur des énergies (SDE). Initialement, ce sont majoritairement des collectivités urbaines qui se sont engagées dans cet exercice, mais les profils tendent maintenant à se diversifier. La réalisation de SDE ne dispose à ce jour d'aucun cadre de référence, ni réglementaire ni méthodologique. Il existe donc autant de définitions du SDE que de territoires qui en font.

Démarche volontaire, le SDE se situe au croisement des exercices de stratégie énergétique, de planification territoriale et de programmation opérationnelle. Il est réalisé en cohérence et compatibilité avec les autres exercices de planification (PCAET, PLU(i), SCoT...), pour ce qui concerne leur partie énergie. Le SDE produit un diagnostic plus approfondi et spatialisé que le PCAET. Il alimente une stratégie plus argumentée, articulée avec les politiques publiques locales. L'ensemble de ce travail permet la définition d'un plan d'action à la fois plus légitime et plus opérationnel. Il en découle la définition d'objectifs chiffrés réalistes et cohérents avec la capacité à faire - technique et financière - des acteurs. Ce travail permet à chacun d'identifier sa contribution à la mise en œuvre effective d'une transition énergétique du territoire.

Le SDE est un vecteur de transversalité dans la définition et le pilotage des actions pour l'optimisation du modèle énergétique territorial autour d'une double finalité : sortir d'une vision en silos de l'énergie, et notamment entre les différents réseaux et filières énergétiques ; intégrer l'énergie dans les politiques sectorielles souvent élaborées les unes indépendamment des autres, et notamment dans l'urbanisme, l'aménagement ou la mobilité.

Le SDE s'intéresse au système énergétique d'un territoire, aux déterminants des consommations d'énergie, à l'équilibre entre la demande et l'offre, aux filières et réseaux d'approvisionnement (mix énergétique) à une maille locale. Il questionne les potentiels de réduction des besoins énergétiques, les sources de production d'énergies renouvelables et de récupération mobilisables sur le territoire ou les territoires limitrophes, les vecteurs énergétiques disponibles (gaz, électricité, chaleur, froid) ainsi que les relations d'interdépendance avec les territoires limitrophes. Les réseaux d'énergie présents sur le territoire peuvent constituer l'un des sujets centraux des SDE, notamment lorsqu'ils sont portés par des collectivités ayant la compétence en matière de distribution d'énergie (AODE).

En complément du SDE, une modélisation permet généralement la visualisation et la représentation géographique de l'état des lieux énergétique du territoire et des scénarios possibles à court, moyen et long terme.

→ POUR APPROFONDIR

[Ressources sur le schéma directeur des énergies](#)

EXPÉRIENCES EXEMPLAIRES

- [Parc des Grands Causses](#)
- [SCoT des Vosges Centrales](#)

TERRITOIRE À ÉNERGIE POSITIVE

D'OÙ ÇA VIENT ?

Le CLER - Réseau pour la transition énergétique introduit pour la première fois le concept de territoire à énergie positive (TEPOS) dans le paysage énergétique français, lors de la conférence plénière de son assemblée générale de 2010, à laquelle participent des représentants du Mené, du Thouarsais et de la Biovallée. À l'initiative du Mené et du CLER, ces trois territoires au côté d'autres fondent un espace de coopération national entre collectivités et acteurs essentiellement ruraux, le réseau TEPOS, inauguré en juin 2011 pendant les premières rencontres nationales « Énergie et territoires ruraux, vers des territoires à énergie positive ». Il rassemble aujourd'hui plus de 100 territoires.

Le CLER donne une définition et un cadre de plus en plus précis et formalisés au concept de TEPOS, avec ses partenaires du projet européen 100 % RES Communities (2012-2015), en s'appuyant sur l'expérience des territoires pionniers de la transition énergétique en Europe (en Allemagne, Autriche, Italie...).

Parallèlement, plusieurs régions conquises par l'approche (Aquitaine, Rhône-Alpes, Bourgogne, Franche-Comté et Poitou-Charentes) mettent en place

dès 2012 des programmes d'accompagnement TEPOS, souvent dans le cadre d'un partenariat Région - ADEME. Ils sont toujours en vigueur aujourd'hui à l'échelle des nouvelles régions.

À l'initiative du ministère de l'écologie, le concept de territoire à énergie positive est introduit dans l'article 1^{er} de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015. En parallèle, le ministère lance l'appel à projets « Territoires à énergie positive pour la croissance verte » (TEPCV), qui apportera entre 2015 et 2017 près de 500 millions d'euros de subventions à quelques 500 territoires. Ce dispositif n'est plus en vigueur aujourd'hui.

L'articulation entre l'action nationale du CLER avec le réseau TEPOS, les programmes TEPOS régionaux et l'appel à projets TEPCV national n'était pas évidente *a priori*. Cependant, le CLER et les communautés de travail régionales (Région, ADEME, DREAL) concernées ont construit et explicité la complémentarité entre leurs approches. Les fonds de TEPCV sont venus appuyer les dynamiques TEPOS existantes.

C'EST QUOI ?

Un territoire à énergie positive⁴⁶ affirme une ambition politique de réduire ses besoins d'énergie au maximum, par la sobriété et l'efficacité énergétiques, et de les couvrir par les énergies renouvelables locales (« 100 % renouvelables voire plus »). Il inscrit l'énergie dans une approche stratégique et systémique en faveur du développement du territoire. Son action vise à maximiser les retombées socio-économiques locales : diminution de la facture énergétique territoriale, création de valeur locale par les énergies renouvelables, création de filières et d'emplois, développement de dynamiques collectives porteuses de sens pour tous, etc. L'approche TEPOS fait sortir la transition énergétique de son cadre d'analyse historique et habituel, l'environnement, pour l'inscrire dans le quotidien de chacun et promouvoir l'ensemble de ses bénéfices sociétaux.

La loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte, promulguée le 17 août 2015, introduit une définition réglementaire du territoire à énergie positive dans son article 1^{er} :

« Un territoire à énergie positive s'engage dans une démarche permettant d'atteindre l'équilibre entre consommation et production d'énergie à l'échelle locale en réduisant autant que possible les besoins énergétiques et dans le respect des équilibres des systèmes énergétiques nationaux. L'ensemble des actions menées par les territoires à énergie positive doivent favoriser l'efficacité énergétique, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la diminution de la consommation des énergies fossiles et viser le déploiement des énergies renouvelables dans leur approvisionnement ».

Fondamentalement, l'état d'esprit du TEPOS est celui de l'action. « Moins de papier, plus de projets », défend le territoire du Mené. La démarche TEPOS ne s'inscrit dans aucun cadre réglementaire⁴⁷ ou normé. Elle vise à donner envie d'agir avec ambition, à rassembler et mobiliser les forces vives autour d'un récit positif de l'avenir du territoire. Acteurs politiques et associatifs, société civile, entrepreneurs, agriculteurs, habitants... Chacun peut s'investir et proposer des idées et des projets pour contribuer à l'action. La démarche TEPOS fait coexister

46 Selon la définition originelle du CLER - Réseau pour la transition énergétique, créateur du concept de territoire à énergie positive et dépositaire de la marque.

47 À l'exception donc de son inscription dans la loi, qui ne produit plus aucun effet concret maintenant que l'appel à projets TEPCV est définitivement clos.

des projets structurants (éoliennes, chaufferies au bois et réseaux de chaleur, unité de méthanisation, écoquartiers, voies douces...) et des actions locales à généraliser (toitures solaires, rénovation de l'habitat privé, bornes électriques et stations GNV...).

Le mouvement TEPOS se caractérise par une culture de solidarités humaines et de convivialité entre les acteurs. Il reconnaît que les autres territoires sont une source d'idées et d'informations précieuses. C'est pourquoi il comprend de manière consubstantielle un réseau de collectivités et d'acteurs engagés qui échangent et partagent leurs expériences et leurs bonnes pratiques. Animé au niveau national par le CLER – Réseau pour la transition énergétique, le réseau TEPOS se décline de plus en plus à l'échelle des régions. Ce partage au sein d'une communauté dépassant les frontières institutionnelles facilite la réussite des projets et le développe-

POUR QUI ?

La démarche TEPOS s'adresse aux collectivités et territoires de projet, essentiellement ruraux, porteurs d'une vision politique et d'une ambition de transformation des modèles de développement économique et territo-

PAR QUI ?

La démarche TEPOS repose sur une large mobilisation de tous les échelons de collectivités, toutes les forces vives du territoire, tous les lieux de consommation et de production d'énergie, tous les partenaires institutionnels... autour d'un objectif partagé : 100 % énergies

POUR QUAND ?

L'ambition TEPOS se formalise naturellement dans le cadre de l'élaboration du projet de territoire ou d'une stratégie énergétique. Elle peut aussi être simple-

→ POUR APPROFONDIR

[Ressources sur les territoires à énergie positive](#)

EXPÉRIENCES EXEMPLAIRES

- [Parc des Grands Causses](#)
- [Communauté de communes du Thouarsais](#)
- [PETR de l'Albigeois et des Bastides](#)
- [Communauté de communes des Crêtes préardennaises](#)
- [Communauté de communes Cœur Haute Lande](#)
- [Malaunay](#)

ment collectif des territoires.

Pour orienter les territoires, le CLER propose la méthode Destination TEPOS, développée en partenariat avec Solagro et l'Institut négaWatt. Destination TEPOS permet de sensibiliser et d'accompagner l'appropriation des enjeux de la transition énergétique par les collectivités locales et acteurs locaux, en vue de la construction de plans d'action énergie sur les territoires. Des modules optionnels complètent la méthode de base : chiffrage des émissions de gaz à effet de serre, de la facture énergétique (réalisé avec les cabinets Transitions et Auxilia), du besoin d'investissements, des emplois de la transition (couplage avec l'outil TETE – Transition Écologique Territoires Emplois) ; prospective paysagère grâce à ETAPE Paysage (réalisé avec le collectif Paysages de l'après pétrole).

rial, autour des enjeux de la transition énergétique. Elle concerne aussi les acteurs locaux, porteurs de projet et structures qui accompagnent les territoires dans la mise en œuvre opérationnelle de leur ambition.

renouvelables voire plus. Elle est un projet porté par et pour les acteurs locaux, créateur de valeur(s) et moteur de développement territorial au profit des collectivités, des entreprises et des citoyens.

ment déclarative, dans un premier temps, afin de marquer une intention politique et donner un cap rassembleur pour les acteurs du territoire.

EN DIRECT DU TERRAIN

SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE AU SEIN DU RÉSEAU TEPOS SUR L'APPEL À PROJETS TEPCV

En réponse à des sollicitations provenant des membres du réseau TEPOS, le CLER a mené fin 2015 une enquête interne sur l'appel à projets « Territoires à énergie positive pour la croissance verte » (TEPCV) du ministère de l'écologie. La synthèse des 25 retours de terrain a pointé, au-delà du volontarisme qui a présidé à son lancement, certaines limites liées aux conditions de mise en œuvre de ce dispositif ambitieux⁴⁸.

Avec l'inscription de la définition du territoire à énergie positive dans la loi et l'appel à projets TEPCV, l'État s'est positionné avec une grande force symbolique en faveur de la territorialisation de la transition énergétique en 2015. Cela a produit un réel déverrouillage culturel et donné un formidable élan aux collectivités. Fidèle à son passé de présidente de Région, la ministre de l'écologie Ségolène Royal a mis en place un dispositif souple, basé sur la confiance dans les collectivités locales. L'aide financière de 500 000 jusqu'à 2 millions d'euros allouée aux lauréats a fait son succès sur le terrain. Cette approche territoriale « fourre-tout » s'est adressée à toute échelle et toute taille de collectivité, indépendamment de leurs spécificités.

Ainsi, au-delà de son intérêt culturel et financier, le programme TEPCV a présenté de nombreuses limites.

Les investissements ont constitué l'essentiel des dépenses éligibles. Le financement de l'ingénierie interne et des études nécessaires à la réalisation des projets n'était *a priori* pas prévu.

« Il a été difficile de justifier que les études nécessaires à des investissements TEPOS (étude de gisement bois pour le développement de la filière bois par exemple, diagnostic dans les exploitations agricoles pour mettre en place des actions de maîtrise de l'énergie et d'énergies renouvelables) soient finançables alors que sans elles les investissements n'auront pas lieu ».

« TEPCV ne répond pas forcément aux besoins identifiés au sein du territoire et aux démarches déjà initiées ».

Les territoires ont reconnu l'intérêt de l'aide financière ponctuelle, tout en pointant l'absence de vertu pédagogique et méthodologique du programme, inapte à créer un effet d'entraînement dans la durée :

« Le programme n'aide en rien des territoires non initiés à définir une stratégie TEPOS qui demande avant tout une animation territoriale afin de définir un programme d'actions cohérent et efficace. »

« Oui les 500 000 € sont un coup de pouce indéniable pour les territoires, mais attention à ne pas perdre de vue le financement dans la durée de la démarche et l'approche systémique incontournable à avoir. Il faut développer en parallèle une véritable approche financière globale de la feuille de route. »

Les territoires ont subi de nombreuses injonctions descendantes, évolutives au fil du temps, à privilégier certains types d'action, d'autres étant refusés. Ils ont eu beaucoup de mal à faire bénéficier les acteurs locaux des aides financières acquises. Ils regrettent enfin de ne pas avoir pu utiliser, le plus souvent, l'aide TEPCV sur des actions jugées localement nécessaires et pertinentes, permettant d'avoir un bon effet levier.

« Les directives données par le ministère induisent sur le terrain des fléchages de subventions qui vont à l'encontre de l'usage efficient de la dépense publique. »

Les conditions de mise en œuvre du programme TEPCV ont causé de nombreuses difficultés concrètes et amoindri son impact. Le calendrier de programmation des actions, dicté par la ministre en fonction des actualités de la vie politique nationale et internationale, a été précipité. En conséquence, les collectivités n'ont souvent pas eu l'occasion d'aller au-delà de ce qu'elles avaient déjà prévu de faire (faible additionnalité).

« Les services de l'État nous prennent en otage, en fixant des délais incompressibles, sources de précipitation et d'erreur. Au final, cela risque de se révéler improductif en termes de résultats, si nous n'arrivons pas à concrétiser les projets que l'on nous a poussé à inscrire dans le marbre en 2 mois de temps. »

« Le programme TEPCV pouvait être une source de redynamisation des démarches énergie-climat (PCET, TEPOS ou autre). Finalement, l'impact est exactement inverse et c'est autant de financements qui ne serviront pas pour déclencher des projets pertinents... »

→ POUR APPROFONDIR

[Ressources sur les territoires à énergie positive pour la croissance verte](#)

CIT'ERGIE ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

D'OÙ ÇA VIENT ?

Le label Cité de l'énergie⁴⁹ récompense depuis le début des années 90 les villes et communes suisses qui s'engagent de façon permanente en faveur des économies d'énergie, de la protection du climat, des énergies renouvelables et d'une mobilité respectueuse de l'environnement. En 2003, ce concept s'est étendu en Europe, puis sur d'autres continents, grâce à l'initiative European Energy Award® (EEA)⁵⁰ lancée par la Suisse, l'Autriche et l'Allemagne, qui a donné naissance à l'association européenne du même nom en 2006.

Le projet de coopération Rêve Jura Léman⁵¹ (2005-2008) a mobilisé seize collectivités, huit françaises et huit suisses, pour expérimenter en France le processus de certification européen EEA à partir de l'expérience suisse. Coordonné par Energy Cities et financé par le programme européen Interreg, il a abouti à la mise en place du label français Cit'ergie en 2008. Partenaire clé du projet, l'ADEME a suivi toute l'expérimentation ; elle déploie depuis le label au niveau national. Au fil des années, le label Cit'ergie a évolué dans le cadre commun de la dynamique européenne EEA et en accord avec les partenaires des autres pays (intégration des enjeux sur la qualité de l'air...). En mars 2021, 223 collectivités sont engagées dans le programme, dont 129 labellisées Cit'ergie, pour un total de 24 millions d'habitants couverts.

En parallèle, le Réseau Action Climat a proposé à l'ADEME en 2010 d'adapter pour la France l'outil Climate Compass⁵² développé par le réseau international Climate Alliance. En partenariat avec ETD et le CLER, le Réseau Action Climat et l'ADEME ont développé Climat Pratic⁵³, outil libre et gratuit. Depuis plusieurs années, les référentiels de Climat Pratic et Cit'ergie sont progressivement rapprochés, en vue d'être à terme associés.

La thématique de l'économie circulaire a suivi une autre trajectoire historique. L'ADEME intervient depuis sa création sur la réduction des déchets et a mené des campagnes notoires (« réduisons vite nos déchets, ça

déborde »). En 2015, une évolution réglementaire forte s'est opérée avec le décret de mise en œuvre du Plan local prévention des déchets ménagers et assimilés (PLPDMA) et de la loi de transition énergétique pour la croissance verte. Dans cette dynamique, l'ADEME a accompagné les territoires engagés dans un « plan et programme de prévention des déchets » et l'initiative « zéro déchet, zéro gaspillage » lancée par le ministère de l'écologie. La feuille de route de l'économie circulaire établie en 2018 est un plan d'action élaboré avec l'ensemble des acteurs, des consommateurs aux producteurs, en passant par les collectivités locales et l'État. Elle a été suivie par la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire qui vise à transformer notre économie linéaire : produire, consommer, jeter, en une économie circulaire.

En réponse à la sollicitation de la communauté urbaine de Dunkerque, l'ADEME élabore un premier référentiel pour aider à structurer une politique publique locale transversale sur l'économie circulaire, en s'inspirant de l'organisation du programme Cit'ergie. Ce référentiel est consolidé dans le cadre d'une expérimentation de six mois par huit collectivités en 2018. L'ADEME a présenté son dispositif d'accompagnement des démarches territoriales en faveur de l'économie circulaire⁵⁴ début 2019, auquel est adossé une brique labellisation depuis 2020. Parmi la trentaine de candidats, 16 ont été labellisés en septembre 2020.

En 2020, l'ADEME a fait évoluer son identité et son positionnement. Elle se présente désormais comme l'Agence de la transition écologique. C'est la conséquence à la fois de l'élargissement de son champ d'action, et du constat que tous les sujets abordés sont liés et qu'une approche systémique est nécessaire. En conséquence, elle travaille à la mise en cohérence et au rapprochement de ses différents programmes vers un référentiel de la transition écologique dans les territoires, pour apporter des solutions intégrées aux territoires aptes à saisir la nature systémique des transitions.

49 [Cité de l'énergie](#)

50 [European Energy Award](#)

51 [Synthèse du projet Rêve Jura Léman](#)

52 [Climate Compass](#), Climate Alliance

53 [Climat Pratic](#), RAC-F et ADEME

54 [Ressources de l'ADEME sur l'économie circulaire](#)

C'EST QUOI ?

Portés par l'ADEME, Cit'ergie et Économie Circulaire sont des programmes d'accompagnement et de reconnaissance des politiques publiques territoriales menées en faveur de la prise en compte des enjeux climat-air-énergie et d'une économie circulaire, respectivement. Ils s'appuient sur des référentiels d'actions (c'est-à-dire des catalogues de mesures de référence), développés en partenariat avec des collectivités, qui aident concrètement chaque collectivité à définir sa stratégie et son plan d'actions. Ils permettent aussi de suivre et d'évaluer la performance globale de sa politique territoriale, dans une démarche d'amélioration continue. Des labels associés récompensent les collectivités ambitieuses et valorisent leur engagement.

Cit'ergie et Économie circulaire sont des dispositifs au service de :

- La structuration et le pilotage des politiques de transition écologique (PCAET, stratégie d'économie circulaire) ;
- L'accompagnement du changement en interne, l'acculturation des agents et des élus ;

- L'organisation interne, la transversalité des services, la cohérence d'ensemble des politiques avec la transition ;
- L'amélioration continue, l'accompagnement jusqu'à l'excellence, l'atteinte des objectifs territoriaux, régionaux et nationaux ;
- L'évaluation continue des politiques publiques, sur les enjeux climat-air-énergie et économie circulaire ;
- La reconnaissance et la valorisation de l'engagement de la collectivité.

En accompagnant l'évolution structurelle de l'organisation interne de la collectivité, la mise en œuvre des programmes donne un gage de pérennité sur la prise en charge des enjeux écologiques et des actions associées.

L'ADEME offre un accompagnement technique, une aide dans la réalisation de leur diagnostic initial et de leurs études, un soutien financier et l'animation d'un réseau d'échanges entre collectivités engagées dans Cit'ergie et Économie circulaire.

POUR QUI ?

Cit'ergie et Économie Circulaire s'adressent aux collectivités (principalement les intercommunalités, mais aussi les communes moyennes et grandes) qui souhaitent se doter d'outils de pilotage et faire reconnaître la qualité de leur politique climat-air-énergie et économie circulaire, respectivement. Les outils s'adaptent aux compétences exercées et leviers d'action effectifs.

Le rapprochement de Cit'ergie et Économie Circulaire permet aux collectivités de mettre en place une démarche transversale et peut préfigurer une démarche globale intégrant toutes les thématiques de la transition

énergétique et écologique (alimentation, biodiversité, etc.).

Note : historiquement, Cit'ergie s'est adressé et a mobilisé essentiellement des collectivités plutôt urbaines, tandis que Climat Pratic a été conçu à destination des collectivités de petite taille, intercommunalités et territoires de projet qui disposent de moyens financiers et humains limités. Cette distinction tend progressivement à s'estomper : les intercommunalités rurales engagées dans la transition peuvent tout à fait se saisir de Cit'ergie.

PAR QUI ?

Via les référentiels d'actions et d'indicateurs de Cit'ergie et Économie Circulaire, les collectivités évaluent les actions qu'elles conduisent dans le cadre de leurs compétences propres et dans leur sphère d'influence.

La labellisation prend en compte tous leurs leviers possibles pour l'engagement d'actions ambitieuses sur le territoire.

POUR QUAND ?

Quand vous voulez ! Pour s'engager dans les processus Cit'ergie et Économie Circulaire, à tout moment, la collectivité doit réaliser un pré-diagnostic de sa situation, de son organisation et de ses compétences sur la thé-

matique avec la Direction Régionale de l'ADEME de son territoire et délibérer sur sa volonté de s'engager dans la démarche de labellisation.

→ POUR APPROFONDIR

[Ressources sur les programmes Cit'ergie et Économie circulaire](#)

EXPÉRIENCES EXEMPLAIRES

- [Communauté de communes du Thouarsais](#)
- [Communauté de communes des Crêtes préardennaises](#)
- [Malaunay](#)
- [Communauté de communes de l'Île d'Oléron](#)
- [Communauté de communes Cœur de Savoie](#)
- [Communauté de communes de la Vallée de Kaysersberg](#)

CONTRAT DE RELANCE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE

D'OÙ ÇA VIENT ?

Les contrats de relance et de transition écologique (CRTE) sont le fruit de trois histoires distinctes qui ont convergé. Cette mise en perspective est déterminante pour comprendre ce que le gouvernement en attend et comment les territoires peuvent s'en saisir au mieux.

Annoncés dans le Plan Climat 2017, les contrats de transition écologique (CTE) ont été mis en place à partir de 2018 pour accompagner et soutenir la transformation écologique des territoires dans une approche « sur-mesure ». La démarche de co-construction avec les territoires d'une transition écologique génératrice d'activités économiques et d'opportunités sociales a illustré la méthode souhaitée par le gouvernement pour accompagner les collectivités locales, pour une durée de contrat de 3 à 4 ans. Les CTE ont intégré des projets concrets impliquant des collectivités locales, des associations et des entreprises. Fin 2020, 100 territoires représentant plus de 200 intercommunalités sont engagés dans la démarche des CTE.

La loi portant création d'une Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) a introduit l'idée d'un contrat unique dans le but d'homogénéiser et rationaliser les différentes démarches contractuelles engagées avec les différents types de collectivités territoriales. Le CRTE en est la concrétisation. L'Agence nationale de la cohésion des territoires est née le 1^{er} janvier 2020 de la fusion entre le CGET, Epareca et l'Agence du numérique.

Les contrats de ruralité et le pacte État-métropoles venant à échéance fin 2020 sont remplacés par ces nouveaux CRTE. En s'appuyant sur la gouvernance et les dynamiques partenariales des contrats de transition

écologique existants, ceux-ci pourront évoluer par voie d'avenant en CRTE si les acteurs locaux le souhaitent.

Pour faire face et protéger le pays des conséquences économiques et sociales de la crise de la Covid-19, le gouvernement a mis en place rapidement des mesures de soutien aux entreprises et aux salariés, puis présenté le 3 septembre 2020 le plan « France Relance », une feuille de route pour la refondation économique, sociale et écologique du pays. Mentionné dans la circulaire sur la territorialisation du plan de relance publiée par le Premier ministre le 23 octobre, le CRTE a pour objectif (aussi) de contribuer à la réussite du plan de relance dans les territoires en impliquant toutes les collectivités. Le Premier ministre a ensuite publié la circulaire sur l'élaboration des CRTE le 20 novembre 2020⁵⁵.

Fruit complexe de ces trois trajectoires historiques, le CRTE vise en conséquence trois objectifs, dont l'alignement constitue un défi opérationnel. Le premier est la mise en place par chaque territoire d'une stratégie de transition écologique partenariale, pour s'engager collectivement dans un nouveau modèle de développement. Le second, en réponse indirecte au mouvement des gilets jaunes, est l'élaboration et l'accompagnement de projets dans les territoires ruraux. Le troisième, inspiré par le ministère des Finances, invite les territoires à se faire les relais et accessoirement les co-financeurs du plan de relance. Pour réaliser l'ensemble des mesures sectorielles à court terme qu'il prévoit, c'est la capacité à décaisser rapidement, sur la base de projets déjà prêts, qui sera vraisemblablement le critère de jugement principal, donc la motivation principale, des préfets et des services déconcentrés de l'État.

C'EST QUOI ?

Les contrats de relance et de transition écologique sont des contrats qui allient ambition de transition écologique, développement économique et cohésion territoriale. Les CRTE sont des outils de simplification et de mise en cohérence des soutiens apportés par l'État aux territoires. Ils permettent d'installer des fonctionnements plus transversaux sur les différentes dimensions par secteur de la part des services de l'État.

Les CRTE sont une approche partenariale pour accompagner :

- à court terme, la relance dans les territoires en faveur de la transition écologique et de la cohésion territoriale,

- à moyen terme, une dynamique pilotée par les collectivités visant un nouveau modèle de développement, résilient sur le plan écologique, social, économique et sanitaire.

Le projet de territoire, décliné en grandes orientations et en un plan d'action pluriannuel, est au fondement du contrat passé entre les collectivités territoriales et l'État. Quand il ne les intègre pas déjà explicitement, le projet de territoire devra s'enrichir d'une stratégie de transition écologique et de cohésion du territoire, ainsi que du plan d'action correspondant.

Le CRTE constitue un « contrat-enveloppe » unique regroupant les différents dispositifs de financement en appui aux collectivités. Il est accompagné d'un protocole financier annuel qui précise les contributions de l'État et des différents partenaires locaux dans la mise en œuvre de ces actions. À court terme, il vise à identifier avec les acteurs du territoire (collectivités territoriales, acteurs socio-économiques, associations) les actions à impact immédiat permettant une mise en œuvre rapide du plan de relance au niveau local. À moyen terme, le CRTE a vocation à intégrer l'ensemble des dispositifs et

contractualisations de l'État.

Aucun moyen financier n'est spécifiquement dédié au CRTE à ce jour. Les moyens de l'État mobilisés dans le cadre du contrat proviendront de différentes sources existantes : dotations de soutien à l'investissement local (DSIL), dotation d'équipement des territoires ruraux (DETR), aides ADEME⁵⁶, FNADT... ou liées à la conjoncture : crédits du plan de relance, part exceptionnelle de la DSIL pour les deux années à venir⁵⁷.

POUR QUI ?

Le périmètre de référence des CRTE est, sauf exception motivée, intercommunal. Il ne peut pas être supérieur à la maille départementale. Le périmètre du contrat doit correspondre au périmètre de référence du projet de territoire. Il doit être arrêté par le préfet, en fonction des réalités géographiques, institutionnelles, socio-économiques du territoire.

La contractualisation est proposée à tous les territoires volontaires, dans une logique de guichet ouvert (et non plus dans la logique d'appel à projets qui a prévalu jusque-là dans les relations État-territoires, voire de sélection discrétionnaire comme pour les contrats de transition écologique).

PAR QUI ?

Tous les projets portés par tous les acteurs du territoire (collectivités, entreprises, société civile) sont *a priori* concernés par le contrat. Une attention particulière doit être portée à leur mobilisation. Plus largement, les différents acteurs qui concourent au développement du

territoire sont susceptibles d'être associés : chambres consulaires, entreprises, acteurs économiques, universités, écoles d'enseignement supérieur et laboratoires de recherche, associations, opérateurs de l'État (ADEME, ANAH, ANRU, Banque des Territoires, CEREMA...).

POUR QUAND ?

Les Contrats de relance et de transition écologique sont conclus pour la durée du mandat municipal de 2020-2026. Les collectivités et leurs partenaires publics ou privés ont jusqu'au 30 juin 2021 pour arrêter leur contenu, fondé sur le projet de territoire, décliné en grandes orientations et en plan d'action pluriannuel. Avant cela, le préfet et les acteurs du territoire identifient les premiers projets matures correspondant aux orientations

du CRTE et susceptibles d'être financés dès 2021 dans le cadre du plan de relance. Ils pourront signer des conventions *ad hoc* par projet pour organiser les cofinancements dans l'attente de la finalisation du CRTE. Par la suite, les CRTE pourront être amendés en continu pour intégrer de nouveaux projets et tenir compte d'événements survenant sur le territoire.

→ POUR APPROFONDIR

[Ressources sur les contrats de relance et transition écologique](#)

EXPÉRIENCES EXEMPLAIRES

- [Parc des Grands Causses](#)
- [Communauté de communes des Crêtes préardennaises](#)
- [Communauté de communes Erdre et Gesvres](#)
- [Communauté de communes Cœur Haute Lande](#)
- [PETR du Briançonnais, des Ecrins, du Guillestrois et du Queyras](#)
- [Communauté de communes du Royans Vercors](#)
- [Communauté de communes Sauer-Pechelbronn](#)
- [Pays Terres de Lorraine](#)

56 Voir la fiche-dispositif « Des moyens pour l'ingénierie d'animation »
57 ► Plan de relance : guide à destination des maires, ANCT

EN DIRECT DU TERRAIN

SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE SUR LES CTE AUPRÈS DES TERRITOIRES EN TRANSITION

MÉTHODE

Le CLER a diffusé un questionnaire sur les contrats de transition écologique (CTE) pendant l'été 2020 au sein du réseau Territoires à énergie positive qu'il anime et auprès des collectivités porteuses d'un plan climat-air-énergie territorial (PCAET) réunies sur la liste d'échanges « énergie-climat » animée par Energy Cities. Les territoires étaient donc déjà engagés dans la transition énergétique, avant qu'ils se saisissent du CTE. 45 territoires ont répondu, dont 16 sont signataires ou en cours d'élaboration d'un CTE. Les réponses n'étaient en effet pas limitées aux seules collectivités engagées dans un CTE, dans l'idée de connaître aussi les arguments des non-engagées (de manière volontaire ou non).

MESSAGES CLÉS

Coordination et mobilisation des acteurs, notamment étatiques

Les CTE renforcent les liens avec l'État, favorisent la mobilisation de ses services et agences autour du projet du territoire et facilitent la coordination partenariale entre les acteurs locaux et institutionnels autour d'un même objectif, la transition écologique.

« Les élus avaient besoin d'interlocuteurs uniques, nous avons des relations directes avec le ministère de l'écologie et les services de l'État. Une véritable avancée dans cette jungle administrative et technocratique. »

Les CTE offrent une opportunité de mieux mobiliser des acteurs locaux autour de la construction de la stratégie du territoire, et en particulier les entreprises qui sont souvent un public plus difficile à associer pour les collectivités.

« Le fait que l'État co-invite apporte un poids non négligeable et permet de mobiliser d'autant plus certains acteurs. »

Plus rarement, les CTE permettent de renforcer la démarche globale du territoire. Avec une limite certaine : les délais resserrés associés à l'élaboration du contrat ne permettent pas de conduire une démarche réellement participative et inclusive.

Un « effet de label » pour valoriser le territoire et ses actions

Sans qu'il en soit un, un « effet de label » est souvent associé à la signature d'un CTE et mentionné.

« C'est un bon outil de communication, un prétexte pour mobiliser les acteurs locaux, publics et privés. »

De nombreuses collectivités indiquent que le CTE a permis de faire connaître, reconnaître, valider et valoriser leur projet de territoire.

« Ce CTE est venu renforcer la dynamique en apportant une visibilité aux projets territoriaux. »

« Le CTE valorise les démarches antérieures déjà entreprises et prometteuses. »

Aucun effet d'impulsion ou de structuration, mais un appui à une dynamique existante

Le CTE n'est pas reconnu comme un outil pour structurer une démarche de transition territoriale.

« Une méthode qui ne s'appuie pas sur un diagnostic, des potentiels et des enjeux, par conséquent cet outil ne permet pas d'élaborer une véritable stratégie et une vraie trajectoire. Le PCAET est plus approprié à mon sens. »

« Pas d'apports particuliers sur la structuration de la stratégie, la mise en œuvre des projets, la gouvernance. »

Cependant, il appuie utilement une dynamique existante, comme en témoigne les différents qualificatifs employés pour décrire ses effets : « accélération », « prolongement », « amplification », « formalisation ».

« Le CTE prolonge le travail coopératif mené avec le PCAET, il a permis d'inclure de nouveaux enjeux à explorer. »

« Le CTE permet d'avoir une démarche innovante sur le territoire, avec le soutien renforcé de nos partenaires financiers historiques et l'opportunité d'aller plus chercher les acteurs socio-économiques du territoire. »

Lourdeur administrative, manque d'accompagnement

Pour des territoires habitués à travailler dans un cadre souple et agile, l'exercice du CTE a parfois présenté une

certaine lourdeur, par exemple sur la dimension protocolaire :

« *La co-animation est beaucoup plus difficile pour l'organisation des réunions, du fait de protocoles lourds, avec la préfecture et la DDT.* »

La faiblesse des moyens humains dédiés au suivi des CTE au sein des services de l'État est mentionnée. De manière générale, l'accompagnement est jugé faible, la posture de facilitation de projets apparaît tout sauf évidente.

« *L'État est surtout présent d'un point de vue administratif, sur la forme et moins sur le fond.* »

« *Nous n'avons pas bénéficié d'accompagnement juridique sur des projets novateurs notamment en terme de portage et d'adaptation du Code de l'environnement.* »

Le CTE n'encourage pas à la transversalité voire tend à la freiner :

« *Les partenaires ont parfois un peu de mal à sortir de leur spécialité pour avoir une véritable approche territoriale.* »

Peu de moyens supplémentaires mobilisés, absence de financement dédié

La facilitation pour l'accès aux financements, pourtant au cœur des enjeux de simplification et d'efficacité promus par le ministère de la Transition écologique, n'est presque jamais mentionnée parmi les intérêts du CTE, à quelques exceptions près :

« *La conférence des financeurs est intéressante. Pour une fois, on nous demande quels sont nos besoins (!!!)* »

Le CTE ne permet pas souvent la mobilisation de moyens supplémentaires. Parfois jusqu'à l'absurde, comme en témoigne une communauté de communes :

« *Actuellement, le CTE ne nous a permis de débloquer aucun moyen financier autre que nos propres moyens ! Ce contrat n'est pour le moment qu'un soutien 'sur le papier' des différentes institutions signataires, qui n'a pas été traduit opérationnellement.* »

Les collectivités partagent généralement le constat que le CTE ne permet d'accéder ni à une ingénierie supplémentaire, ni de manière privilégiée aux financements existants, ni à d'autres financements.

« *Une enveloppe financière aurait pu être allouée à ce type de programme (comme anciennement TEPCV), cela aurait permis d'impulser de véritables projets en cours de réflexion mais qui peinent à démarrer.* »

« *L'absence de financement dédié est un gros frein. Cela discrédite l'État et son implication, du point de vue des élus : c'est facile de soutenir et signer quand on ne met pas la main au porte-monnaie.* »

Dans le cadre de leur CTE, quelques collectivités ont pu décrocher un contrat d'objectifs avec l'ADEME, mais il ne leur a pas été facile de l'obtenir et ils font exception. De manière générale, elles regrettent que le financement de l'ingénierie interne nécessaire à l'animation de la dynamique du contrat ne soit pas prévu.

« *Pour rendre crédible et viable la stratégie définie pour le territoire, il est indispensable qu'un animateur soit identifié de manière pérenne pour le travail de suivi et d'évaluation.* »

ENSEIGNEMENTS POUR LES CRTE

Le passage des CTE aux CRTE s'accompagne d'une évolution majeure, celle de la généralisation prévue de la contractualisation à l'ensemble des territoires. Déjà, cela conduira mécaniquement à la fin de l'effet de label mentionné positivement par beaucoup de territoires - au mieux cet effet se limitera strictement à l'échelle locale (mobilisation des acteurs, communication locale).

La dynamique de coordination entre acteurs qui est au cœur de la philosophie des CTE et fait l'objet d'une appréciation positive unanime, pourra se généraliser avec les CRTE. Une évolution du rôle et de la posture des services déconcentrés de l'État, de l'instruction et du contrôle, vers la facilitation de l'action des territoires, reste attendue et sera une clé de réussite. En outre, la question se pose de la capacité des services de l'État à suivre quelques 500 à 1000 contrats, en particulier sur leur période de lancement en 2021. Améliorer leur accompagnement auprès des collectivités locales à court terme par rapport au contexte passé des CTE sera un des défis des CRTE.

Par ailleurs, le passage des CTE aux CRTE ne résout pas les limites observées sur le premier dispositif. Les CRTE n'auront pas plus d'intérêt méthodologique que les CTE pour la mise en mouvement des territoires et la structuration de leurs stratégies et programmes d'action pour la transition. Les collectivités locales doivent donc continuer à s'appuyer systématiquement sur l'exercice du PCAET et/ou les démarches Cit'ergie et Économie circulaire. Sur le plan financier, comme pour le CTE, les collectivités sont toujours invitées à mobiliser des aides de droit commun. Il n'y a pas de financement spécifique au CRTE. La possibilité de financer les chargés de mission dans les territoires reste floue. Là aussi, seuls les dispositifs existants sont mentionnés (contrats d'objectifs de l'ADEME, FNADT) ; or ceux-ci ne bénéficient pas de crédits additionnels jusque là.

En conclusion, si les principes fondamentaux des CRTE sont bons, leur attractivité reste encore à démontrer dans les faits, à défaut qu'ils soient accompagnés d'incitations structurantes, notamment financières.

→ POUR APPROFONDIR

[Ressources sur les contrats de transition écologique](#)

DES MOYENS POUR L'INGÉNIERIE D'ANIMATION

D'OÙ ÇA VIENT ?

Dans la continuité de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire de 1999, à l'initiative du ministère de l'écologie et du développement durable, l'ADEME et la délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR) ont élaboré en 2002 le contrat ATEnEE – Actions territoriales pour l'environnement et l'efficacité énergétique – pour accompagner les nouvelles intercommunalités dans l'élaboration d'un projet de territoire intégrant les enjeux environnementaux, d'efficacité énergétique et de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Un appel à projets était ouvert sur la période 2002 - 2006 à l'attention de toutes les structures de type agglomérations, pays, parcs naturels régionaux. 59 contrats ATEnEE ont été signés sur cette période⁵⁸.

En 2007, le contrat d'objectif territorial énergie-climat (COTEC) de l'ADEME a remplacé le contrat ATEnEE. Il a

permis à la collectivité de bénéficier de moyens d'animation, d'études et d'un accompagnement pour la mise en œuvre de leur plan climat. Ces 4 dernières années, 159 contrats d'objectifs territoriaux énergie-climat ont été signés.

Par ailleurs, l'ADEME propose depuis 2015 des contrats d'objectifs déchets économie circulaire (CODEC) aux Régions et intercommunalités, pour les aider à développer leurs compétences et structurer leurs démarches sur ce sujet. Le fonds économie circulaire doté de 164 M€ en 2018 consolide les moyens des CODEC.

En 2019, l'ADEME a regroupé ses fonds dédiés aux contrats d'objectifs « économie circulaire » et « énergie climat » pour aller vers un contrat unique permettant d'accompagner des démarches territoriales intégrées de transition écologique.

C'EST QUOI ?

Contrat d'objectifs territorial de l'ADEME

Les contrats d'objectifs territoriaux de l'ADEME sont une aide à la mise en œuvre de programmes territoriaux de 3 à 4 ans conditionnés à l'atteinte d'objectifs. Ils s'ancrent dans les politiques publiques existantes des territoires et valorisent leur progression dans la transition écologique et énergétique, indépendamment de leur niveau de départ. Ils sont désormais adossés aux référentiels de transition écologique et énergétique de l'ADEME (Cit'ergie et Économie Circulaire) pour les audits initial (pour Cit'ergie seulement) et final. Le montant d'aide total est *a priori* de 350 000€ sur la durée du contrat⁵⁹. Une part fixe de 75 000€ est versée pour la première phase de 18 mois, puis une part variable de 275 000€ maximum est débloquée selon la progression mesurée dans les scores des référentiels entre l'audit initial et final⁶⁰. Les contrats d'objectifs permettent aux territoires engagés de financer des agents, des études ou des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage. L'attribution de l'aide n'est pas conditionnée cependant à l'embauche d'un chargé de mission. Le dispositif s'appuie sur une obligation de résultats, pas de moyens.

Aide au changement de comportement de l'ADEME

Des aides au changement de comportement sont proposées par l'ADEME pour des projets qui visent à sensibiliser et informer pour faire évoluer les mentalités, les comportements et les actes d'achats et d'investissements en matière environnementale, dans les domaines d'intervention de l'agence. Lorsqu'elle ne s'inscrit pas dans un dispositif national, l'aide doit s'inscrire dans la déclinaison régionale de la stratégie nationale de l'ADEME sur les thématiques concernées. L'ADEME accompagne soit des actions ponctuelles d'animation, de communication et de formation, soit des programmes d'actions pluriannuels, généralement sur une durée de 3 ans.

Bien que l'attribution de ses aides ne soit pas systématique, l'ADEME tâche néanmoins d'accompagner tous les territoires qui en font la demande. Les différentes aides, notamment le contrat d'objectifs et l'aide au changement de comportement, sont *a priori* cumulables entre elles⁶¹, mais aussi avec les aides sur des thématiques spécifiques comme le contrat d'objectifs ter-

58 ► ATEnEE : un vivier d'expériences, ADEME et ETD

59 Ce montant peut être modulé à la baisse à l'appréciation des directions régionales de l'ADEME pour toucher davantage de territoires, notamment de petite taille, dans le respect des enveloppes budgétaires.

60 Cette part variable peut intégrer des indicateurs régionaux spécifiques dans le cadre de programmes partenariaux avec les Régions.

61 La possibilité de cumuler ou non différentes aides dépend de la politique régionale mise en œuvre par la direction régionale de l'ADEME et ses partenaires.

ritorial de développement des énergies renouvelables thermiques, par exemple.

Fonds pour l'aménagement et la cohésion des territoires

Dans le cadre du déploiement des contrats de relance et de transition écologique, l'État prévoit la possibilité de cofinancer un poste de chef de projet contractualisation avec les crédits inscrits dans les volets territoriaux du Contrat de plan État Région (FNADT). Sur des entrées plus thématiques, des programmes de l'Agence de la cohésion des territoires comme Petites villes de demain ou Action cœur de ville prévoient aussi un soutien en ingénierie pour donner aux collectivités les moyens de

définir et mettre en œuvre leur projet de territoire, en particulier par le renforcement des équipes (subvention d'un poste de chef de projet jusqu'à 75 %) et l'apport d'expertises.

Ingénierie externe

L'ADEME, l'Agence de la cohésion des territoires, la Banque des territoires et le Cerema proposent des aides à l'ingénierie externe, soit en cofinçant des études dont les collectivités assurent la maîtrise d'ouvrage et choisissent le prestataire, soit en mettant à disposition des experts pour aider à définir une stratégie territoriale ou sur certaines thématiques.

POUR QUI ?

Les contrats d'objectifs territoriaux de l'ADEME s'adressent avant tout aux intercommunalités porteuses de compétences de plus de 20 000 habitants. Ces contrats sont dorénavant considérés comme une contribution de l'ADEME à la réalisation des CRTE et sont donc réservés aux territoires signataires des CRTE⁶². Si le CRTE est signé à l'échelle d'un territoire de projet, le contrat d'objectifs pourra être associé à cette même échelle, mais il devra embarquer chaque intercommunalité individuellement dans la démarche (audits initial et final, obligation de résultats sur le référentiel de tran-

sition écologique). Dans ce cas, les moyens financiers du contrat d'objectifs seront mutualisés avec un montant identique (350 000€ maximum), mais chaque intercommunalité pourra bénéficier en sus d'une aide ADEME pour l'intervention d'un conseiller à son échelle⁶³.

Le bénéficiaire du FNADT concerne les collectivités dont les ressources ne sont pas suffisantes, notamment dans le domaine de la transition écologique. Les territoires ruraux sont une cible principale, notamment les territoires de projet.

PAR QUI ?

Les publics concernés indirectement par le contrat d'objectifs de l'ADEME sont larges. Tous les projets portés par tous les acteurs du territoire (collectivités, entre-

prises, société civile) sont *a priori* concernés par le plan d'action de la collectivité, dont la réalisation déterminera l'atteinte des objectifs contractuels en fin de période.

POUR QUAND ?

Les territoires peuvent contacter leur direction régionale de l'ADEME à tout moment pour solliciter un accompagnement. Des crédits sont attribués annuellement pour les aides ADEME, pour permettre *a priori* de répondre au mieux aux demandes des territoires.

De même, ils peuvent contacter à tout moment leur préfet de département, délégué territorial de l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), pour solliciter une aide à l'ingénierie interne (FNADT, programmes ANCT) ou autre.

→ POUR APPROFONDIR

[Ressources sur les moyens pour l'ingénierie d'animation](#)

EXPÉRIENCES EXEMPLAIRES

- [Parc des Grands Causses](#)
- [Communauté de communes du Thouarsais](#)
- [PETR de l'Albigeois et des Bastides](#)
- [Communauté de communes des Crêtes préardennaises](#)
- [Communauté de communes Erdre et Gesvres](#)
- [Malaunay](#)

62 À noter : seuls 50 contrats d'objectifs sont finançables au niveau national en 2021 avec le budget existant (à ce jour).
63 Voir la fiche-dispositif « Cit'ergie et Économie circulaire »



PARTENAIRES PUBLICS PRINCIPAUX

CONNAISSEZ-VOUS VOS DIFFÉRENTS
INTERLOCUTEURS LOCALEMENT ?

AGENCE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE (ADEME)

AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

BANQUE DES TERRITOIRES

CEREMA

RÉGIONS

AGENCE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE (ADEME)

L'Agence de la transition écologique (ADEME) est engagée dans la lutte contre le réchauffement climatique et la dégradation des ressources. Elle est un partenaire privilégié des territoires, consacrant environ 75 % de son budget à l'action territoriale et près de la moitié de ses effectifs. Forte de son maillage étendu avec ses directions régionales, l'agence apporte un soutien aux démarches de planification, participe à la mise en place de relais sur le terrain, favorise la multiplication d'appels à projets co-financés. L'ADEME est une interlocutrice connue et régulière des avant-gardistes de la transition écologique. En lien avec l'Agence nationale de la Cohésion des territoires, elle ambitionne désormais d'élargir les publics auxquels elle s'adresse.

→ EN SAVOIR PLUS

[sur l'agence de la transition écologique \(ADEME\)](#)

QUELLE OFFRE

Outre son accompagnement des collectivités engagées dans les programmes Cit'ergie et Économie circulaire, l'ADEME fait également un important travail d'animation autour du PCAET et de l'économie circulaire (animation du réseau des chargés de mission, organisation de colloques nationaux et régionaux, journées techniques...). Le centre de ressources Territoires & Climat contient notamment un observatoire des PCAET. Il permet un reporting par les collectivités locales de l'état d'avancement de leur plan. Les collectivités peuvent par ailleurs valoriser leurs démarches et actions climat-air-énergie sur ce centre de ressources.

- ▶ [Centre de ressources Territoires et Climat](#)
- ▶ [Centre de ressources Economie circulaire et déchets OPTIGEDE®](#)
- ▶ [Faites accompagner vos projets](#)

AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) facilite l'accès des collectivités locales aux ressources nécessaires pour concrétiser leurs projets (ingénierie technique et financière, partenariats, subventions...). Elle développe des programmes d'appui pour répondre, en lien avec les élus, aux enjeux associés aux transitions numérique, écologique, démographique et renforcer la cohésion des territoires. L'Agence s'adresse aux communes, intercommunalités, départements..., de métropole et d'outre-mer, des territoires ruraux, quartiers prioritaires de la politique de la ville, montagne, littoraux, centres des villes moyennes, périurbain... L'ANCT coordonne et pilote l'élaboration des contrats de relance et de transition écologique (CRTE).

→ EN SAVOIR PLUS

[sur l'agence nationale de la cohésion des territoires](#)

QUELLE OFFRE

L'Agence nationale de la cohésion des territoires facilite la mise en œuvre des projets de territoire tels que : revitalisation des centres-villes ; redynamisation du tissu industriel ; renforcement de l'accès à l'emploi, aux soins et aux services au public ; attractivité économique ; cou-

verture numérique du territoire (fixe et mobile). Mais elle peut aussi répondre à des besoins plus spécifiques : renforcer et élargir l'offre de santé des territoires ; rénover les écoles ; mettre en place des modes de transport doux et alternatifs ; déployer le wifi gratuit dans les espaces publics...

L'Agence accompagne la définition d'un projet de territoire en associant l'ensemble des partenaires locaux. Elle propose trois modalités d'intervention, selon que le projet de la collectivité est complexe, s'inscrit dans un programme national qu'elle porte ou fait l'objet d'un contrat. Dans le premier cas, un accompagnement sur mesure prévoit un ensemble de modalités d'intervention possibles, dont la mise à disposition d'experts. Dans tous les cas de figure, une seule porte d'entrée pour solliciter l'Agence sur un projet : le préfet de département, délégué territorial de l'ANCT. Il mobilise ensuite les compétences nécessaires au sein des services de l'État (notamment DDT), des opérateurs (ANAH, ANRU, ADEME ou Cerema) et des acteurs volontaires pour participer au projet.

- ▶ [Ingénierie sur mesure](#)
- ▶ [Programmes nationaux](#)
- ▶ [Contrats et pactes territoriaux](#)

BANQUE DES TERRITOIRES

Créée en 2018, la Banque des Territoires est un des cinq métiers de la Caisse des Dépôts. Elle rassemble dans une même structure les expertises internes à destination des territoires. Elle propose des solutions sur-mesure de conseil et de financement en prêts et en investissement pour répondre aux besoins des collectivités locales, des organismes de logement social, des entreprises publiques locales et des professions juridiques. Elle s'adresse à tous les territoires, depuis les zones rurales jusqu'aux métropoles, avec l'ambition de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales. Ses objectifs : que les territoires soient plus durables, plus connectés, plus inclusifs et plus attractifs. La Banque des Territoires est déployée dans les 16 directions régionales et les 35 implantations territoriales de la Caisse des Dépôts, qui sont la porte d'entrée unique pour bénéficier d'une offre. Fortement investie dans la relance, elle soutient les collectivités qui ont le plus besoin d'ingénierie.

→ EN SAVOIR PLUS

[sur la banque des territoires](#)

QUELLE OFFRE

La Banque des territoires propose des aides pour les territoires les plus fragiles, les plus faiblement dotés en

expertise ou qui doivent expérimenter pour répondre à des enjeux complexes. Les territoires à dominante rurale sont *a priori* tous éligibles. Ces aides prennent la forme de subventions comprises entre 50 % et 100 % du coût des études nécessaires. Deux types de prestations sont proposées : une aide à la définition de stratégies territoriales, et une aide au montage et à la gouvernance de projets.

► [Ingénierie externe pour les territoires](#)

La Banque des territoires apporte un soutien à l'ensemble des intercommunalités et des communes de moins de 10 000 habitants via son service Territoires Conseils. Celui-ci offre des appuis méthodologiques dans les territoires, un service de renseignements juridiques et financiers (appel gratuit au 0970 808 809), des guides méthodologiques, une base de bonnes pratiques, des web conférences...

► [Service Territoires conseils](#)

La Banque des territoires réserve des soutiens spécifiques en ingénierie pour les communes bénéficiaires des programmes nationaux tels qu'[Action cœur de ville](#), [Petites villes de demain](#) ou encore [Territoires d'industrie](#).

CEREMA

Le Cerema (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement) est un établissement public tourné vers l'appui aux politiques publiques, placé sous la double tutelle du ministère de la transition écologique et du ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales. Les métiers du Cerema s'organisent autour de 6 domaines d'action complémentaires visant à accompagner les acteurs territoriaux dans la réalisation de leurs projets : expertise et ingénierie territoriale, bâtiment, mobilités, infrastructure de transport, environnement et risques, mer et littoral.

→ EN SAVOIR PLUS

[sur le Cerema](#)

QUELLE OFFRE

De l'amont à l'aval des projets, le Cerema dispose d'expertises transversales et pluridisciplinaires pour contribuer à relever le défi du développement durable des territoires : innovation et recherche, diffusion des connaissances, normalisation, appui aux politiques publiques.

► [Les missions et offres de services du Cerema](#)

Implanté au cœur des territoires, le Cerema bénéficie d'une connaissance historique des problématiques et contextes locaux. Cette proximité lui permet de proposer des solutions sur mesure aux acteurs des territoires et de mettre à leur disposition des interlocuteurs concernés, engagés et disponibles.

► [Le Cerema en régions](#)

RÉGIONS

Les Régions exercent un rôle de chef de file en matière de protection de la biodiversité, du climat, de la qualité de l'air, de l'énergie et du développement durable du territoire⁶⁴. Elles sont chargées d'établir un Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET), intégrateur des enjeux climat-air-énergie, de cohérence écologique et de prévention et de gestion des déchets et de l'économie circulaire⁶⁵. Elles sont responsabilisées sur l'efficacité énergétique des bâtiments et des logements et sur la production décentralisée d'énergies renouvelables⁶⁶. Pour mettre en œuvre leur politique écologique et énergétique, les Régions utilisent leurs moyens propres, auxquels viennent s'ajouter la part du Fonds européen de développement régional (FEDER) dédié à la transition énergétique.

QUELLE OFFRE

Pour décliner les planifications de long terme qu'elles élaborent, les Régions développent des outils opérationnels et concrets. Les offres d'accompagnement des démarches de transition énergétique dans les territoires sont évidemment variables d'une région à une autre. Voici les moyens qu'elles peuvent mettre en œuvre pour répondre aux besoins des territoires :

- accompagner les collectivités infra-régionales dans la mise en œuvre de plans d'actions compatibles avec leurs schémas, notamment par une aide en ingénierie technique ou de projet,
- cofinancer avec les intercommunalités des projets s'insérant dans les priorités du schéma, définir des aides pour l'accompagnement des entreprises, cofinancer l'installation d'unités d'énergies renouvelables de taille moyenne,

- favoriser l'expérimentation et l'innovation par le lancement d'appels à projets et d'appels à manifestation d'intérêt,
- financer des observatoires régionaux pour suivre la mise en œuvre des plans d'actions et les évaluer,
- assurer l'animation territoriale et thématique autour des enjeux identifiés dans les documents de planification,
- mettre en œuvre les actions de communication nécessaires à l'échelle régionale.

→ EN SAVOIR PLUS

[Actions des Régions en faveur de la transition écologique des territoires](#)

64 Loi MAPTAM du 27 janvier 2014

65 Loi NOTRe du 7 août 2015

66 Loi de transition énergétique du 17 août 2015

LISTE DES ACRONYMES

AEU	Approche environnementale de l'urbanisme
ALE	Agence locale de l'énergie
ANAH	Agence nationale de l'amélioration de l'habitat
ANCT	Agence nationale de la cohésion des territoires
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine
AODE	Autorité organisatrice de la distribution d'énergie
ATEnEE	Actions territoriales pour l'environnement et l'efficacité énergétique
BDT	Banque des territoires
CC	Communauté de communes
CEE	Certificats d'économies d'énergie
CEREMA	Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement
CGCT	Code général des collectivités territoriales
CGET	Commissariat général à l'égalité des territoires
CODEC	Contrat d'objectifs déchets économie circulaire
COP	Conference of parties (conférence des parties, en français)
COT	Contrat d'objectifs territorial
COTEC	Contrat d'objectifs territorial énergie-climat
CRTE	Contrat de relance et de transition écologique
CTE	Contrat de transition écologique
DATAR	Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale
DDT	Direction départementale des territoires
DETR	Dotation d'équipement des territoires ruraux
DOO	Document d'orientation et d'objectifs
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DSIL	Dotation de soutien à l'investissement local
EEA	European energy award
EnR	Énergies renouvelables
ESS	Économie sociale et solidaire
ETP	Équivalent temps plein
FEDER	Fonds européen de développement régional
FLIPER	Fonds local d'investissement pour les énergies renouvelables
FNADT	Fonds national d'aménagement et de développement du territoire
GES	Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
LEADER	Liaison entre actions de développement de l'économie rurale
MAPTAM	Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles
NOTRe	Nouvelle organisation territoriale de la République
ODD	Objectifs de développement durable
OPAH	Opération programmée d'amélioration de l'habitat
PADD	Projet d'aménagement et de développement durables
PAS	Projet d'aménagement stratégique
PCET / PCAET	Plan climat énergie territorial / Plan climat-air-énergie territorial
PETR	Pôle d'équilibre territorial et rural
PLPDMA	Programme local de prévention des déchets ménagers et assimilés
PLU / PLUI	Plan local d'urbanisme / plan local d'urbanisme intercommunal
SARE	Service d'accompagnement à la rénovation énergétique
SAS	Société par actions simplifiée
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
SCoT (AEC)	Schéma de cohérence territoriale (air-énergie-climat)
SDE	Schéma directeur des énergies
SEM	Société d'économie mixte
SLIME	Service local d'intervention pour la maîtrise de l'énergie
SNBC	Stratégie nationale bas carbone
SRADDET	Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires
TEPCV	Territoires à énergie positive pour la croissance verte
TEPOS	Territoire à énergie positive
TES	Transition énergétique et sociétale
TIPER	Technologies innovantes pour la production d'énergies renouvelables
UNADEL	Union nationale des acteurs du développement local
ZDE	Zone de développement de l'éolien

BIBLIOGRAPHIE

LES TERRITOIRES AU CŒUR DE LA TRANSITION

- ▶ Aujourd'hui mon territoire, ADEME, octobre 2020
- ▶ La transition énergétique pour construire une politique territoriale ambitieuse et solidaire, CLER - Réseau pour la transition énergétique, octobre 2020
- ▶ Boîtes à outils à l'attention des élus, CLER - Réseau pour la transition énergétique, octobre 2020
- ▶ La transition énergétique territoriale, créatrice de valeur(s) et moteur de développement, CLER - Réseau pour la transition énergétique, juillet 2020
- ▶ L'écologie dans nos territoires - Les belles histoires, Ministère de la transition écologique, juin 2019

PORTER UN PROJET DE TERRITOIRE EN TRANSITION

- ▶ Penser l'autonomie énergétique territoriale, Landel P.A., Durand L., Régnier Y., octobre 2015
- ▶ Vers un opérateur territorial de l'énergie, Landel P.A., Durand L., Régnier Y., octobre 2015
- ▶ Les territoires face à la transition énergétique, les politiques face à la transition par les territoires, Nadaï A., Debourdeau A., Labussière O., Régnier Y., Cointe B., Dobigny L., novembre 2015
- ▶ Opérateurs énergétiques territoriaux : bâtisseurs d'une autonomie énergétique et territoriale, CLER - Réseau pour la transition énergétique, juin 2017

METTRE EN MOUVEMENT LES TERRITOIRES

- ▶ Écoutes territoriales : la gouvernance territoriale à l'aune des transitions, UNADEL, 2016-2020
- ▶ Énergie, tourisme durable : 9 territoires en transition - Expériences et enseignements, UNADEL, juillet 2016
- ▶ Des territoires en transition - Enseignements des écoutes territoriales (saison 2), UNADEL, septembre 2019
- ▶ Accompagnement de territoires en transition pour capitaliser sur les pratiques de conduite du changement dans les politiques publiques - Rapport final de capitalisation de la recherche-action, ADEME, Quadrant Conseils, JFCD, UNADEL, 2019
- ▶ Transition et conduite du changement, UNADEL, mai 2019
- ▶ Dynamiques collectives de transitions dans les territoires, Labo de l'ESS, 2018-2020
- ▶ Référentiel de l'atelier « Villes pairs et territoires pilotes de la transition », IE-EFC, mars 2019
- ▶ Charte d'alliance de la Fabrique des transitions, Fabrique des transitions, décembre 2019
- ▶ Charte du comité d'orientation des territoires en transition, Ministère de la transition écologique, juin 2020

ARTICULER LES DÉMARCHES TERRITORIALES DE TRANSITION

- ▶ Pratiques méthodologiques des territoires à énergie positive, CLER - Réseau pour la transition énergétique, mars 2017
- ▶ Propositions en faveur de la transition énergétique territoriale, CLER - Réseau pour la transition énergétique, janvier 2018
- ▶ Synthèse d'activités 2019 et perspectives 2020, ADEME Direction régionale Auvergne-Rhône-Alpes, mai 2020
- ▶ Articuler les dispositifs d'accompagnement au profit du projet de territoire (compte-rendu d'atelier), Ministère de la transition écologique et CLER - Réseau pour la transition énergétique, septembre 2020

- ▶ Accélérateur des transitions (appel à projets), ADEME Grand Est, novembre 2020
- ▶ Articuler les démarches territoriales de transition écologique et énergétique (webinaire), CEREMA, décembre 2020
- ▶ Décryptage des politiques publiques de la transition vers le développement durable en Nord-Pas-de-Calais, CERDD, 2014

PASSER À L'ACTION : CONSEILS PRATIQUES

- ▶ En route vers des territoires à énergie positive, CLER - Réseau pour la transition énergétique, 2015
- ▶ Définir des stratégies territoriales pour faire évoluer les modes de vie en faveur de la transition, Collège des transitions sociétales et autres, novembre 2020
- ▶ Les contrats de transition écologique : comment aller plus loin ?, Ministère de la transition écologique, juin 2020

DÉMARCHES TERRITORIALES DE TRANSITION

Projet de territoire

- ▶ Projet de territoire : ambition, méthodes et pratiques, ADCF, décembre 2020
- ▶ Définition des Pays / PETR, ANPP, consulté en janvier 2021
- ▶ Faire territoire : osons avec et pour tous - Vade-mécum pour des projets de territoire ambitieux, ANPP, avril 2021

Plan climat-air-énergie territorial

- ▶ PCAET : comprendre, construire et mettre en œuvre, ADEME, décembre 2016
- ▶ Plan climat et urbanisme durable, l'ADEME vous accompagne dans vos démarches de planification !, ADEME, octobre 2017 (dernière mise à jour)
- ▶ Point sur les PCAET (et données énergie), FNCCR, janvier 2017
- ▶ Les plans climat énergie territoriaux : voies d'appropriation du facteur 4 par les collectivités et les acteurs locaux ?, Sylvain Godinot, 2011
- ▶ Méthodes et démarches de planification territoriale - Benchmark international, ADEME, 2014

Schéma de cohérence territoriale, plan local d'urbanisme

- ▶ Planification urbaine et transition écologique et énergétique - Recueil pour agir via les documents d'urbanisme, ADEME, janvier 2021
- ▶ Ressources sur la planification énergétique territoriale, CEREMA, consulté en janvier 2021
- ▶ Ressources pour un PCAET au service d'un urbanisme sobre et résilient, CEREMA, consulté en janvier 2021
- ▶ Outils d'aménagement - Intégrer les enjeux relatifs à l'air, à l'énergie, au climat, CEREMA, consulté en janvier 2021
- ▶ Urbanisme, énergie et planification : intégrer l'énergie dans l'urbanisme et la planification territoriale, FNCCR, 2020

Schéma directeur des énergies

- ▶ Le schéma directeur des énergies : conjuguer mix énergétique, planification territoriale et urbaine, ADEME et GRDF, janvier 2020
- ▶ Aide à l'élaboration d'un schéma directeur des énergies, FNCCR, 2020

Territoire à énergie positive

- ▶ Site web des Territoires à énergie positive, CLER - Réseau pour la transition énergétique, consulté en janvier 2021
- ▶ La transition énergétique territoriale : créatrice de valeur(s) et moteur de développement, CLER - Réseau pour la transition énergétique, septembre 2020
- ▶ Méthode Destination TEPOS, CLER - Réseau pour la transition énergétique, consulté en janvier 2021
- ▶ Territoires à énergie positive pour la croissance verte, Ministère de la transition écologique, mars 2018 (dernière mise à jour)
- ▶ Rapport d'enquête au sein du réseau TEPOS sur l'appel à projets TEPCV, CLER - Réseau pour la transition énergétique, février 2016

Cit'ergie, Économie circulaire

- ▶ Démarche Cit'ergie, ADEME, consulté en décembre 2020
- ▶ Démarche territoriale d'économie circulaire, ADEME, consulté en décembre 2020

Contrat de transition écologique

- ▶ Les contrats de transition écologique, Ministère de la transition écologique, juillet 2020 (dernière mise à jour)
- ▶ Plateforme des contrats de transition écologique, Ministère de la transition écologique, 2020 (consultation)
- ▶ Contrats de transition écologique : contexte, élaboration et mise en œuvre d'un outil au service de la transition écologique des territoires - Résultats d'une enquête menée en novembre 2020, AdCF, février 2021
- ▶ Analyse enquête Territoires de projet et Contrat de Transition Ecologique, ANPP, 2020

Contrat de relance et de transition écologique

- ▶ Contrats de relance et de transition écologique (questions fréquentes), Agence nationale de la cohésion des territoires, consulté en février 2021
- ▶ Plan de relance - Guide à destination des maires, Agence nationale de la cohésion des territoires, décembre 2020

Moyens pour l'ingénierie d'animation

- ▶ Plateforme Agir pour la transition de l'ADEME
- ▶ Rapport d'activités 2018 de l'ADEME
- ▶ Rapport d'activités 2019 de l'ADEME
- ▶ Accompagnement de l'Agence de la cohésion des territoires
- ▶ Plateforme Aides Territoires : aides publiques pour les collectivités
- ▶ Contrat ATEnEE (Actions Territoriales pour l'Environnement et l'Efficacité énergétique) - Appel à projets, MEDD, ADEME, DATAR, MIES, avril 2003
- ▶ ATEnEE (actions territoriales pour l'environnement et l'efficacité énergétique) : un vivier d'expériences, ETD et ADEME, septembre 2007

CE QUE VOUS NE TROUVEREZ PAS DANS CE RAPPORT

... sur les réseaux d'énergies

- ▶ Manifeste « Pour une transition énergétique véritablement solidaire », FNCCR Territoire d'énergie, septembre 2019
- ▶ Site Réseaux Photovoltaïque, Hespul

... sur les approches cognitives

- ▶ Travaux de l'équipe STEEP (Soutenabilité, Territoires, Environnement, Économie et Politique) sur le métabolisme énergétique territorial, INRIA
- ▶ Recherche-action collaborative sur le biomimétisme territorial, Territory Lab, Dreal Auvergne-Rhône-Alpes, Cerema, 2021
- ▶ Assemblages socio-énergétiques, Gilles Debizet, laboratoire PACTE, 2018
- ▶ Systèmes énergétiques territoriaux : interactions multi-vecteurs, ADEME, avril 2019

... sur les intermédiaires (cognitifs) énergétiques

- ▶ Travaux de François-Mathieu Poupeau, directeur adjoint du LATTs et directeur de recherches au CNRS

... sur les approches relationnelles

- ▶ Nouvelles solidarités urbain-rural : une condition de la transition énergétique nationale, des bénéfices mutuels pour les territoires, CLER - Réseau pour la transition énergétique, novembre 2018
- ▶ Accélérer la transition énergétique par les coopérations urbain-rural : passez à l'action, cabinet Transitions, janvier 2020
- ▶ La transition énergétique : eldorado des relations ville-campagne ? Le cas de TEPOS métropole-montagne, Balaye, Bienvenu, Debizet, Landel, 2018
- ▶ Coopérations entre métropoles et territoires environnants : quels facteurs de réussite ?, ANCT, janvier 2021

... sur les scénarios et la prospective énergétiques

- ▶ Scénarios 2030-2050, ADEME, consulté en mars 2021
- ▶ Scénarios négaWatt national et régionaux, association négaWatt, consulté en mars 2021
- ▶ Nexus-énergie : scénarios de transition énergétique en ville, laboratoire PACTE, mai 2017

PORTER UN PROJET DE TERRITOIRE EN TRANSITION

ARTICULER LES DÉMARCHES MÉTHODOLOGIQUES

PRINCIPES DIRECTEURS > PROPOSITIONS >

CONSEILS > DISPOSITIFS > EXPÉRIENCES

Mai 2021

Pour toute question sur ce document,
merci de contacter :

Yannick Régnier – contact@tepos.fr
CLER - Réseau pour la transition énergétique
Mundo-M, 47 avenue Pasteur, 93100 MONTREUIL
www.cler.org / www.tepos.fr

CONCEPTION GRAPHIQUE
Céline Duchier - Mesdames | studiomesdames.com

CRÉDITS PHOTOS
CC Thouarsais, CLER - Réseau pour la transition énergétique, Parc des Grands Causses, Eoliennes en Pays de Vilaine,
Loos-en-Gohelle, Fermes de Figeac, Dorota Rambault, EWS, Conseil de développement Erdre et Gesvres,
PETR Albigeois Bastides, Mairie de Malaunay, CC Cœur Haute Lande, CC des Crêtes préardennaises