



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Outils pratiques pour des démarches de territoires durables

2023

N° NOVA :

Produit conçu avec le système de management de la qualité certifié AFAQ ISO 9001

Le Cerema est un établissement public sous la tutelle du ministère de la Transition écologique, présent partout en métropole et dans les Outre-mer grâce à ses 26 implantations et ses 2 400 agents. Détenteur d'une expertise nationale mutualisée, le Cerema accompagne l'État et les collectivités territoriales pour la transition écologique, l'adaptation au changement climatique et la cohésion des territoires par l'élaboration coopérative, le déploiement et l'évaluation de politiques publiques d'aménagement et de transport.

Doté d'un fort potentiel d'innovation et de recherche incarné notamment par son institut Carnot Clim'adapt, le Cerema agit dans 6 domaines d'activités : Expertise & ingénierie territoriale, Bâtiment, Mobilités, Infrastructures de transport, Environnement & Risques, Mer & Littoral.

Site web : www.cerema.fr

Outils pratiques pour des démarches de territoires durables

5 à 10 mots clés à retenir de l'étude

Transition écologique	Programme d'actions
Résilience	Evaluation
Projet de territoire	
Stratégie territoriale	

Statut de communication de l'étude

Les études réalisées par le Cerema sur sa subvention pour charge de service public sont par défaut indexées et accessibles sur le portail documentaire du Cerema. Toutefois, certaines études à caractère spécifique peuvent être en accès restreint ou confidentiel. Il est demandé de préciser ci-dessous le statut de communication de l'étude.

- Accès libre : document accessible au public sur internet
- Accès restreint : document accessible uniquement aux agents du Cerema
- Accès confidentiel : document non accessible

Cette étude est capitalisée sur la plateforme documentaire [CeremaDoc](#), via le dépôt de document : <https://doc.cerema.fr/depot-rapport.aspx>

Sommaire

CONTEXTE DE CE TRAVAIL

INTRODUCTION

LES ACTEURS QUI SONT INTERVENUS AUX WEBINAIRES

N°1 - PRIORISER SES ACTIONS AU REGARD DE SON PROJET
DE TERRITOIRE ET DES LIMITES PLANÉTAIRES

N°2 - STRUCTURER ET ALIGNER SES OBJECTIFS AVEC UN
RÉFÉRENTIEL DE TRANSITION

N°3 - SUIVRE ET PILOTER SA STRATÉGIE

N°4 - METTRE EN RÉCITS SA STRATÉGIE AVEC LA PROSPECTIVE

N°5 - RENFORCER LA RÉSILIENCE DE SON TERRITOIRE

N°6 - DÉVELOPPER LA PARTICIPATION DES ACTEURS ET
HABITANTS À SON PROJET DE TERRITOIRE

N°7 – MOBILISER LES MÉTHODES DES 6 WEBINAIRES DANS SA
DYNAMIQUE DE PROJET : BILAN ET PERSPECTIVES

N°8 - CONSTRUIRE L'ÉVALUATION POUR FAIRE VIVRE SON CRTE

Contexte de ce travail

Ces travaux s'inscrivent dans la suite de l'accompagnement en 2021 de 60 contrats de relance et de transition écologique¹ (CRTE) réalisés par le Cerema avec l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT). Ils visaient à diffuser de bonnes pratiques et les outils expérimentés lors de ces accompagnements, afin que les acteurs des territoires se les approprient dans leur CRTE et aussi plus généralement dans leur démarche de transition et résilience

Cette production est réalisée par le Cerema en partenariat avec Intercommunalités de France, l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT) et le Commissariat général au développement durable (CGDD), animateur de la communauté écologie et territoires² (COMETE).

Les méthodes et outils mis en œuvre lors de l'accompagnement de ces CRTE et qui sont présentés dans ce document peuvent bénéficier à toute démarche de territoire durable.

Introduction

Lancer et réussir une démarche de transition écologique et de résilience sur un territoire est un défi complexe. Quelles sont les bonnes pratiques à connaître et les méthodes efficaces? Pour aider les collectivités dans leurs projets, le Cerema propose, en partenariat avec l'ANCT, le CGDD et Intercommunalités de France, une série de fiches méthodologiques comprenant des outils utilisables immédiatement, avec leur mode d'emploi.

Ces fiches ont été produites à la suite d'un cycle de sept webinaires partenariaux animés par le Cerema en 2022 pour répondre à des besoins récurrents des collectivités en matière de pilotage stratégique de transition et de résilience. L'objectif était de faciliter l'élaboration d'une stratégie de territoire cohérente avec les objectifs de transition locaux, nationaux et internationaux. Pour cela, chacune des fiches propose des éléments concrets de réponse à plusieurs enjeux tels que : fédérer les acteurs locaux, projeter une stratégie, la mettre en action, la piloter pour la faire vivre.

Chacune des huit fiches est organisée avec la présentation d'une expérience de collectivités suivie par celle d'un outil phare adapté à la thématique. Ensuite des éléments ou des outils pour « aller plus loin » sont proposés et enfin la parole est donnée aux acteurs pour mettre en perspective les apports de la méthode dans leur territoire et les usages des outils proposés en lien la question initiale.

¹ Renommés depuis Contrats pour la Réussite de la Transition Ecologique

² **COM**munauté **E**cologie et **T**erritoires (COMETE)

LES ACTEURS QUI SONT INTERVENUS AUX WEBINAIRES

Collectivités :

Laura Dumas Xavier Pierson	Chargée de mission contractualisation au PETR Coeur de Lorraine (55) Président du PETR Coeur de Lorraine (55)
Frédérique Dindault (35) Sébastien Saillenfest	Directeur général des services de Bretagne Porte de Loire Communauté Délégué territorial à la DDTM du Finistère (35)
Bruno Bourdaa Agnès Vignau	Maire de Nay et vice-président de la Communauté de communes du Pays de Nay (64) Directrice urbanisme aménagement à la Communauté de communes du Pays de Nay (64)
Hervé Gauthier Sylvette Milin	Directeur de la Stratégie et des Partenariats de Lannion-Trégor Communauté (22) Chargée de mission Politiques territoriales et contractuelles à Lannion-Trégor Communauté (22)
Maryse Beyrié Julie Dubarry (65) Marc Gronnier	Présidente du PETR du Pays des Nestes (65) Chargée de mission politiques contractuelles du PETR Pays des Nestes Directeur Général des Services du PETR du Pays des Nestes (65)
Marc Bérard Létizia Delorme	Président du SCoT du Pays Basque & Seignanx (64) Directrice du SCoT du Pays Basque & Seignanx (64)
Véronique Gandelin,	Directrice Générale des Services de la CC Doubs Baumois (25)

Partenaires :

Romain Briot Isabelle Couprie	Responsable du pôle Cohésion territoriale, Intercommunalités de France Adjointe au chef du Département Action territoriale et participation des Acteurs au CGDD
Julien Megdoud	Conseiller du Coordinateur national des CRTE à l'ANCT

Cerema :

Florence Bordère Maryse Ganne Géraldine Geoffroy Jean-Charles Hamacek Karine Lancement, Est Juliette Maître François Pierron Louise Rhodde Anne Talha	Directrice de projets Stratégies territoriales de transition, Cerema Directrice de projet, Cerema Ouest Cheffe de projet participation, Cerema Territoires et Ville Chef de la mission Transition écologique, Cerema Sud-Ouest Cheffe de projet participation citoyenne et transitions, Cerema Centre-Est Directrice de projets Aménagement et transitions, Cerema Ouest Chef de projet, Cerema Est Cheffe de projet Résilience, Cerema Territoires et Ville Chef de projet, Cerema Occitanie
--	---

Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition - résilience

N°1 PRIORISER SES ACTIONS AU REGARD DE SON PROJET DE TERRITOIRE ET DES LIMITES PLANÉTAIRES

Mettre en œuvre un projet de territoire de manière la plus efficace nécessite de prioriser ses actions au regard de sa stratégie, des **limites planétaires**, des moyens humains et budgétaires disponibles.

C'est l'opportunité pour les acteurs territoriaux de gagner en visibilité, en transparence et de **faire ensemble des choix structurants** au regard des priorités de chacun qui ne concordent pas toujours (maîtres d'ouvrage, différents niveaux de collectivités, services de l'État, autres financeurs...). C'est aussi l'occasion d'aborder la question des financements de façon plus éclairée et phasée dans le temps, en utilisant au mieux les ressources du territoire.



REPLAY DU
WEBINAIRE N°1



QUELS BÉNÉFICES POUR MON TERRITOIRE ?



Construire une **VISION D'ENSEMBLE** partagée des actions pour embarquer l'ensemble des acteurs et identifier les **COMPLÉMENTARITÉS** entre actions



Sélectionner un nombre d'**ACTIONS RÉALISABLES** avec les moyens humains, le temps et l'enveloppe disponibles grâce à des **CRITÈRES** cohérents à la fois avec les objectifs locaux et les objectifs de transition



Sélectionner des **ACTIONS STRUCTURANTES**, matures et pertinentes, vis à vis du projet de territoire et en termes de transition écologique, grâce à des **BASES TRANSPARENTES ET OBJECTIVES** qui créent de bonnes conditions d'arbitrage politique



ORGANISER DANS LE TEMPS la mise en œuvre concrète des projets grâce à une **FEUILLE DE ROUTE** de transition claire et structurante pour le territoire

1

EXPÉRIENCE PHARE : LE PETR CŒUR DE LORRAINE PRIORISE LES ACTIONS DE SON CRTE AU REGARD DE SON PROJET DE TERRITOIRE ET DE LA TRANSITION

p.2

2

OUTIL PHARE : LE TABLEUR DE PRIORISATION DES ACTIONS AVEC DEUX GRILLES

p.4

3

POUR ALLER PLUS LOIN : CHOISIR SES CRITÈRES DE PRIORISATION

p.5

4

PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°1

p.7

1 - LE PETR COEUR DE LORRAINE PRIORISE SES ACTIONS AU REGARD DE SON PROJET DE TERRITOIRE ET DE LA TRANSITION



Le Pôle d'Équilibre Territorial et Rural (PETR) Cœur de Lorraine, situé dans la Meuse, est composé de quatre communautés de communes, soit au total **123 communes** et plus de **27 000 habitants**.



Le point de départ : une contractualisation à la fois nationale et régionale, qui s'appuie sur un projet de territoire

En 2021, le PETR dispose d'un projet de territoire organisé autour de quatre piliers. Dans le cadre de l'élaboration de son Contrat de Relance et de Transition Écologique, jumelé avec la contractualisation régionale, il bénéficie d'un accompagnement du Cerema avec l'ANCT.



Après une analyse croisée des documents stratégiques afin de consolider le projet de territoire et après des entretiens avec les 4 intercommunalités, cet accompagnement s'est concentré sur **l'appui à la priorisation des actions, en proposant une méthode** basée sur une auto-analyse multicritères.

Quels sont les principes de l'outil de priorisation ?

Sur la base des besoins du territoire et en discussion avec les techniciens du PETR, le Cerema a construit un **outil de priorisation sous forme de tableur**. Le modèle vierge de ce tableur figure sur la page 4 et est téléchargeable dans le lien (haut de la page 4). L'outil répertorie toutes les actions envisagées et invite à leur attribuer une note à travers deux grilles qui visent respectivement à :

- **Travailler la cohérence des actions avec le projet de territoire**

La première grille d'autoévaluation de la pertinence des actions par rapport aux objectifs du territoire permet de placer le **projet de territoire comme pilier central** des choix opérationnels, dans un but de **cohérence**. Le premier critère de la grille est ainsi la réponse de l'action aux objectifs du projet de territoire. S'ajoutent ensuite des critères sur le caractère structurant des actions et leur faisabilité de court terme.

- **Travailler l'impact environnemental des actions**

La seconde grille d'autoévaluation de l'impact environnemental des actions contribue à mettre en lumière les actions qui font progresser la transition écologique, à travers des critères portant sur des limites planétaires. Par exemple, la création de commerces de proximité peut favoriser les mobilités alternatives et donc lutter contre le changement climatique et la pollution de l'air.

Un outil d'aide à la décision adaptable

Cet outil vise à **éclairer les débats des élus sur la priorisation** des actions. C'est un **outil de facilitation** non déterministe : à l'inverse d'une démarche clé en main, le territoire peut adapter l'outil par exemple en pondérant l'importance des critères ou encore en modifiant certains critères (voir page 5 Choisir ses critères de priorisation). Le territoire peut aussi **compléter l'outil en fonction de ses besoins**, en rajoutant par exemple une colonne de suivi des actions et de leur potentielle amélioration.

Comment mobiliser l'outil sur le territoire ? Un dialogue entre les élus et les techniciens du PETR, des intercommunalités et des communes

Les chargés de mission du PETR ont recensé environ **90 actions** grâce à la **mobilisation des quatre intercommunalités**, qui ont fait remonter leurs actions, celles des communes et celles portées par d'autres acteurs (EHPAD, association culturelle...). Le PETR a également alimenté ce **vivier d'actions** avec les actions dont il est porteur.

A partir de ce vivier, les chargés de mission ont réalisé une première analyse et une première priorisation en remplissant les grilles, qu'ils ont présentées en **conseil syndical** pour acter la méthode. Ils ont poursuivi avec une **concertation des chargés de développement des quatre intercommunalités**, pour retravailler sur les actions à faire mûrir. Ce travail a abouti à 31 actions à lancer, dont 14 prioritaires, ainsi que 37 actions à faire mûrir.

Ce résultat a été reporté dans le **tableau des actions** dont voici un extrait (issu du contrat signé) :

Les projets tagués "Relance" correspondent à ceux lancés/ à lancer en 2021/2022, ceux à plus long terme sont tagués "A faire mûrir"

Les signataires s'engagent à faire progresser les actions prioritaires (choisies collectivement) dans l'année en cours

Projet	Porteur	Maturité du projet	Projets prioritaires (à actualiser chaque année)	Objectif du projet de territoire
Mise en place d'un autostop organisé	Inter PETR	Relance	OUI	Piliers 2, 3, 4



Quels bénéfices de l'outil pour le territoire ? Cadrer les échanges sur la mise en œuvre des actions avec les différentes parties prenantes

- **Un cadre objectif de discussion** : l'outil facilite les échanges entre les élus du PETR Cœur de Lorraine en posant des éléments d'analyse communs : rassembler toutes les actions envisagées et les analyser ensemble de manière égale sur des critères partagés
- **Une passerelle entre le local et le global** : l'outil combine des critères d'analyse pour ancrer les actions à la fois dans les objectifs locaux du PETR Cœur de Lorraine (selon leur pertinence à l'échelle du territoire) et dans la transition écologique globale
- **Un support de suivi** : l'outil permet au PETR Cœur de Lorraine de questionner la pertinence des actions envisagées pour les **améliorer**, dans une optique de **pilotage adaptatif** et peut constituer la base d'un suivi dans le temps (en complétant et en mettant à jour au fil de l'eau l'onglet du tableur intitulé Étape 2 : noter les actions).

2 - LE TABLEUR DE PRIORISATION DES ACTIONS AVEC DEUX GRILLES

TÉLÉCHARGEZ L'OUTIL ICI

Cet outil présente, grâce à des notations et des graphiques, le résultat du remplissage des deux grilles suivantes, pour les actions, ainsi que le résultat compilé par objectif du projet du territoire.

GRILLE D'AUTOÉVALUATION DE LA PERTINENCE DES ACTIONS PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS (Cerema)

	RÉPONSE A L'UN DES OBJECTIFS LOCAUX¹	Parfait	Elevé	Moyen	Faible	Nul
	RAYONNEMENT	Supra territorial	PETR	Intercommunal	Communal	Infracommunal
	ACTEURS MOBILISÉS	Ensemble des acteurs concernés	Plupart des acteurs concernés	Une partie des acteurs associée à la conception	Une partie des acteurs associée à la réalisation	Porteur unique de l'action
	TRANSVERSALITÉ	Répond à plus de 4 enjeux	Répond à 3 enjeux	Répond à 2 enjeux	Répond à 1 enjeu	Répond partiellement à 1 enjeu
	MOYENS (HUMAINS, FINANCIERS...)	Plus que suffisant	Suffisant	A consolider	Peu de moyens	Pas de mobilisation
	ÉCHÉANCE	1 an (très court terme)	2 ans (court terme)	5 ans (moyen terme)	Long terme	Difficilement réalisable

La deuxième grille ci-dessous s'inspire de la [taxonomie verte européenne](#), à laquelle s'ajoute un critère de cohésion et d'impact sociétal. Elle intègre les 9 limites planétaires. Cette grille vise le déploiement des ambitions de transition et a déjà été utilisée par plus de 70 territoires.

GRILLE D'AUTOÉVALUATION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIONS (CGDD ET AMORCE)

	LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE : Stabiliser/Réduire la concentration de GES dans l'atmosphère (dont le stockage carbone)	Positif	Neutre	Négatif
	ADAPTATION ET PRÉVENTION DES RISQUES CLIMATIQUES : Réduire les risques liés au changement climatique impactant les populations, la nature ou les biens via des solutions d'adaptation	Positif	Neutre	Négatif
	GESTION DE LA RESSOURCE EN EAU : Assurer le bon état des masses d'eau et améliorer leur état	Positif	Neutre	Négatif
	ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET PRÉVENTION DES RISQUES TECHNOLOGIQUES : Prévenir/Réduire la production de déchets, surtout en ce qui concerne les substances dangereuses	Positif	Neutre	Négatif
	LUTTE CONTRE LES POLLUTIONS : Protéger/Régénérer l'environnement (air/eau/sol) pour viser la santé	Positif	Neutre	Négatif
	BIODIVERSITÉ ET PROTECTION DES ESPACES NATURELS, AGRICOLES, SYLVICOLES : Protéger/Restaurer la biodiversité et les écosystèmes	Positif	Neutre	Négatif
	IMPACT SUR LA SOCIÉTÉ : Créer des emplois/opportunités de formation, renforcer la proximité et la cohésion sociale	Positif	Neutre	Négatif

¹ Alternativement, d'autres référentiels peuvent être injectés dans cette première ligne : les 17 ODD, les finalités de l'ISO 37101, les 18 leviers de résilience (voir page 6)...

3 - CHOISIR D'AUTRES CRITÈRES DE PRIORISATION

1 EN UTILISANT SEULEMENT LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION DES IMPACTS, COMME BRETAGNE PORTE DE LOIRE COMMUNAUTÉ :



La Communauté de Communes **Bretagne Porte de Loire Communauté**, située en Ille-et-Vilaine, regroupe **20 communes** et un peu plus de **30 000 habitants**.

Avec l'élaboration de son Contrat de Relance et de Transition Écologique (CRTE), l'intercommunalité souhaitait d'une part poursuivre la transformation de son modèle de développement vers la transition et d'autre part approfondir sa logique de **coopération interne avec les communes**. L'accompagnement du Cerema a permis d'organiser deux séminaires avec les élus (les maires) sur la priorisation des actions.

Ici, c'est **uniquement la grille d'auto-évaluation de l'impact environnemental des actions** qui a été utilisée : chaque commune a proposé une liste d'actions et a rempli la grille pour ses actions, dans un même tableau partagé en ligne. Au total, ce sont plus de **160 actions** qui ont ainsi été analysées. Les débats entre élus autour de cette grille ont permis de créer une vision plus partagée de la transition écologique et de sa traduction sur le territoire.

Le processus de priorisation s'est poursuivi avec la grille dans un **dialogue entre la sous-préfecture, la DDTM et la collectivité**. **40 actions** ont ainsi été retenues. Parallèlement, l'utilisation de la grille sur les actions a contribué à faire évoluer les orientations du projet de territoire.

TÉLÉCHARGEZ LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL ICI



2 À PARTIR D'UN RÉFÉRENTIEL DE TRANSITION INTERNATIONAL :

L'outil **RFSC**, développé par la France en collaboration avec la Commission Européenne et les États membres, vise à territorialiser la transition. Cette plateforme en ligne invite à auto évaluer ses actions en fonction d'un référentiel au choix parmi trois :

- les **17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Agenda 2030**
- la **norme "Territoires durables" ISO 37 101** (voir fiche N°2)
- le Cadre Européen pour les villes et territoires durables.



Les graphiques générés forment une base objective pour une priorisation participative, impliquant les diverses parties prenantes dans un débat constructif. Un tutoriel d'utilisation du RFSC est disponible [ici](#).

3 À PARTIR D'UN DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE, COMME CAUX SEINE AGGLO :



La Communauté d'agglomération Caux Seine Agglo, située en Seine-Maritime, regroupe **50 communes** et un peu plus de **75 000 habitants**.

Elle a utilisé, avec le soutien de l'ANCT, la **méthode 360 City Scan** pour réaliser un diagnostic sur 6 champs d'analyse (circularité, inclusivité, attractivité, productivité, résilience et connectivité). Sur cette base, des groupes d'élus ont défini 33 critères répartis sur ces 6 champs, critères destinés à prioriser les actions. Caux Seine Agglo a présenté ce travail lors du webinaire partenarial entre Intercommunalités de France et le Cerema sur la capitalisation des expériences CRTE, disponible [ici](#).



4 EN UTILISANT LA BOUSSELE DE LA RÉSILIENCE COMME SUPPORT, COMME LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION PORTE DE L'ISÈRE



La Communauté d'Agglomération Porte de l'Isère, située en Isère, regroupe 22 communes et un peu plus de 100 000 habitants.

Elle est dotée depuis 2020 d'un PCAET, suivi par la construction d'un nouveau projet de territoire, auquel elle décide d'intégrer la notion de résilience, accompagnée par le Cerema dans une démarche en trois ateliers.

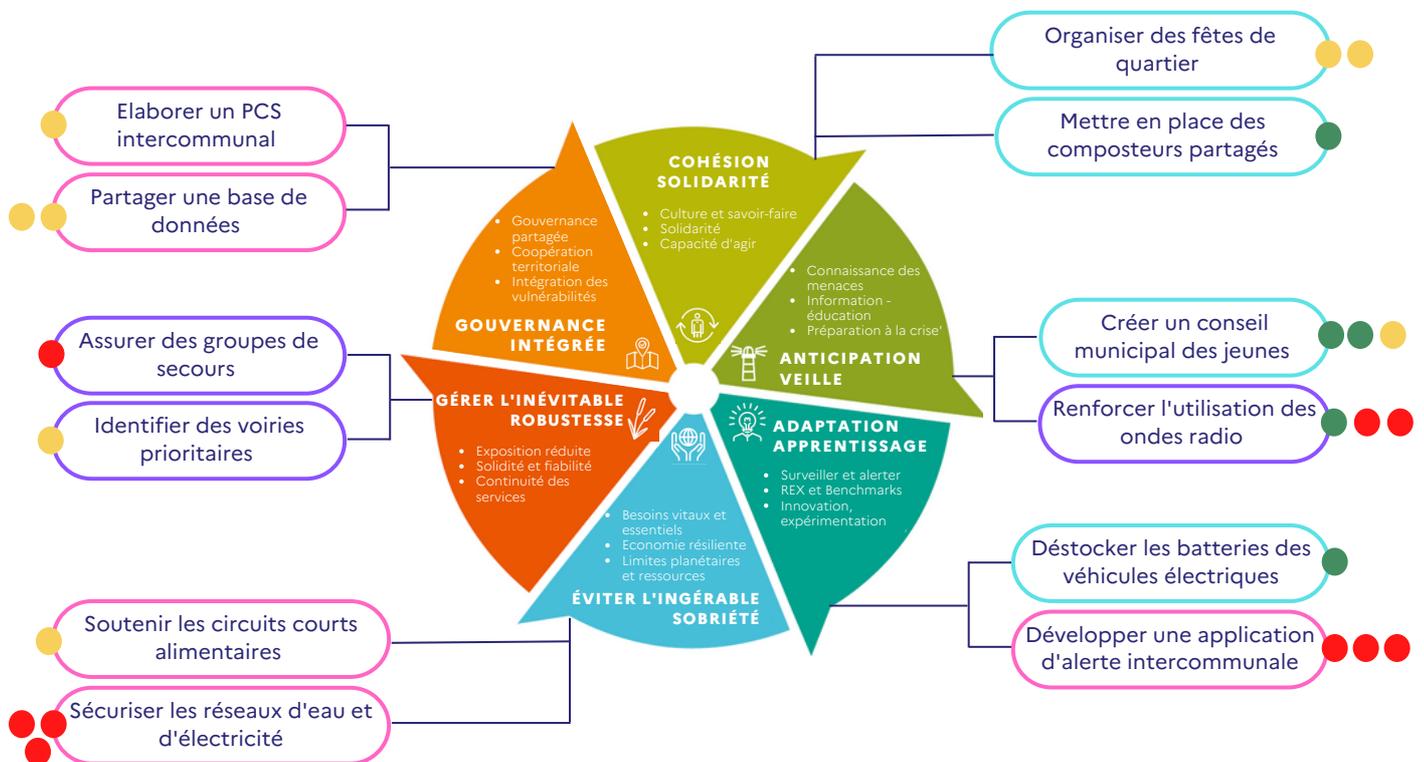
Le 1^{er} atelier était destiné à l'appropriation du concept de résilience par les élus de l'inter-commission Résilience (créée pour l'occasion), via des méthodes d'intelligence collective à partir d'une revue de presse locale.

Lors du 2^{ème} atelier, le Cerema a mobilisé la Boussole de la Résilience, afin d'identifier des leviers à activer sur le territoire. La Boussole de la Résilience est un outil construit par le Cerema à destination des collectivités. Elle s'appuie sur le décodage des principaux référentiels et normes de résilience en France et à l'international.¹ Avec cet outil, les élus ont d'une part analysé le Plan Communal de Sauvegarde (PCS) de la ville de Saint-Quentin-Fallavier et d'autre part enrichi ce PCS grâce à la mise en évidence des orientations les moins développées. Le balayage des leviers de la boussole a conduit à faire émerger 41 pistes d'actions concrètes.

Lors du 3^{ème} atelier, les élus ont structuré ces pistes d'actions en fonction des 6 principes de la boussole, sous forme de carte mentale (voir ci-dessous). Ensuite, ils ont complété et hiérarchisé les actions selon trois critères, représentés chacun avec des pastilles de couleur selon :

- l'urgence
- la facilité de réalisation
- l'étendue de l'impact prévu des actions

Les couleurs des bordures indiquent un niveau d'action communal, intercommunal ou les deux. Suite à ce travail collaboratif, les élus ont sélectionné 6 actions pour établir la base de la stratégie de leur territoire au regard des enjeux de résilience.



Carte mentale de structuration et de priorisation des actions par rapport à la Boussole de la Résilience (version simplifiée, seulement 2 actions par principe représentées ici, soit 12 sur 41)

¹ 100 Resilient Cities, CWA 17300, ISO 37123, Oxfam, UN Habitat, Greniers d'abondance

4 - PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°1

1 PRIORISER SES ACTIONS, CELA NE VA PAS DE SOI



Expression des participants dans le chat

« Certaines intercommunalités refusent de prioriser pour ne pas apparaître comme des censeurs. »
« Il y a encore de la **défi**ance entre certaines intercommunalités et les communes membres. »
« Politiquement, prioriser c'est risqué. »



Frédérique Dindault
DGS de Bretagne Porte de Loire Communauté

« L'intérêt c'est qu'on nous donne les moyens de gérer nos projets, ce n'est pas descendant. Mais ce n'était pas évident pour les élus de prioriser leurs actions, c'est complètement nouveau pour eux. Il a fallu faire preuve de pédagogie, pour passer de 168 actions à 40 actions. »

2 PRIORISER SES ACTIONS, C'EST STRATÉGIQUE



Expression des participants dans le chat

« La priorisation amène de la **cohé**rence au projet. »
« La priorisation permet de ne pas avoir un catalogue d'actions mais un projet stratégique. »

Le fort enjeu à prioriser ses actions se traduit dans les réponses au sondage réalisé lors du webinaire :

1. Avez-vous réussi à prioriser les actions de votre territoire ? (Choix unique) *

Oui, c'est déjà fait	(32/132) 24%
Oui, c'est en cours	(26/132) 20%
Non, mais c'est en projet	(28/132) 21%
Non	(46/132) 35%

2. Prioriser ses actions, selon vous c'est : (Choix multiple) *

Essentiel	(57/132) 43%
Un exercice qui fait progresser	(74/132) 56%
Une opportunité pour le territoire	(44/132) 33%
Inutile	(1/132) 1%
Trop complexe	(22/132) 17%
A réaliser en début de programmation	(38/132) 29%
A réaliser chaque année	(65/132) 49%



Frédérique Dindault
DGS de Bretagne Porte de Loire Communauté

« L'intérêt de la priorisation des actions c'était que les élus se posent la question : comment notre projet se situe par rapport à ces critères d'impact environnemental ? Cela a apporté une **plus-value** dans l'ambition d'améliorer l'impact environnemental, d'une

part directement dans les actions retenues, mais aussi au-delà, dans l'organisation des services qui a été revue pour créer un pôle aménagement - environnement et dans le modèle de développement économique que l'on souhaite retravailler pour plus d'adéquation avec le projet de territoire qui repose sur la transition écologique. »



Sébastien Saillenfest
Délégué territorial à la DDTM 35

« On constate aujourd'hui que la **DSIL s'oriente vraiment vers des projets de transformation** qui sont en grande partie ceux des **CRTE.** »



François Pierron
Chef de projets au
Cerema Est

"Finalement, faire territoire, c'est **fédérer les acteurs autour des priorités locales.**"



Julien Megdoud
Conseiller du
Coordinateur national
des CRTE à l'ANCT

« Prioriser ses actions, c'est de l'aide à la décision, fortement recommandée pour le CRTE car cela permet de **mieux orienter les moyens dont on dispose vers les projets qui ressortent comme priorités du territoire.** »



Romain Briot
Responsable du pôle
Cohésion territoriale à
Intercommunalités de
France

« Avant le CRTE, le modèle de relation financière entre les collectivités et l'État reposait beaucoup sur le modèle de l'appel à projet, un modèle descendant qui tend à mettre en concurrence les collectivités entre elles, à fragmenter et rendre moins lisible l'action publique locale, retardant la mise en place de

certains projets de territoire sur l'ensemble des domaines d'action publique. Avec le CRTE qui est un contrat global, **on part du projet de territoire et on construit un cadre de dialogue et de gestion avec l'État** avec l'ambition de mobiliser l'Etat au sens large : ses crédits, ses ministères, ses agences, tout ce qui peut concourir à la mise en œuvre des CRTE. Il reste des financements DETR pour les projets communaux ; en effet, le CRTE n'a pas vocation à être l'entonnoir de financement de tous les projets communaux. »



Florence Bordère
Directrice de projets
Stratégies territoriales de
transition au Cerema
Territoires et Ville

« En priorisant ses actions, **le territoire reprend la main sur ses priorités.** »

3 COMMENT PROCÉDER DANS LA PRATIQUE ET FAIRE FACE AUX DIFFICULTÉS ?



Expression des
participants dans
le chat

« La vraie question est : **qui priorise?** »

« Quel est le rôle des présidents de communauté de communes pour arbitrer lorsqu'il y a trop d'actions par rapport aux moyens disponibles ? »

« Sans programmation ni visibilité sur les financements prévus sur la durée du CRTE, comment identifier l'enveloppe budgétaire vis-à-vis de laquelle prioriser ? »

« Les grilles de priorisation sont remplies de manière subjective d'auto-évaluation, donc le remplissage peut dépendre de la personne. Dès lors, comment se servir du remplissage des grilles de manière cohérente ? »



Sébastien Saillenfest
Délégué territorial à la
DDTM 35

« Je me suis mis en situation d'écoute pour comprendre d'où partait le territoire et évaluer sa capacité à faire transition avec le CRTE ; ce qui nous a amené à proposer un accompagnement ciblé notamment pour définir des visions d'avenir pour le territoire, mais aussi sur l'aide à la priorisation des actions, en proposant d'utiliser la grille d'

impact environnemental. Avec cette grille, **c'est dans le questionnement et le dialogue qu'on a réussi à avancer et à surmonter les difficultés,** il n'y a pas de réponse toute faite. »



Juliette Maître
Directrice de projets
Aménagement et
Transitions au Cerema
Ouest

« Pour Bretagne Porte de Loire Ce sont les élus qui ont rempli la grille, ils se sont demandés en quoi leur action contribue à la lutte contre le changement climatique, à la gestion de la ressource en eau... et aux autres critères de la grille. Ils ont commencé à remplir le tableau et on a continué collectivement lors de deux ateliers en webinaire. **L'objectif de ces temps de travail collectif était surtout de créer du débat entre les élus.** »



Isabelle Couprie
Adjointe au chef du
Département Action
Territoriale et Participation
des Acteurs au CGDD

« Cette grille d'impact environnemental est mobilisable pour appréhender et discuter de manière transverse les enjeux de transition écologique : elle peut être mobilisée sur tout projet ou plan. »



Laura Daumas
Chargée de mission
contractualisation au
PETR Cœur de Lorraine

« Pour prioriser les actions on a travaillé en allers-retours entre élus et techniciens. Dans un premier temps, chaque président d'intercommunalité a travaillé avec son technicien pour sélectionner ses actions et les inscrire dans l'outil de priorisation. Ensuite, l'outil ainsi renseigné a fait ressortir une première priorisation, que l'on a présentée en comité de pilotage, qui l'a actée, car cela venait de leurs travaux. Maintenant, les élus du comité de gouvernance assurent le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation de chaque action : ils ont un rôle stratégique. »



Xavier Pierson
Président du
PETR Cœur de Lorraine

« On avait la nécessité de prioriser les actions car on dénombrait une centaine d'actions. Les propositions des techniciens étaient en parfaite concordance avec les priorités des élus et la politique du territoire. »



François Pierron
Chef de projet au
Cerema Est

« L'outil de priorisation est un outil qualitatif d'auto-évaluation, il permet de discuter des critères de priorisation en toute transparence, c'est un outil d'animation territoriale, support à un dialogue local pour éclairer les choix. Ceci à la fois pour prioriser les actions et les faire évoluer. »

UNE QUESTION, UN RETOUR D'EXPÉRIENCE ?



Inscrivez-vous sur [Expertises Territoires](#) et rejoignez-nous sur la communauté [Territoires & Transition - Résilience - Climat : Outils Pratiques](#)



Florence Bordère (Cerema) : florence.bordere@cerema.fr
Romain Briot (Intercommunalités de France) : r.briot@adcf.asso.fr
Agence Nationale de la Cohésion des Territoires : contrats@anct.gouv.fr
Communauté COMETE : territoires-transition@developpement-durable.gouv.fr

Cette fiche s'inscrit dans le cadre d'une série de webinaires « Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition et résilience » organisé en partenariat avec :

Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition - résilience

N°2 STRUCTURER ET ALIGNER SES OBJECTIFS AVEC UN RÉFÉRENTIEL DE TRANSITION

La multiplication des documents stratégiques pour un même territoire complique l'identification d'un cap partagé par l'ensemble des élus. Un référentiel de transition est un cadre méthodologique qui met en lien les enjeux locaux et globaux, dans une approche transversale. Structurer ses objectifs avec un tel référentiel permet d'y voir plus clair sur la stratégie globale. C'est aussi l'occasion de prendre du recul collectivement sur le chemin parcouru et à parcourir pour atteindre les objectifs fixés.



REPLAY DU
WEBINAIRE N°2



QUELS BÉNÉFICES POUR MON TERRITOIRE ?



Construire une **VISION D'ENSEMBLE** de la stratégie actuelle et l'actualiser grâce à un **CADRE COMMUN** qui rassemble les objectifs portés par les différents documents stratégiques



ANCRER LA TRANSITION aux objectifs locaux et nourrir les objectifs du territoire avec la transition en la concevant comme **TRANSVERSALE**



Partager et **PORTER COLLECTIVEMENT** la stratégie pour faciliter sa mise en œuvre grâce à un **DIALOGUE** entre élus au sein de la collectivité



Alimenter l'**AMÉLIORATION CONTINUE** de la stratégie grâce à la mise en évidence des **POINTS FORTS** de la stratégie et de ceux à consolider

1

EXPÉRIENCE PHARE : LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU PAYS DE NAY CONSTRUIT UNE VUE D'ENSEMBLE DE SES DOCUMENTS STRATÉGIQUES AVEC L'ISO 37101

p.2

2

OUTIL PHARE : LA NORME "TERRITOIRES DURABLES" ISO 37101

p.4

3

POUR ALLER PLUS LOIN : UTILISER D'AUTRES RÉFÉRENTIELS (Objectifs de Développement Durable, Donut / limites planétaires)

p.5

4

PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°2

p.7

1 - LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU PAYS DE NAY CONSTRUIT UNE VUE D'ENSEMBLE DE SES DOCUMENTS STRATÉGIQUES AVEC LA NORME "TERRITOIRES DURABLES" ISO 37101



La communauté de communes du Pays de Nay (CCPN) regroupe 29 communes des Pyrénées-Atlantiques et des Hautes-Pyrénées, soit au total environ 30 000 habitants.



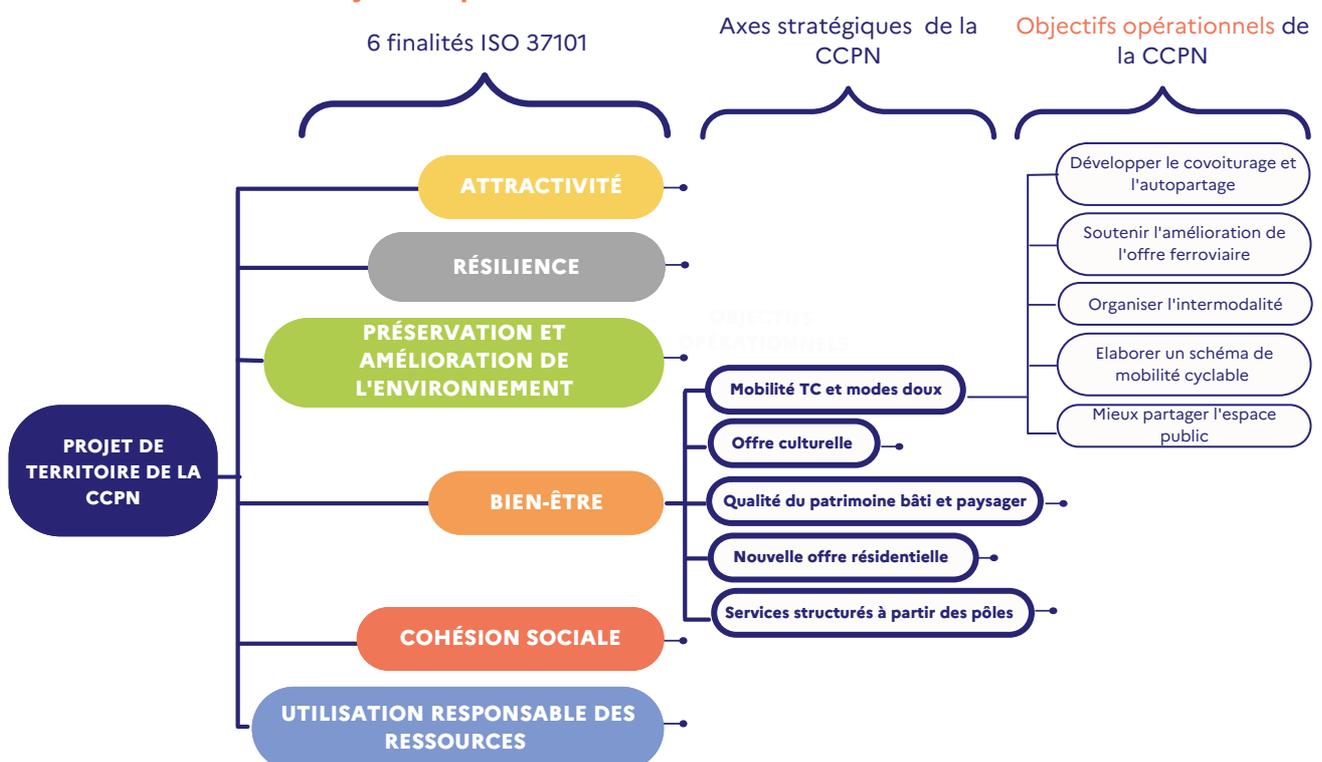
Le point de départ : structurer l'ensemble des documents stratégiques pour en faciliter le pilotage et la mise en valeur

La communauté de communes du Pays de Nay dispose depuis 2011 d'un projet de territoire, et depuis 2019 d'un SCoT. Elle dispose également de plusieurs contrats (contrat de ruralité, contrat régional, convention avec le Département). Elle est en cours de finalisation de son PCAET et prévoit de poursuivre par un schéma Patrimoine Naturel. Dans le cadre de l'élaboration de son Contrat de Relance et Transition Écologique (CRTE), elle bénéficie d'un accompagnement du Cerema avec l'ANCT.

Pour obtenir une **vision d'ensemble aisément appropriable** de ces multiples documents, le chef de projet Cerema a proposé de regrouper tous leurs grands axes stratégiques et leurs objectifs opérationnels détaillés. Il a présenté ce travail sous forme de **deux cartes mentales** en utilisant le référentiel "territoires durables" ISO 37101, qui structure le développement durable en deux clés de lecture : 6 finalités et 12 domaines d'action.

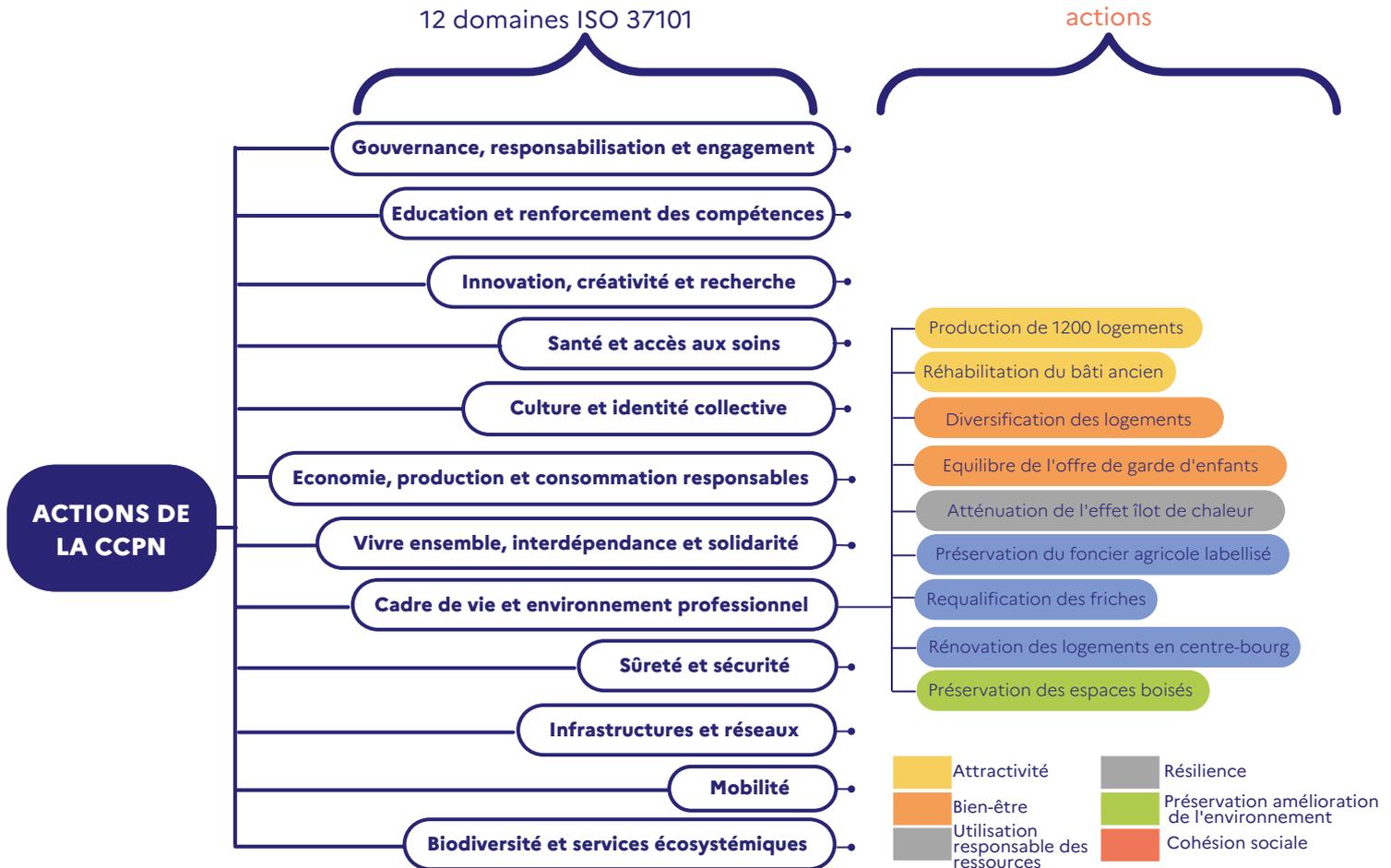
Ces deux cartes mentales proposent deux niveaux de lecture complémentaires du projet de territoire : celui des objectifs opérationnels (1^{ère} carte) et celui des actions (2^{nde} carte), les objectifs opérationnels regroupant plusieurs actions. La 1^{ère} carte selon les 6 finalités s'est avérée appropriée à une approche stratégique du projet de territoire dans son ensemble. La 2^{nde} carte selon les 12 domaines d'actions a montré son utilité en étant plus proche de l'organisation des acteurs locaux par champs de compétences et de la gouvernance opérationnelle des projets sur le territoire.

• 1^{ère} carte mentale : **objectifs opérationnels du territoire selon les 6 finalités ISO 37101***



*Pour des raisons de forme, seule la branche relative au bien-être a été développée sur ce visuel.

- 2nde carte mentale : **actions** du territoire selon les 12 domaines de la norme ISO 37 101*



*Pour des raisons de forme, seule la branche relative au domaine Cadre de vie a été développée sur ce visuel.

Il est possible de pousser l'analyse en taguant chaque action avec la finalité identifiée comme principale, ici par couleur. Par exemple, parmi les neuf actions de la CCPN qui visent à améliorer le cadre de vie et l'environnement professionnel, trois ont pour angle d'attaque l'utilisation responsable des ressources (en bleu clair).

Dans un premier temps, ces deux cartes ont été présentées aux services de la communauté de communes du Pays de Nay. Une version de la 1^{ère} carte a alors été mise au point et **présentée aux élus à l'occasion de leur premier séminaire** suite aux élections de 2020.



Quels bénéfices de l'outil pour la Communauté de communes du Pays de Nay ? Construire une vue d'ensemble partagée des documents stratégiques

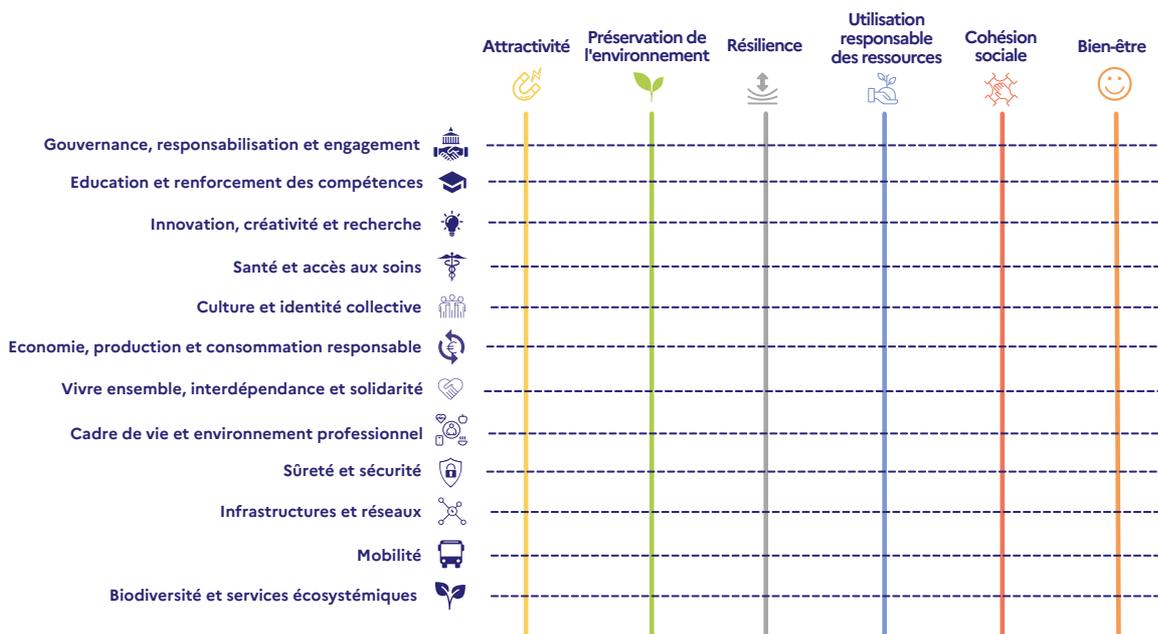
- **Une visualisation synthétique et systémique de la stratégie de la CCPN dans sa globalité** : la représentation sous forme de carte mentale est flexible et évolutive. A la fois complète et concise, elle constitue une bonne base d'acculturation pour les nouveaux élus et techniciens, dans un contexte d'intégration continue de nouvelles compétences. L'outil constitue une base synthétique et exhaustive sur laquelle s'appuyer pour construire de nouvelles stratégies, notamment celles qui nécessitent une vision transversale de l'action publique (PCAET, biodiversité...)
- **Une réflexion sur la complétude du projet de territoire, dans ses ambitions (1ère carte) et dans les champs couverts (2è carte)** : le référentiel ISO 37101 utilisé pour structurer les objectifs opérationnels et les actions a permis de vérifier que les différentes composantes du projet de territoire répondaient bien aux 6 finalités du développement durable et intervenaient bien sur tous les domaines de compétence de la communauté de communes.

2 - LA NORME "TERRITOIRES DURABLES" ISO 37101"

La norme internationale ISO 37101 est un cadre de réflexion conçu par le Comité technique ISO/TC Villes et communautés territoriales durables et publié en 2016, dont le Cerema était partie prenante.

D'une part, elle structure le contenu de l'ensemble des sujets à traiter sous forme d'une grille de 6 finalités et 12 domaines d'actions ¹. D'autre part, cette norme organise la démarche d'amélioration continue de la transition d'un territoire à travers les différentes composantes à actionner ².

1 UNE GRILLE DE 6 FINALITÉS ET 12 DOMAINES D'ACTION



L'analyse de la stratégie d'un territoire (et de son programme d'actions) avec cette grille permet de :

- constituer et structurer une vision d'ensemble du projet
- identifier les points forts du projet et ceux à consolider

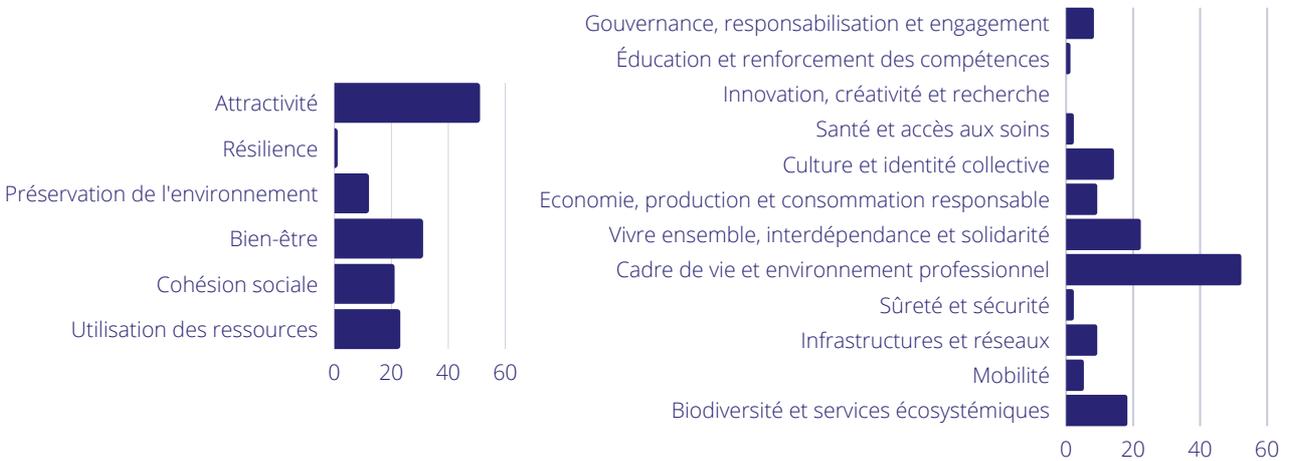
Cette analyse peut se réaliser et se présenter sous forme de cartes mentales ou d'histogrammes à partir d'un tableur (voir page suivante).

2 UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE SA TRANSITION



La norme ISO 37 101 peut être mobilisée sous forme de cartes mentales, à l'image de l'expérience de la Communauté de communes du Pays de Nay ci-dessus. Ce travail peut également être présenté sous d'autres formes (à l'aide d'un tableur par exemple), comme l'ont expérimenté ces deux territoires dans le cadre d'accompagnement Cerema avec l'ANCT :

1 Le Pays Landes Nature Côte d'Argent (LNCA) : Histogrammes du nombre d'actions par finalité et par domaine de la norme ISO 37101



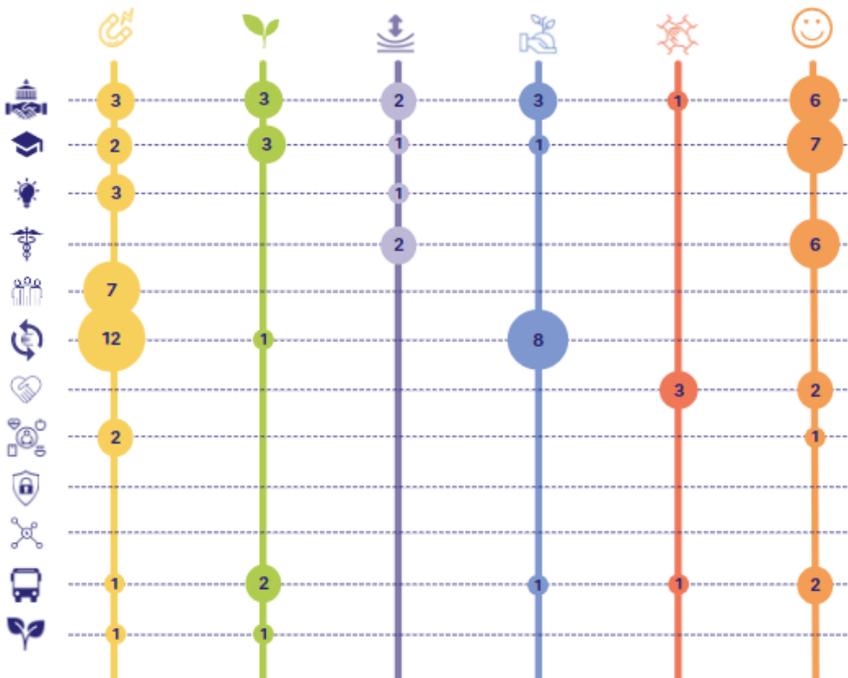
Ces histogrammes mettent en évidence les finalités (à gauche) et les domaines (à droite) de la norme ISO 37 101 qui sont les plus nourries par les actions du territoire.

Par exemple, 51 actions relèvent de la finalité de l'attractivité et 1 action de celle de la résilience.



- Identifier les points forts du programme d'actions
- S'interroger sur les finalités / domaines moins couverts

2 Le PETR Cœur de Lorraine : Grille d'analyse des documents stratégiques par rapport à la norme ISO 37 101



Croiser finalités et domaines d'action permet de cibler plus précisément les aspects les plus ou moins présents dans la stratégie. Chaque rond est proportionnel au nombre d'objectifs opérationnels présents à la croisée d'une finalité et d'un domaine d'action.

Par exemple, le domaine économique de l'attractivité (en jaune) est particulièrement développé avec 12 actions, tandis que le domaine mobilité de l'attractivité l'est 10 fois moins avec 1 seule action.



- Identifier les points forts de la stratégie
- S'interroger sur les finalités / domaines moins couverts de manière croisée

3 - UTILISER D'AUTRES RÉFÉRENTIELS

1 LA VILLE DE NIORT UTILISE LES 17 ODD POUR ÉLABORER SON PROJET DE TERRITOIRE



La Ville de Niort, située dans les Deux-Sèvres, compte près de 60 000 habitants.

La Ville de Niort a territorialisé les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Agenda 2030 à travers sa démarche Niort Durable 2030.

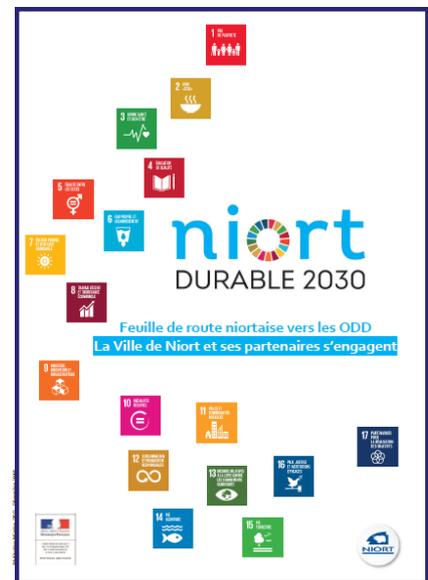
Pour cela, elle a commencé par réaliser un **diagnostic**, qui analyse la situation du territoire niortais au regard des 17 ODD et qui évalue les **contributions actuelles de la ville aux ODD**. Un travail de **co-construction** a ensuite associé la Ville, le Centre communal d'action sociale (CCAS), Niort Agglo, et près de 150 acteurs du territoire (représentants des conseils de quartiers, d'associations, d'entreprises, d'institutions publiques et des chambres consulaires, agents et élus de la Ville et de Niort Agglo), à travers :



- deux premiers ateliers autour des 17 ODD et du diagnostic, pour partager les points de vue, **définir les enjeux prioritaires** et construire une stratégie pour y répondre
- deux derniers ateliers pour **traduire opérationnellement la stratégie**, définir les actions les plus impactantes à mener par la Ville et par ses partenaires.

La **Feuille de route Niortaise**, rassemblant ces travaux, s'articule autour de **8 grands défis** déclinés en objectifs stratégiques, accompagnés de **cibles chiffrées**, et en sous-objectifs permettant de traduire la stratégie de manière opérationnelle et partenariale et indiquant la contribution aux ODD. Elle présente :

- une **stratégie globale et transversale** répondant aux enjeux prioritaires de l'Agenda 2030
- des **objectifs clairs** pour le territoire niortais et pour la Ville de Niort, cohérents avec les ambitions nationales et adaptés aux spécificités locales
- un **plan de 140 actions**, avec des actions portées par la Ville ainsi que par des acteurs du territoire, qui mobilisent l'ensemble de la population. Ces 140 actions sont progressivement mises en place avec pour chacune un pilote et une équipe réunissant des acteurs du public et du privé.



Cette Feuille de route Niortaise **territorialise** ainsi les 17 ODD, en les déclinant à partir des spécificités territoriales, des compétences et des enjeux de demain pour la ville de Niort.

D'autres territoires utilisent les ODD pour structurer leur démarche de transition : on pourra par exemple aller voir l'expérience de la Métropole Européenne de Strasbourg.

Plus globalement, pour sensibiliser à l'Agenda 2030 et intégrer les ODD dans leur projet, les territoires peuvent utiliser la **boîte à outils** développée par le Ministère de la Transition Écologique.

2 ANGERS LOIRE MÉTROPOLE MOBILISE LE DONUT POUR STRUCTURER SA STRATÉGIE DE TRANSITION



La Communauté urbaine Angers Loire Métropole, située en Maine-et-Loire, regroupe 29 communes et 290 000 habitants.

Angers Loire Métropole a adopté sa stratégie de transition écologique en juin 2019. Elle s'articule autour de 3 axes : la transition **énergétique**, la transition **environnementale** et la transition vers une **économie circulaire et responsable**.

Elle a été renforcée par les **Assises de la transition écologique**, processus de concertation citoyenne engagé entre octobre 2020 et octobre 2021, et les 63 engagements pris par Angers Loire Métropole, qui confortent l'action de la Communauté urbaine en termes de transition écologique d'ici la fin du mandat.

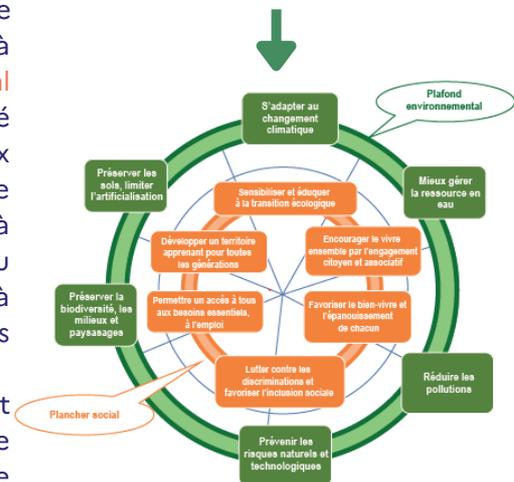
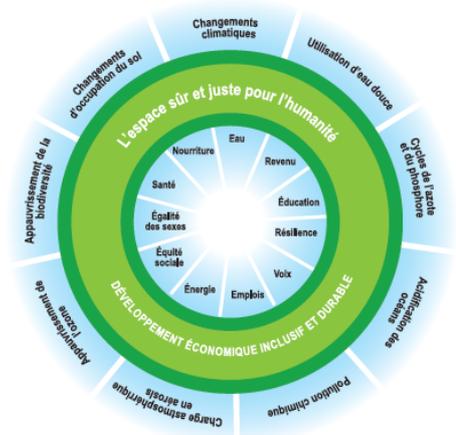
Pour présenter la transition environnementale qui sera adoptée en juillet 2022, Angers Loire Métropole a adapté localement le concept des **limites environnementales**. Développé en 2009 à l'Institut pour l'Environnement de Stockholm puis repris notamment par la Commission Européenne et le Ministère de la transition écologique et solidaire, cette approche met en avant les **9 limites planétaires** à prendre en compte pour garder un espace de développement sûr et durable. Il s'agit ainsi de ne pas dépasser ces limites qui correspondent à 9 processus biophysiques qui régulent et maintiennent la **stabilité environnementale**, au risque d'entraîner un **basculement** et des changements environnementaux **irréversibles** qui compromettraient les conditions favorables à la vie.

A l'échelle d'Angers Loire Métropole, la stratégie de transition environnementale traduit ainsi la mutation à enclencher pour **gérer plus durablement le capital environnemental**, en protégeant les milieux, la biodiversité et les ressources contre les impacts des pressions liées aux activités humaines et aux nuisances. En préservant ce patrimoine commun, cette stratégie cherche également à rendre plus **résilient** le territoire face aux changements ou crises (évolution du climat, risques naturels...) et à améliorer l'accès à la nature et le cadre de vie des habitants.

Pour une approche plus **inclusive** du développement durable local, la Communauté urbaine utilise également le concept de « donut », dans son rapport annuel de développement durable. Développé par l'économiste Kate Raworth, il vient compléter l'approche des limites planétaires, en intégrant en plus de la notion de « plafond environnemental » des limites, celle de « **plancher social** » des besoins essentiels.

Cette approche globale permet ainsi de mettre en lumière les enjeux de préservation de l'environnement avec ceux de réponse aux besoins essentiels des habitants, afin de mettre en place à la fois **un espace sûr sur le plan environnemental** mais aussi **un espace juste sur le plan social**, qui assure les nécessités de vie de chacun : éducation gratuite, logement décent, revenus suffisants, accès à l'eau potable et à la santé, participation citoyenne...

L'espace sûr et juste pour l'humanité : entre plancher social et plafond environnemental



L'espace de développement angevin et la stratégie de transition écologique et solidaire

Images issues du Rapport annuel Développement Durable, janvier 2022 (p 43)

4 - PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°2

1 STRUCTURER SES OBJECTIFS, UNE ÉTAPE UTILE POUR DE NOMBREUSES DÉMARCHES DE PROJET



Agnès Vignau, Directrice urbanisme aménagement à la communauté de communes du Pays de Nay

« À l'occasion du CRTE, l'idée était de **rendre visibles et lisibles les objectifs stratégiques** de tous les travaux menés dans la dizaine d'années précédente, les traduire et les faire connaître auprès des élus et aussi auprès des services récemment créés. Par la suite, cette approche nous a également servi pour organiser la stratégie de notre PCAET, qui était initialement structurée de manière réglementaire par les thématiques obligatoires, et que l'on a pu ré-exprimer et structurer dans une approche davantage orientée projet. Cela a permis de **recréer du lien entre les nombreuses actions** envisagées dans ce PCAET. De plus, la comparaison entre les objectifs stratégiques du PCAET ainsi structurés et les 6 finalités et 12 domaines d'actions de la grille ISO37101 a mis en évidence des **sujets qui méritaient d'être mieux mis en valeur.** »



Bruno Bourdaa, maire de Nay et vice-président de la communauté de communes du Pays de Nay

« Cette visualisation d'ensemble du projet à l'échelle intercommunale nous a inspirés pour notre projet Petite Ville de Demain de Nay : **pour avancer dans les actions, il nous fallait structurer nos objectifs** et nous l'avons fait sous forme d'une carte mentale. Cette structuration des actions en objectifs nous a permis de planifier les actions dans le temps et de **structurer leur portage opérationnel** : élu porteur, interlocuteur technique, partenaires financeurs et instances à mobiliser. »



Florence Bordère Directrice de projets Stratégies territoriales de transition au Cerema Territoires et Ville

« Cette expérience locale montre que le référentiel utilisé est un outil « tout terrain » qui **peut s'utiliser dans plusieurs types de démarches** : Contrat de Relance et de Transition Écologique, Plan Climat Air Énergie, projet Petite Ville de Demain... »

2 UNE STRUCTURATION QUI S'APPUIE SUR UN RÉFÉRENTIEL A CHOISIR



Jean-Charles Hamacek, Chef de la mission Transition Écologique au Cerema Sud-Ouest

« Il s'agissait de faire un inventaire exhaustif et de mettre en cohérence les différentes briques stratégiques produites précédemment dans des documents de nature différente pour formuler un projet de territoire actualisé. L'idée était de montrer **un cadre simple mais structuré qui parle à tous les acteurs, en particulier aux élus.** Pour cela, la grille de lecture issue de la norme ISO 37101 est très pragmatique : les 6 finalités expriment pourquoi on agit, et les 12 domaines d'actions sont des thématiques métiers qui se rapprochent assez naturellement de l'organisation des services de la collectivité et des acteurs des projets. Cette structuration offre une vue systémique et **facilite ensuite le pilotage stratégique et opérationnel du projet.** »

4 - PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°2



Juliette Maître
Directrice de projets
Aménagement et
Transitions au Cerema
Ouest

« Il existe plusieurs référentiels pour structurer sa stratégie : grille issue de l'ISO 37101, 17 Objectifs de Développement Durable, "Donut" avec les limites planétaires et le plancher social construit par l'économiste Kate Raworth, programme et label Territoire Engagé pour la Transition Écologique ou encore label Ville Durable et Innovante... Dans la pratique, tous ces référentiels sont relativement convergents, ils se ressemblent. L'important est de choisir celui qui parle le mieux au territoire. Il est aussi possible d'adapter un référentiel à son territoire. »

UNE QUESTION, UN RETOUR D'EXPÉRIENCE ?



Inscrivez-vous sur [Expertises Territoires](#) et rejoignez-nous sur la communauté [Territoires & Transition - Résilience - Climat : Outils Pratiques](#)



Florence Bordère (Cerema) : florence.bordere@cerema.fr
Romain Briot (Intercommunalités de France) : r.briot@adcf.asso.fr
Agence Nationale de la Cohésion des Territoires : contrats@anct.gouv.fr
Communauté COMÈTE : territoires-transition@developpement-durable.gouv.fr

Cette fiche s'inscrit dans le cadre d'une série de webinaires « Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition et résilience » organisé en partenariat avec :

Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition - résilience

N°3 SUIVRE ET PILOTER SA STRATÉGIE

Tout comme un cycliste doit rester attentif tout au long de son trajet s'il veut arriver à destination, il est nécessaire de piloter sa stratégie de façon à atteindre son objectif. Pour ce faire, il faut prendre le temps de concevoir un dispositif de suivi adapté pour pouvoir corriger la trajectoire si on s'en écarte. L'objectif est de rendre la stratégie la plus efficace possible et de faciliter le travail d'évaluation. Par ailleurs, plus le suivi sera partagé, plus il sera facile de maintenir l'implication des parties prenantes dans le temps.



QUELS BÉNÉFICES POUR MON TERRITOIRE ?



Se donner les moyens de **MAINTENIR LE CAP** en fonction des évolutions du contexte ou de la faisabilité, grâce à un **DISPOSITIF DE SUIVI GLOBAL** des actions basé sur des indicateurs pertinents, pour pouvoir ainsi **PILOTER** en réorientant ce qui doit l'être



PRÉCISER LE CONTENU DES ACTIONS en fonction des objectifs en s'interrogeant en amont sur les résultats souhaités de chaque action



Renforcer la **COOPÉRATION** entre les acteurs en **IMPLIQUANT** les parties prenantes des actions dans le suivi



RENDRE COMPTE localement de l'avancée du projet dans le temps en prévoyant des temps de **COMMUNICATION** externes sur les résultats et estimer la contribution du territoire aux objectifs nationaux

- 1** **EXPÉRIENCE PHARE : LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE LANNION TRÉGOR CONSTRUIT UN TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE SON CRTE** p.2
- 2** **OUTIL PHARE : LE TABLEAU DE BORD POUR SUIVRE SES ACTIONS**
 - LE TABLEAU DE BORD p.4
 - LA FICHE ACTION INCLUANT LES ÉLÉMENTS POUR ÉVALUER L'ACTION
- 3** **POUR ALLER PLUS LOIN : LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU THOUARSAIS UTILISE DES INDICATEURS ISSUS DE LA NORME ISO 37101** p.5
- 4** **PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°3** p.7

1- LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE LANNION-TRÉGOR CONSTRUIT UN TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE SON CRTE



La communauté d'agglomération Lannion-Trégor Communauté regroupe 57 communes des Côtes d'Armor, soit environ 100 000 habitants.



Le point de départ : le CRTE comme déclinaison opérationnelle du projet de territoire

En 2020, les élections ont fortement renouvelé les conseils municipaux et le conseil communautaire. Suite à l'arrivée de ces nouveaux élus, la communauté d'agglomération Lannion Trégor Communauté a élaboré un **nouveau projet de territoire**, qui constitue une **base partagée** pour l'élaboration de son Contrat de Relance et de Transition Écologique (CRTE). Dans ce cadre, elle bénéficie d'un accompagnement du Cerema avec l'ANCT.

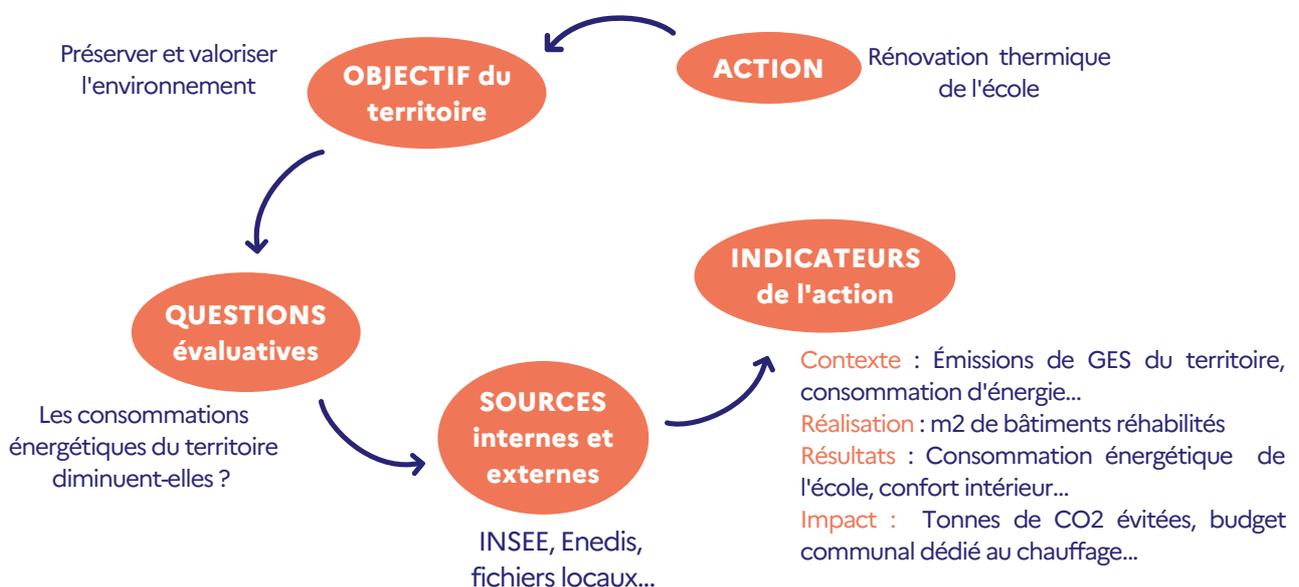
Pourquoi mettre en place un tableau de bord ? Assurer un suivi régulier des objectifs en parallèle de la gestion quotidienne des projets

Les élus ont exprimé le besoin de disposer d'**éléments objectifs** pour apprécier la **progression** et les résultats des actions et pouvoir les situer d'une part par rapport aux **objectifs stratégiques locaux** mais aussi par rapport au **contexte territorial**.

Pour répondre à ce besoin, les équipes du Cerema et de Lannion Trégor Communauté ont travaillé à la construction d'un **socle commun de 243 indicateurs**, pour nourrir un **tableau de bord partagé** par les différentes parties prenantes. Tous ces indicateurs permettent de suivre l'ensemble de l'action communautaire, toutes thématiques confondues.

Comment a été fabriqué le tableau de bord ? Préciser l'intention des actions pour que les indicateurs éclairent leur efficacité au regard des objectifs

Pour définir les indicateurs d'une action, la **démarche consiste à s'interroger sur ce que vise l'action** (objectif du territoire), puis sur ce que l'on veut évaluer (questions évaluatives) pour ensuite mobiliser les données (sources) qui permettront de construire les indicateurs. C'est ce que montre l'exemple ci-dessous, sur une action de rénovation thermique de l'école.



Comment choisir les indicateurs ? Quelques caractéristiques pour les sélectionner

- **Utiles** : Suffisamment nombreux mais sélectionnés avec soin pour être tous pertinents par rapport au territoire, à ses objectifs et aux questions évaluatives que l'on se pose
- **Simple**s : Pour être compréhensibles par tous
- **Fiables et pérennes** : Grâce à des sources de données stables, clairement établies et facilement mobilisables dans le temps
- **Cohérents et complémentaires** : Avec les indicateurs et les documents stratégiques existants

Qui renseigne le tableau de bord et quand ? Un outil multifonction à disposition de tous les élus et les agents



La **direction Stratégie et partenariat**, positionnée auprès du DGS, lance la collecte des données.



Tous les services remplissent les différents indicateurs, **annuellement**, en amont de l'élaboration du rapport d'activité.



Un choix **spécifique selon l'usage** : l'utilisateur peut sélectionner certains indicateurs du tableau de bord global pour éclairer les différents arbitrages ou rendus-comptes.



Quels bénéfices de l'outil pour Lannion-Trégor Communauté ?

- **Visualiser concrètement la trajectoire du territoire et la suivre dans le temps** : l'outil matérialise les tendances pour les élus de Lannion-Trégor Communauté et étaye les décisions politiques grâce à des données précises et partagées et en cohérence avec le diagnostic
- **Améliorer la cohérence de l'action publique** : les indicateurs créent du lien entre les différents services de l'agglomération et avec ses partenaires locaux ainsi que les dispositifs de financement régionaux, nationaux et même européens
- **Étayer les demandes de financement** : l'usage d'indicateurs objectifs crédibilise les ambitions locales de Lannion-Trégor Communauté vis-à-vis des financeurs
- **Faciliter les exercices de reporting** : les différents services de l'agglomération mobilisés sur le rapport d'activité, le rapport de développement durable ou d'autres reportings peuvent rapidement mobiliser les éléments pertinents du tableau de bord

2 LE TABLEAU DE BORD POUR SUIVRE SES ACTIONS ET L'EXEMPLE DE FICHE ACTION

 **TÉLÉCHARGEZ ICI LE TABLEAU DE BORD ET L'EXEMPLE DE FICHE ACTION**

1 LES INDICATEURS

Un indicateur est une information quantitative ou qualitative qui mesure dans le temps l'évolution d'une situation. Le tableau de bord proposé ici distingue 4 types d'indicateurs :

Indicateurs de CONTEXTE



Situation du territoire

Indicateurs de RÉALISATION



État d'avancement de l'action

Indicateurs de RÉSULTATS



Niveau d'atteinte des objectifs

Indicateurs d'IMPACT



Effets sur la situation du territoire

Exemple : pour une action de développement de chaudières bois collectives

Emissions totales de GES sur le territoire	Nombre de chaufferies mises en service dans l'année	Nombre de MWh de chaleur vendue	Emissions de GES évitées
--	---	---------------------------------	--------------------------

Choisir des indicateurs adaptés implique de questionner ces quatre aspects de l'action pour en mesurer efficacement le progrès et les bénéfices. Pour ses indicateurs de contexte, le territoire pourra réaliser son **état des lieux écologique local**, qui peut s'appuyer sur 13 indicateurs socles élaborés par le CGDD. Ces indicateurs de contexte sont une base pour traiter des enjeux du territoire en définissant des objectifs appropriés et pour se situer par rapport à d'autres territoires et vis-à-vis de la trajectoire nationale. Plus largement, les **centres de ressources** suivants (non exhaustifs) pourront alimenter les indicateurs avec des données fiables :

- [Observatoire des Territoires](#)
- [Observatoires régionaux](#) et portraits de territoire réalisés par les DREAL et DDT, comme en [Pays-de-la-Loire](#)
- Observatoires thématiques :
 - [Portail de l'artificialisation des sols](#)
 - [Observatoire National sur les Effets du Réchauffement Climatique...](#)

2 LE TABLEAU DE BORD

Action	Objectif stratégique local (intitulé, document de référence..)	Indicateur	Modalités de l'indicateur : type d'indicateur, unité, source, périodicité	Cible : du territoire ou régionale ou nationale	An née de réfé ren ce	2020	2022	2023	...

La forme de l'outil peut être modifiée jusqu'à correspondre exactement aux besoins du territoire. Le tableur peut se décomposer en plusieurs feuilles, chacune regroupant les objectifs stratégiques d'un même axe stratégique. Les indicateurs issus de ce tableau global s'intègrent dans les fiches actions, dont un modèle est fourni dans le lien de téléchargement du haut de page. Le fait d'intégrer les indicateurs de suivi dans la rédaction de la fiche action permet de **s'interroger dès l'amont sur les objectifs visés par l'action, ses résultats et impacts attendus.**

3

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU THOUARSAIS UTILISE DES INDICATEURS ISSUS DE LA NORME "TERRITOIRES DURABLES" ISO37101



La communauté de communes du Thouarsais regroupe 24 communes du Nord-Est des Deux-Sèvres, soit environ 35 000 habitants.

La communauté de communes du Thouarsais dispose d'un projet de territoire depuis 2016, d'un Schéma de Cohérence Territoriale depuis 2019 et a été labellisée Cit'ergie en juin 2017. Dans le cadre de l'élaboration de son Contrat de Relance et de Transition Écologique (CRTE), elle bénéficie d'un accompagnement du Cerema avec l'ANCT pour construire un outil de suivi et d'évaluation de son CRTE, dans l'optique de **prendre du recul sur les défis fixés et les moyens mis en œuvre pour y répondre**.

Pour construire cet outil, la cheffe de projet Cerema s'est appuyée sur la norme ISO 37101 et a construit une démarche en deux étapes :

1 Un diagnostic des orientations stratégiques du territoire en cours à l'aide de la norme ISO37101

 La fiche N°2 Structurer ses objectifs avec un référentiel de transition détaille pas-à-pas cette étape.

La norme ISO 37101 est un **cadre méthodologique** qui propose un ensemble de **6 finalités** (attractivité, résilience, préservation de l'environnement, utilisation responsable des ressources, cohésion sociale et bien-être) et de **12 domaines d'actions** (mobilité, santé et accès aux soins, cadre de vie...) pour analyser son projet de territoire en termes de durabilité. Ce sont les 12 domaines d'actions qui sont mobilisés ici pour organiser le répertoire d'indicateurs.

2 Une liste d'indicateurs adaptés aux actions du CRTE répertoriés dans un tableau en fonction des 12 domaines d'actions de la norme ISO37101

La cheffe de projet Cerema a regroupé les actions par sous-domaines puis a proposé pour **chaque sous-domaine une liste d'indicateurs**. 36 sous-domaines ont été constitués et chaque action peut être rattachée à 1, 2 ou 3 sous-domaines, ce qui la relie aux indicateurs correspondants. La méthode conduit ainsi à identifier un groupe d'indicateurs pour un groupe d'actions.

Actions	Domaine	Sous domaine	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
Actions sur les équipements culturels et sportifs	Culture et identité collective	Équipement culturel et sportif	- Capacité d'accueil - Surface - ...	- Fréquentation - Nombre d'évènements - ...	- Nbe de ménages avec enfants participant - ...

Une fois que la liste d'indicateurs par sous domaine est établie, un **tableau de bord** semblable à celui réalisé à Lannion Trégor Communauté (voir pages précédentes) peut être constitué, avec deux colonnes supplémentaires pour les domaines/sous domaines. Ainsi, le rattachement d'une action à un sous-domaine permet de proposer automatiquement des indicateurs de suivi de cette action. Le choix des indicateurs se fait alors en fonction des questions évaluatives que l'on souhaite renseigner. Le tableau répertorie également les porteurs d'actions ainsi que les dépenses effectuées.



Quels bénéfices de l'outil pour la Communauté de Communes du Thouarsais ?

- Une correspondance systématique entre actions et indicateurs : plutôt qu'une démarche au cas par cas pour choisir des indicateurs spécifiques à chaque action, un même ensemble d'indicateurs renseigne plusieurs actions, ce qui met en évidence, dans le Thouarsais, les leviers communs à ce groupe d'actions.

La construction d'indicateurs peut aussi reposer sur d'autres référentiels, par exemple celui des Objectifs de Développement Durable (ODD), comme l'a fait la ville de Paris pour construire un dispositif de suivi transversal de ses stratégies.

4 - PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°3

1 UN TABLEAU DE BORD MUTUALISÉ AU SERVICE DE L'ENSEMBLE DE LA COLLECTIVITÉ



Hervé Gauthier,
Directeur de la Stratégie
et des Partenariats de
Lannion-Trégor
Communauté

« Les données du tableau de bord répondent à la **demande des élus d'avoir des données objectivables** et serviront d'appui pour produire des notes en réponse à leurs questionnements. Elles sont utilisées pour le Rapport d'Activité et le Rapport Développement Durable de la collectivité. En effet, parmi les objectifs identifiés pour cette démarche de pilotage du projet de territoire, il y avait le fait d'**identifier la contribution aux objectifs de développement durable** et les améliorations de la situation du territoire au regard du développement durable.

Nous nous appuyons ainsi sur ce tableau de bord du territoire pour l'élaboration du **Rapport Développement Durable**, sous des formats adaptés, en particulier un format communicant s'appuyant sur des **indicateurs** et un **narratif**. [...] A ce stade, le budget et les informations financières ne sont pas en lien direct avec ce tableau de bord. »



Isabelle Couprie
Adjointe au chef du
Département Action
Territoriale et Participation
des Acteurs au CGDD

« Penser l'évaluation du projet de territoire en intégrant l'analyse de la contribution du territoire aux objectifs de développement durable est particulièrement intéressant car cela permet de **mutualiser les processus**, en particulier la réalisation de la mise en perspective et l'identification des **améliorations de la situation du territoire au regard du développement durable**, nécessaires au Rapport de Développement Durable. »

ZOOM : LE RAPPORT "DÉVELOPPEMENT DURABLE"

Le rapport « développement durable » est une **obligation légale** à présenter préalablement aux débats sur leur projet de budget par les exécutifs des collectivités territoriales et établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre, de plus de 50 000 habitants.

Le rapport synthétise la **situation en matière de développement durable** de la collectivité à partir :

- des évaluations, documents et bilans intéressant le fonctionnement de la collectivité
- des politiques qu'elle mène sur son territoire
- des orientations et programmes de nature à améliorer cette situation et à contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable.

Le rapport « développement durable » propose en outre une **analyse des processus de gouvernance** mis en œuvre par la collectivité pour élaborer, mener et évaluer son action.

La présentation du rapport « développement durable » à l'assemblée délibérante met au centre du **débat démocratique** les choix de l'action publique au regard du développement durable, dans la perspective de **faire évoluer la maquette budgétaire**, en cohérence avec les **enjeux locaux et les orientations stratégiques** retenues.

4 - PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°3

2 UN TRAVAIL TRANSVERSAL RÉGULIER D'ANIMATION POUR FAIRE VIVRE L'OUTIL ET LE METTRE EN LIEN AVEC LES DÉMARCHES EN COURS



Hervé Gauthier,
Directeur de la Stratégie
et des Partenariats de
Lannion-Trégor
Communauté

« Le positionnement de notre direction est très *transversal* au sein de l'intercommunalité. Nous avons piloté la démarche, qui s'appuie sur une *gouvernance au niveau des directeurs* et sur l'identification d'un *réseau de référents* dans les services, essentielle pour que le tableau soit renseigné. Pour sélectionner les indicateurs les plus parlants, nous avons ainsi organisé des réunions en petits groupes avec les différentes directions de l'EPCI, et examiné *quel acteur pouvait renseigner quel indicateur*, en s'assurant que les *sources* étaient pertinentes, fiables et pérennes. »



Maryse Ganne, directrice
de projet au Cerema
Ouest

« L'objectif était que les *données* du tableau de bord soient en *cohérence et en complémentarité avec les indicateurs* de suivi mis en place dans le cadre des documents de planification (PCAET, PLUih, Plan de mobilité...) et on les a confrontés aux différentes directions : économie, aménagement, agriculture, urbanisme... pour *sélectionner ceux qui avaient le plus de sens*. »



Sylvette Milin, chargée de
mission Politiques
territoriales et
contractuelles à Lannion-
Trégor Communauté

« Je suis la *cheville ouvrière* de l'élaboration, de l'animation et du suivi de ce tableau et *l'interlocutrice régulière* de tous les collègues pour ce faire. Ce tableau est envoyé aux directeurs de services, pour qu'ils le renseignent, en début d'année, au moment de l'élaboration du Rapport d'Activité ; cela leur permet de disposer des éléments de l'année précédente et d'aider à l'élaboration de leur rapport. »

3 UNE MÉTHODE QUI PART DES QUESTIONS D'ÉVALUATION POUR CHOISIR LES INDICATEURS



Hervé Gauthier,
Directeur de la Stratégie
et des Partenariats de
Lannion-Trégor
Communauté

« Nous avons identifié les *questions évaluatives au regard des objectifs* du projet du territoire, puis nous avons sélectionné des indicateurs de contexte, de réalisation, de résultat, d'impact, pertinents au regard des questions évaluatives, en lien avec les référentiels du développement durable et avec les axes du CRTE.

Nous avons utilisé un tableau Excel avec une nomenclature basée sur le projet de territoire, ce qui nous permet de faire un *filtrage par politique publique de l'intercommunalité et par axe stratégique du CRTE*. »

UNE QUESTION, UN RETOUR D'EXPÉRIENCE ?



Inscrivez-vous sur [Expertises Territoires](#) et rejoignez-nous sur la communauté [Territoires & Transition - Résilience - Climat : Outils Pratiques](#)



Florence Bordère (Cerema) : florence.bordere@cerema.fr

Romain Briot (Intercommunalités de France) : r.briot@adcf.asso.fr

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires : contrats@anct.gouv.fr

Communauté COMETE : territoires-transition@developpement-durable.gouv.fr

Cette fiche s'inscrit dans le cadre d'une série de webinaires « Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition et résilience » organisé en partenariat avec :

Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition - résilience

N°4 METTRE EN RÉCITS SA STRATÉGIE

AVEC LA PROSPECTIVE

Face aux incertitudes voire aux inquiétudes sur le futur, mettre en récits sa stratégie avec la prospective permet de raconter collectivement l'avenir en s'inspirant du chemin parcouru. L'être humain ayant besoin d'histoires pour déployer son action, **ces récits donnent envie** et mettent en mouvement les acteurs vers un changement de modèle. Accompagner l'élaboration de la stratégie avec une mise en récits est ainsi un **levier de transformation territoriale**, en percevant, en faisant émerger et en développant de **nouvelles manières de voir et de faire** sur le territoire. Pour cela, il s'agit d'examiner vers où peuvent mener les tendances, d'explorer les signaux faibles de futurs changements, tout en **ancrant les récits de transition dans la réalité locale**.



**REPLAY DU
WEBINAIRE N°4**



QUELS BÉNÉFICES POUR MON TERRITOIRE ?



ANTICIPER les évolutions globales de LONG TERME locales et nationales, qu'elles soient des opportunités ou des menaces, en **EXPRIMANT** les enjeux locaux des acteurs de son territoire au regard de ces évolutions possibles



ENGAGER les acteurs locaux dans l'élaboration d'une vision d'avenir porteuse de SENS commun, qui suscite l'**IMPLICATION** dans la durée, fait évoluer les représentations du présent et du futur



Construire une **TRAJECTOIRE** de transition commune, en prenant du **RECU** sur la gestion du quotidien et la couverture médiatique de l'actualité, pour **RACONTER** le projet local de transition et donner envie



Se (re)donner des **MARGES DE MANŒUVRE** en ouvrant le champ des possibles et en identifiant les **LEVIERS** à mobiliser en conséquence à court, moyen et long terme pour mener une transition sereine et ambitieuse

1

EXPÉRIENCE PHARE : LE PETR PAYS DES NESTES SE PROJETTE DANS SA TRANSITION AVEC DES COUPURES DE PRESSES DU FUTUR FICTIVES

p.2

2

OUTIL PHARE : LA BOÎTE À OUTILS PROSPECTIVE VISION+21

p.4

3

POUR ALLER PLUS LOIN : AUTRES OUTILS DE MISE EN RÉCITS (ODD & CERDD)

p.5

4

PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°4

p.8

1 - LE PETR PAYS DES NESTES SE PROJETTE AVEC DES COUPURES DE PRESSE FICTIVES DU FUTUR POUR CONSTRUIRE UNE TRAJECTOIRE DE TRANSITION



Le Pôle d'Équilibre Territorial et Rural du Pays des Nestes, situé dans les Hautes-Pyrénées, regroupe 3 communautés de communes, 146 communes et plus de 30 000 habitants.



Le point de départ : faire le point collectivement sur la situation du territoire pour préciser sa stratégie et l'inscrire dans une trajectoire de transition

En 2018, le PETR dispose d'un Contrat Territorial Occitanie signé avec la Région en commun avec le PETR du Pays des Coteaux, pour la période 2018-2021. L'élaboration du Contrat de Relance de Transition Écologique (CRTE) précise la stratégie du territoire et prépare la prochaine contractualisation régionale à venir en 2022. Pour élaborer son CRTE, le PETR bénéficie d'un accompagnement du Cerema avec l'ANCT, consistant à préparer, animer et synthétiser **trois ateliers participatifs mobilisant une trentaine d'acteurs** (élus, techniciens, citoyens...).

Atelier n°1 (préparatoire) : Enrichir le diagnostic territorial à partir de 8 fonctions essentielles pour faire émerger les enjeux prioritaires



Pour préparer le travail prospectif, ce premier atelier repose sur des fiches réalisées par le Cerema, qui synthétisent et structurent le diagnostic territorial selon les 8 fonctions essentielles ci-contre.

L'objectif de cet atelier consiste à **enrichir ce diagnostic** grâce aux discussions entre les participants pour identifier les **Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces (AFOM)** du territoire en ce qui concerne la relance par la transition écologique. Les participants ont ainsi identifié **3 enjeux par fonction**, soit 24 enjeux au total.



Pour aller plus loin sur le diagnostic, [voir fiche 5 Renforcer la résilience de son projet de territoire](#)

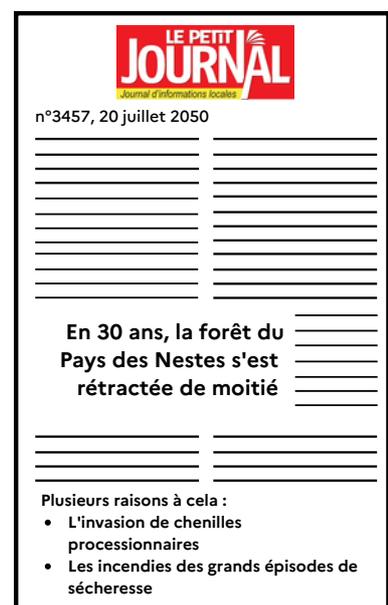
Atelier n°2 (prospectif) : Explorer l'avenir à l'aide d'articles de presse du futur fictifs pour en tirer des orientations stratégiques

A partir de ces 24 enjeux, l'atelier n°2 vise à imaginer ensemble des orientations stratégiques pour le territoire. Pour cela, les chefs de projet du Cerema ont mobilisé une des méthodes de la **boîte à outils prospective et participative Vision+21**, mise à disposition par le Ministère de la Transition Écologique (voir page 4).

Pour que les participants de l'atelier se projettent dans le futur, cette méthode propose de s'appuyer sur une série d'**articles de presse fictifs du futur** (ici 2050), qui illustre un futur souhaitable ou indésirable (exemple ci-contre). Ces articles sont issus :

- d'articles génériques nationaux (28 articles présents dans la boîte à outils initiale)
- de 33 nouveaux articles imaginés par les chefs de projet Cerema et la directrice du PETR, sur la base des 24 enjeux identifiés dans l'atelier précédent.

L'approche adoptée se veut ludique et équilibrée entre réalisme et optimisme en proposant aux participants de faire un pas de côté vis-à-vis de la vision du présent.



En six groupes, les participants ont sélectionné parmi les articles de presse proposés ceux qui leur paraissaient le mieux répondre aux questions suivantes :

- Quel est le contexte social, économique, environnemental, dans lequel le territoire évoluera dans le futur ?
- Quelles sont les causes de ces évolutions ?
- Que peut-on faire ? En particulier, que faire à court terme (dans les cinq ans qui viennent) ?

Table n°1 Coupure de presse sur la rétractation de la forêt	
<p>RAISONS DE LA SÉLECTION DE CETTE COUPURE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de tendre vers un maintien de la superficie forestière • Protéger la valeur de la ressource "Bois" de la spéculation 	
<p>CE QU'ON VEUT / PEUT FAIRE :</p> <p>Développer le service public et privé forestier</p> <p><i>long/moyen terme</i></p>	<p>CE QU'ON VA FAIRE :</p> <p>Approfondir la charte forestière</p> <p>Interdire les coupes rases</p> <p><i>court terme</i></p>

Chaque groupe dispose alors d'un panneau et de post-it colorés pour organiser ses réponses. Lors de la restitution globale chacun peut ainsi prendre connaissance de tous les panneaux puis voter pour la ou les propositions les plus pertinentes (5 gommettes par participant). A la fin de l'atelier, les votes ont fait ressortir **quatre orientations** :

- Consolider la protection des **forêts**
- Améliorer la sobriété et la résilience en **eau**,
- Développer l'attractivité **intergénérationnelle**
- Consolider le lien social via l'**inclusion** et la participation citoyenne

Atelier n°3 (action) : Partir de la situation future souhaitée pour dessiner le chemin à parcourir et l'action à engager

Pour prolonger l'atelier précédent, ce dernier atelier consiste à élaborer des **fresques chronologiques** en remontant dans le temps à partir de la situation souhaitée (méthode dite de "backcasting") avec comme objectif de **faire ressortir les actions prioritaires** pour les cinq prochaines années. Lors de cet atelier, les participants ont produit **31 fiches actions**, certaines esquissées et d'autres très complètes, appelant à être inscrites dans le CRTE. Chaque fiche action pose les jalons suivants :

- Quelles sont les prochaines étapes pour avancer ?
- Est-ce une action déjà engagée ? Si oui, faut-il l'accélérer, la transformer ?
- Quelles sont les ressources à mobiliser ? (acteurs à impliquer, rencontres à prévoir...)
- Quel calendrier, quelles échéances faut-il poser ?



Quels bénéfices de l'outil pour le Pays des Nests ?

- **Des orientations stratégiques structurantes** : Le croisement des potentielles évolutions globales avec les enjeux actuels et à venir pour le territoire permet aux participants d'identifier des pistes de trajectoire territoriale à court, moyen et long terme. La vision du futur souhaitable a pris corps dans des orientations stratégiques structurantes, et dans des pistes d'actions opérationnelles, mobilisatrices pour les participants à l'atelier.

2 - LA BOÎTE À OUTILS VISION + 21



TÉLÉCHARGEZ L'OUTIL ICI

La boîte à outils prospective et participative Vision+21 a été conçue en 2015 par le Ministère de l'Écologie, à destination des territoires. Ses 6 outils-exercices facilitent la co-construction de visions souhaitables et durables pour un territoire. Ils s'appuient principalement sur des expériences de terrain issues des Agenda 21 et peuvent se décliner pour toute stratégie territoriale.

1 LES DEUX OUTILS MOBILISÉS SUR L'EXPÉRIENCE PHARE DU PAYS DES NESTES

Contextualisation du territoire dans son environnement stratégique



Explorer collectivement les enjeux prioritaires du territoire pour prendre du recul par rapport à la gestion du quotidien et élargir le champ des possibles

- Coupures de presse du futur à envergure nationale
 - Page de restitution
-  1 heure
 Tous acteurs (citoyens)

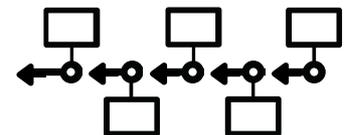


Pistes d'évolution de [la stratégie locale] (backcasting)



Identifier les étapes et co-construire le chemin à suivre pour concrétiser les ambitions du scénario souhaité

- Éléments pour personnaliser une frise
 - Cartes résultats attendus à positionner en rétroplanning (fiches actions)
-  1 heure
 Elus, techniciens, porteurs de projet



2 QUATRE AUTRES OUTILS POUR SE PROJETER ET STRUCTURER DES VISIONS DU TERRITOIRE

- **Test de robustesse** : S'approprier ensemble les défis et les enjeux propres au territoire pour se projeter dans une dynamique constructive et faire émerger des stratégies et actions
- **Création d'un scénario de transition écologique** : Construire une vision partagée d'un futur désirable et atteignable pour faire évoluer la stratégie et sa gouvernance dans cette direction
- **Autoportrait des politiques locales** : Rassembler les perceptions individuelles/collectives sur la stratégie grâce à un portrait chinois pour prendre du recul sur son stade d'avancement et son évolution
- **Distillation collective (Bilan)** : Débriefier les tendances qui ont émergé de l'utilisation des outils Vision + 21 pour poser les bases de la trajectoire du territoire



3 - AUTRES OUTILS DE MISE EN RÉCITS

1 LE DÉPARTEMENT DE LA GIRONDE ANTICIPE SA RÉSILIENCE TERRITORIALE EN SE QUESTIONNANT SUR LES ODD



TÉLÉCHARGEZ L'OUTIL ICI



Le Département de la Gironde, situé en Nouvelle-Aquitaine, regroupe 535 communes, 28 intercommunalités et près d'1,7 million d'habitants.

Dans la continuité de leur engagement dans les démarches de l'Agenda 21 puis de l'Agenda 2030, le Département de la Gironde a développé l'outil prospective des "33 Et si..." pour anticiper sa résilience territoriale, selon les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD). Chaque ODD fait l'objet d'une à deux questions concernant les risques/opportunités à long terme. Les questions sont élaborées à partir d'un portrait du territoire représentatif de l'évolution des tendances actuelles.



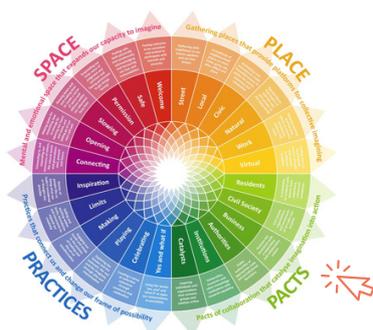
Voir [Fiche N°5 Renforcer la résilience de son projet de territoire](#)

Par exemple, la question "Et si la nourriture à un prix abordable nous rendait malade ?" s'inscrit dans l'ODD 2 "Éliminer la faim et assurer la sécurité alimentaire".



L'utilisation de l'outil peut s'organiser en trois temps principaux :

- Un temps d'identification des priorités individuelles où les participants sélectionnent les questions qui les touchent le plus
 - Un temps d'identification des marges de manœuvre de chacun
 - Un dernier temps pour organiser la coopération autour des actions à mener à court terme.
- Retrouvez le descriptif précis des différentes étapes d'animation d'ateliers avec [la Boîte à outils "33 Et si..."](#) du Département de la Gironde.



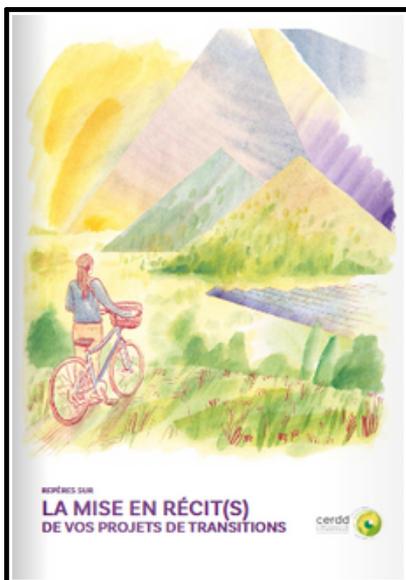
Pour développer les capacités imaginatives avec la logique "Et si...", retrouvez [ici](#) une rosace de l'imagination créée par Rob Hopkins, fondateur du mouvement des Villes en transition et auteur de "Et si... on libérait notre imagination pour créer le futur que nous voulons ?".

2 LE KIT DE MISE EN RÉCITS (CERDD ET FABRIQUE DES TRANSITIONS)

La mise en récits n'a pas pour ambition d'établir une façon unique et consensuelle de voir les choses : elle permet au contraire de faire **cohabiter plusieurs récits d'une même réalité**. Elle repose sur une **coopération** entre les diverses parties prenantes pour construire un **récit collectif d'un projet** ou d'une stratégie.

La prospective et son questionnement sur le futur n'est qu'un pan de la mise en récits. Cette dernière conduit également à la **constitution d'un héritage partagé**. La mise en récits s'inscrit ainsi dans l'optique de revisiter l'action menée pour améliorer la démarche (voir la vidéo pour plus de précisions). C'est en s'interrogeant sur les racines et les étapes du projet que les parties prenantes vont **ancrer la trajectoire dans la réalité locale**. La mise en récits constitue donc également une **méthode d'évaluation**, car selon les termes de Julian Perdrigeat, délégué général de l'association de promotion de la Fabrique des Transitions, "tout ce qui compte ne se compte pas toujours mais se raconte".

Afin de fournir un cadre à l'exercice de cette mise en récits, le CERDD propose un **kit** pour poser les bases d'un récit partagé et focalisé sur un projet, grâce à deux demi-journées de travail en équipe projet (5 à 7 personnes). Le kit propose des exercices ludiques supports, comme par exemple la conception d'un journal de bord ou une frise chronologique du projet.



Retrouvez également des retours d'expérience et des repères de méthode sur la mise en récits dans ce document Repères.

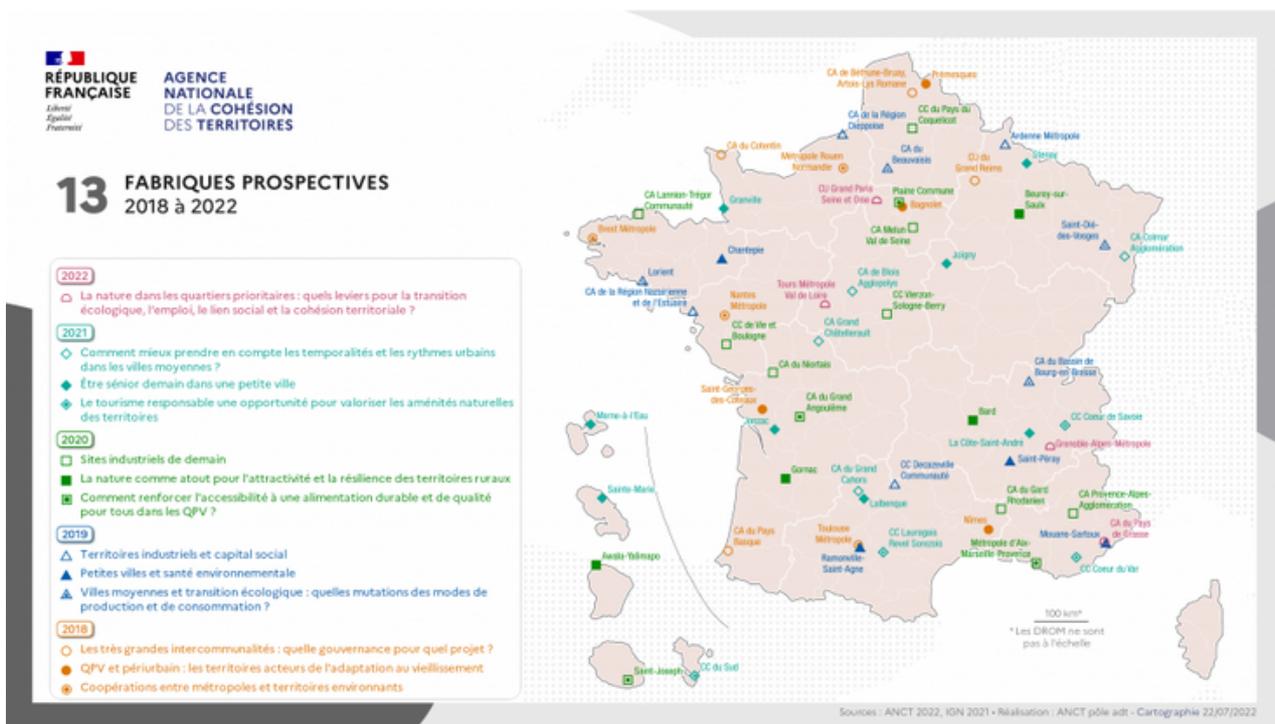
Pour les acteurs engagés dans cet exercice de la mise en récits, le CERDD anime également une communauté au sein de la Fabrique des Transitions.

3 LES FABRIQUES PROSPECTIVES PROPOSÉES PAR L'ANCT

La mise en récits repose sur un processus ascendant qui se construit avec les acteurs du territoire. La présence d'un acteur médiateur peut faciliter la réflexion prospective, en garantissant des conditions d'échanges propices à l'émergence de pistes d'actions concrètes et pertinentes, mais aussi en valorisant les résultats des réflexions menées.

Dans cette perspective, l'Agence nationale de la cohésion des territoires propose trois fois par an une offre d'ingénierie appelée les Fabriques Prospectives. Cette offre se déroule sur un an et rassemble quatre à huit territoires volontaires pour accompagner la conception de projets constructifs en termes de transitions grâce à des méthodes prospectives. La méthode d'accompagnement s'adapte aux besoins des territoires concernés. Au terme des Fabriques Prospectives, les territoires impliqués disposent d'une feuille de route qui inclut un programme d'actions, synthèse de la démarche prospective. L'ANCT prend également en charge la valorisation nationale et locale des résultats et organise une première réunion de suivi.

Plus d'information sur les Fabriques Prospectives [ici](#).



4 - PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°4

1 UNE APPROCHE LUDIQUE POUR FAIRE UN PAS DE CÔTÉ ET SE PROJETER DANS UNE VISION DE LONG TERME



Maryse Beyrié, Présidente
du PETR du Pays des
Nestes

"L'objectif était également de se décentrer, pour *inscrire sur le moyen et long terme une vision stratégique pour le territoire* et pour guider sa mise en action. Les territoires qui composent notre Pays sont différents, l'un n'est pas plus fort que l'autre [...]. L'enjeu était de mieux se connaître pour que *chaque territoire soit pris en compte dans la valeur qu'il représente*. [...] L'approche a été ressentie à la fois comme très *ludique*, équilibrée, *réaliste et pourtant optimiste* en proposant aux participants de faire un *pas de côté* pour avoir une vision du présent la plus objective, qui permette de mieux de se projeter vers le futur. La volonté était de susciter une mobilisation collective. "



Julie Dubarry, Chargée
de mission politiques
contractuelles du PETR
Pays des Nestes

"D'un point de vue technique, ces ateliers ont été très intéressants dans cette vision prospective parce que ça permettait vraiment de se projeter, de *sortir des contraintes et des difficultés qu'on pouvait avoir sur le territoire à l'instant T*, pour vraiment faire un pas dans le temps à 30-40 ans, donc de faire un pas de côté mais aussi un *bond en avant*. L'idée de forcer le trait avec des articles de presse du futur a permis de susciter des réactions, parce que ce n'était pas possible de rester neutre, c'était un des points intéressants de la méthode. D'autre part, on a pu bénéficier de l'accompagnement du Cerema avec qui nous avons pu travailler en amont des ateliers pour les préparer et les co-animer. Cela a permis un *apport méthodologique* et ça a également permis une prise de recul."

2 RENOUELER L'ANIMATION DES ÉCHANGES ENTRE ÉLUS POUR CONFORTER LEUR IMPLICATION



Maryse Beyrié,
Présidente du PETR du
Pays des Nestes

"Renouveler les méthodes d'animation des échanges avec les élus a été aussi très important parce que ces échanges ont permis à ceux qui n'ont pas l'habitude de s'exprimer de le faire. *Ça a été un moment fort, très participatif*, que les élus ont apprécié pour nourrir le dialogue et surtout construire la stratégie et la mettre en perspective. [...]"

Ce sont essentiellement les élus du PETR qui se sont investis dans les ateliers afin d'en parler à leur conseils communautaire et municipaux. Nous avons un travail très complémentaire à faire pour que tous les élus des 146 communes s'en emparent, en travaillant pour ce faire avec nos trois communautés de communes. A partir des maires, la déclinaison peut se faire. *Chaque habitant est concerné, mais le ruissellement doit se faire à partir des élus.*"



Anne Talha,
Chef de projet au
Cerema Occitanie

"La méthode Vision+21 amène *tous les participants à s'exprimer*, c'est pour ça qu'elle a été sélectionnée pour cet accompagnement. L'idée n'est pas de passer trop de temps sur un article mais de *susciter la discussion*. La méthode a été appréciée par les participants."

4 - PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°4

3

UNE DÉMARCHE À DÉPLOYER DANS LE CADRE D'UNE RÉFLEXION GLOBALE POUR EMBARQUER TOUS LES ACTEURS DU TERRITOIRE



Marc Gronnier, Directeur
Général des Services du
PETR du Pays des Nestes

"Il serait intéressant de pouvoir *essaimer cette démarche* et reproduire ce travail dans d'autres secteurs, avec d'autres publics. [...] Des outils comme les unes de journaux du futur notamment sont très riches pour travailler à la projection des acteurs dans une vision commune du territoire vers laquelle on souhaite aller. *Comment embarquer les différents acteurs, chacun à sa place* dans la construction d'un projet de développement ? C'est vraiment important de savoir comment chacun participe à faire ce trajet. *Les entreprises et citoyens ont aussi leur part à jouer*, d'autant plus aujourd'hui dans le cadre de ces enjeux forts qu'on porte tous, la transition écologique, énergétique, l'adaptation au changement climatique... Comment voit-on notre avenir tous ensemble?"



Isabelle Couprie
Adjointe au chef du
Département Action
Territoriale et Participation
des Acteurs au CGDD

"La boîte à outils Vision+21 est un outil libre de droit, en ligne, accessible à tous. Il est possible de s'appuyer sur les différents outils pour les articuler en *alternant les temps un peu plus resserrés de collaboration entre élus, agents et techniciens de la collectivité et des temps ludiques plus ouverts qui mobilisent les citoyens pour les engager à s'intéresser au projet de territoire et à se mobiliser sur des actions*. L'usage de ces outils s'insère dans une réflexion globale de la collectivité sur *qui associer, à quel moment...* "

 [Voir Fiche N°6 Développer la participation des acteurs et habitants à son projet de territoire](#)

UNE QUESTION, UN RETOUR D'EXPÉRIENCE ?



Inscrivez-vous sur [Expertises Territoires](#) et rejoignez-nous sur la communauté [Territoires & Transition - Résilience - Climat : Outils Pratiques](#)



Florence Bordère (Cerema) : florence.bordere@cerema.fr
Romain Briot (Intercommunalités de France) : r.briot@adcf.asso.fr
Agence Nationale de la Cohésion des Territoires : contrats@anct.gouv.fr
Communauté COMETE : territoires-transition@developpement-durable.gouv.fr

Cette fiche s'inscrit dans le cadre d'une série de webinaires « Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition et résilience » organisé en partenariat avec :

Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition - résilience

N°5 RENFORCER LA RÉSILIENCE DE SON TERRITOIRE

Sécheresses, canicules, incendies amplifiés par le changement climatique, pandémie, crise énergétique et sociale, raréfaction des ressources... les chocs ou stress auxquels les territoires font face se multiplient, se cumulent et s'entremêlent. Ils touchent tous les domaines de la vie des citoyens et de l'action publique locale qui prend place dans un environnement complexe et incertain : ce sont des crises systémiques.

Dans ce contexte, avoir une approche par la résilience est indispensable pour dépasser les diagnostics et actions sectoriels, se confronter à ses vulnérabilités et dépendances pour les réduire et prendre conscience des forces multiples du territoire sur lesquelles s'appuyer.

Les démarches de transition sont l'occasion de renforcer la résilience de son projet de territoire, en remettant au cœur du projet les besoins essentiels.



REPLAY DU
WEBINAIRE N°5

QUELS BÉNÉFICES POUR MON TERRITOIRE ?



RÉDUIRE LES VULNÉRABILITÉS ET DÉPENDANCES du territoire grâce à une VISION TRANSVERSALE de leurs impacts combinés, ce qui permet une nouvelle CONSCIENCE des enjeux



IDENTIFIER LES ATOUTS, les actions actuelles et futures qui renforcent la résilience et les mettre en synergie



Sur la base de ces enjeux partagés, **AGIR PLUS EFFICACEMENT** en COORDONNANT et en mettant en cohérence services, acteurs, échelles et thématiques



NE PLUS SUBIR LES CRISES mais ANTICIPER les réactions d'urgence et limiter les effets des crises par une politique de moyen et long termes qui RÉSISTE, ATTÉNUÉ, ADAPTE et TRANSFORME

- 1** **EXPÉRIENCE PHARE : LE SCOT PAYS BASQUE & SEIGNANX S'APPUIE SUR LA RÉSILIENCE POUR CONSTRUIRE SON PROJET** p.2
- 2** **OUTIL PHARE : LE GUIDE DE QUESTIONNEMENT DE LA BOUSSOLE DE LA RÉSILIENCE** p.5
- 3** **POUR ALLER PLUS LOIN : DANS TOUTES LES DÉMARCHES, DÉVELOPPER LES APPROCHES SYSTÉMIQUES** p.7
- 4** **PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°5** p.10

1- LE SCOT PAYS BASQUE & SEIGNANX S'APPUIE SUR LA RÉSILIENCE POUR CONSTRUIRE SON PROJET



Le Territoire du SCoT Pays Basque & Seignanx compte deux intercommunalités, l'une située au sud du département des Landes, l'autre dans les Pyrénées-Atlantiques en Nouvelle-Aquitaine, soit 166 communes et 330 000 habitants. Ce vaste territoire comprend des espaces très divers, depuis les plages du littoral touristique et les villes de Biarritz, Bayonne, Saint-Jean-de-Luz, jusqu'au de piémont pyrénéen et ses pâturages caractéristiques.



Le point de départ : le SCoT comme un document de planification pour faire face au changement climatique et à la raréfaction des ressources

Le syndicat mixte du SCoT Pays Basque & Seignanx et le Cerema ont engagé une réflexion visant à améliorer la résilience du territoire. La démarche entreprise vise à identifier les enjeux d'aujourd'hui et de demain et **co-construire le scénario d'un territoire plus résilient**, pour contribuer à définir les orientations à inscrire dans le SCoT. Elle s'appuie sur une forte **mobilisation de près d'une centaine d'acteurs** (élus, techniciens, partenaires publics et privés, associations) lors de **séminaires** de travail.

Le syndicat mixte du SCoT Pays basque & Seignanx, porteur du SCoT, s'est donné pour buts de :

- Passer d'une approche classique thématique à une approche systémique de résilience par l'identification transversale des vulnérabilités, atouts, impacts
- Identifier les leviers d'actions vis-à-vis des vulnérabilités au changement climatique et à la raréfaction des ressources
- Faire du SCoT un outil d'amélioration de la résilience du territoire

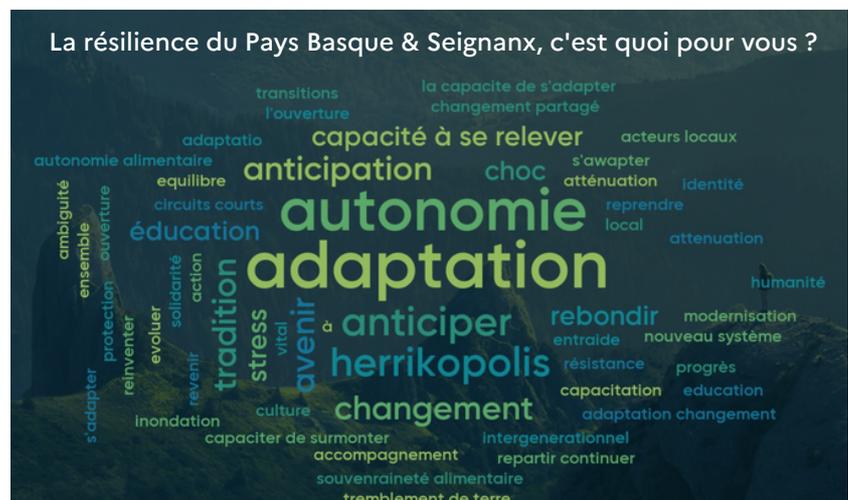
1 Partager les vulnérabilités et les enjeux dans une **approche systémique**

Le SCoT a organisé un premier séminaire en juin 2021 pour travailler sur les enjeux du territoire et leurs interactions avec un focus sur le changement climatique et les ressources. La matinée a été l'occasion de présenter les **impacts** selon **plusieurs approches** :

- **globale et régionale**, avec l'intervention d'Hervé Le Treut, président du Comité Scientifique Régional sur le Changement Climatique AcclimaTerra sur l'évolution des gaz à effet de serre et leurs impacts sur le climat
- **thématique**, avec des focus sur des enjeux majeurs, tels les impacts du changement climatique sur la pêche ou sur les pratiques agricoles ou la nécessité d'acculturer la population à ces sujets.

Ces enjeux ont ensuite été appropriés, partagés et croisés par les participants en deux temps :

- Un temps d'échange plénier animé par le Cerema sur les notions de résilience, de chocs, stress et dépendances et leurs **incarnations concrètes** sur le territoire



Résultat d'un nuage de mots construit en séminaire

- Un temps d'ateliers thématiques en sous-groupes visant à dégager les Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces (AFOM) du territoire, puis à hiérarchiser les défis. Ce diagnostic AFOM a été construit sur la base de chaînes d'impacts élaborées par les participants en s'appuyant sur un jeu de cartes.

Ce jeu de cartes a été élaboré spécifiquement pour le territoire à partir des différents éléments sectoriels existants de diagnostic territorial :

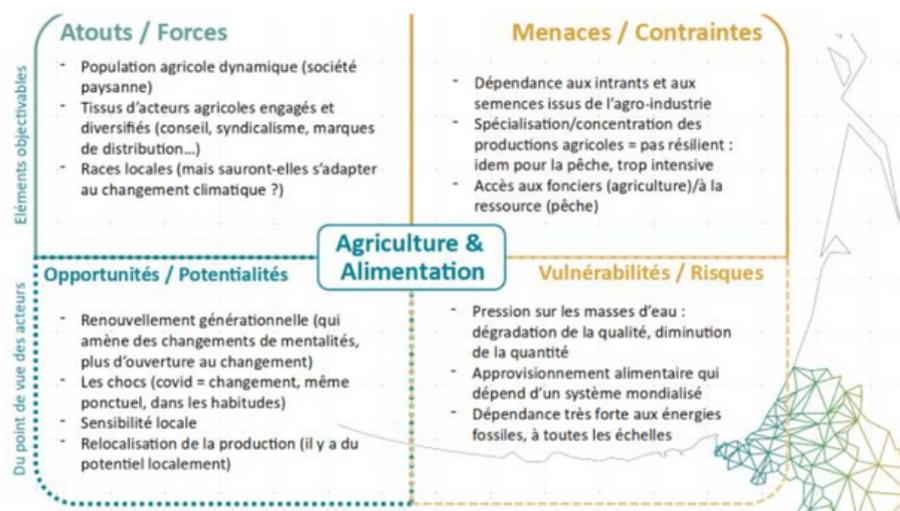
- des cartes "tendances" (chiffre, cartographie...)
- des cartes "impacts"
- des cartes "acteurs"



Les participants ont été invités à créer des chaînes d'impacts entre ces cartes permettant de mieux comprendre les relations de causes à conséquences. Chaque table travaillant au prisme de 8 thématiques :

- agriculture et alimentation
- patrimoine naturel et services écosystémiques
- économie et circularité
- santé et aménagement
- énergies
- eau
- mobilités
- nouvelles coopérations et modalités" d'action.

Ces chaînes d'impact ont ensuite conduit à prioriser les Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces :



2 Imaginer le territoire résilient de demain

Un deuxième séminaire en juillet 2021 a permis de construire un scénario souhaitable commun pour le territoire, en vue de poser collectivement l'ambition partagée et de nourrir le Projet d'Aménagement Stratégique du SCoT.

Lors de ce deuxième séminaire, quatre scénarios ont été proposés par les participants, s'appuyant sur les vulnérabilités, les menaces et les faiblesses mais également sur les opportunités et les forces du territoire, identifiées lors du premier séminaire.

Ces scénarios d'ateliers, très convergents, ont permis de dessiner le scénario souhaitable, dont les orientations et actions ont été affinées et éclairées à la lumière des leviers de la résilience proposés par le Guide de questionnement de la Boussole de la résilience (voir page 5). Pour chaque levier d'action, les participants ont imaginé des actions qui permettent de renforcer le scénario souhaitable.

Ces éléments, très concrets, ont guidé l'élaboration du Projet d'Aménagement Stratégique, construit autour de deux axes : promouvoir la sobriété et accélérer les transitions.

3 Construire l'action : la résilience comme grille de lecture

Les deux séminaires suivants, organisés en 2022, ont permis de creuser deux thématiques (foncier et agriculture - alimentation) identifiées comme cruciales lors des premiers séminaires. Il s'agissait d'opérationnaliser la stratégie pour nourrir le Document d'Orientations et d'Objectifs (les règles que les acteurs se fixent pour atteindre le cap du Projet d'Aménagement Stratégique). Le **Guide de questionnement de la Boussole de la résilience** (voir page suivante) a été décliné sur ces thématiques pour nourrir ces journées et aboutir à des actions à 5, 10 et 20 ans.

Leviers de résilience alimentaire

La Boussole de la résilience permet d'interroger le territoire pour questionner son action et dessiner des pistes d'amélioration de sa résilience alimentaire.



Déclinaison du Guide de questionnement de la Boussole de la résilience (voir page suivante) sur la thématique de l'alimentation



Quels bénéfices de cette approche par la résilience pour le territoire ?

- Une mise à l'agenda des questions de changement climatique et de raréfaction des ressources grâce au **partage des vulnérabilités**
- L'élaboration partagée d'un **cap stratégique qui répond aux enjeux** du changement climatique et des crises à venir
- La construction d'un **plan d'actions** qui renforce la résilience du territoire aux crises à venir, en utilisant une grille de lecture systémique, en s'appuyant sur les forces du territoire et en optimisant les multi-bénéfices

Le travail réalisé dans le cadre de ces 4 séminaires se poursuit et les consensus qui s'y esquissent sur les transformations nécessaires méritent de futures consolidations pour un bon portage des mesures qui en découleront. Plus largement, le travail mené par le SCoT ne peut être qu'une pierre à l'édifice de la résilience territoriale et appelle des répercussions sur l'ensemble des acteurs du territoire.



TÉLÉCHARGEZ ICI LE GUIDE DE QUESTIONNEMENT

Le Guide de questionnement de la Boussole de la résilience s'appuie sur les leviers de cette boussole pour les décliner de manière concrète sous forme de questionnements.

La boussole de la résilience est un cadre de réflexion et d'action, libre et gratuit, adaptable à tout type de territoire et qui permet d'avoir une approche intégrée de la résilience de son territoire.



Téléchargez ici la Boussole de la résilience, qui détaille chacun des leviers et donne des exemples d'actions pour chacun d'eux.



3

ANTICIPER, CONNAITRE, SE PRÉPARER

Connaître les aléas, les vulnérabilités et les dépendances

Un territoire résilient est d'abord un territoire qui se sait potentiellement vulnérable et cherche à connaître les vulnérabilités, les risques sur son territoire, leurs possibles interactions, évolutions dans le temps.

« Savoir en quoi et à quoi notre territoire est vulnérable »

Informer, éduquer, développer une culture commune de la résilience

Cette connaissance, compréhension des enjeux doit être partagée largement, l'objet d'une "culture commune" et non pas uniquement maîtrisée et connus de quelques « sachant », « experts » chacun dans leur domaine.

« Avoir une vision et compréhension commune de nos vulnérabilités »

(Se) Préparer à la gestion de crise et post-crise

Toutes ces connaissances doivent se concrétiser dans l'anticipation, la planification et une préparation concrète aux crises possibles.

« Savoir pour se préparer et se donner les capacités d'agir »

Des questions à se poser

- Quel niveau de connaissance des enjeux, des vulnérabilités, des risques par les acteurs du territoire ? Quelles interactions entre les acteurs ?
- Quels risques sont concernés (risques naturels, ressources, changements climatiques..) ? Quelle appropriation ?
- Existe-t-il des lieux ou moments de formation, information pour les acteurs économiques, citoyens, touristes, agents du territoire ? Sous quelle forme : Ateliers participatifs, jeux de rôle, exposés, prospectus, journée culturelle/festive, page internet, relais sur les réseaux sociaux ? Quel bilan ?
- Est-ce que la connaissance des enjeux est descendante ? Quels canaux de remontés d'information ?
- Y-a-t-il des documents de planification et stratégie de gestion des risques ? (PPRI, PAPI,
- Etc.

En déclinant un ensemble d'interrogations à se poser pour chaque levier, le Guide de questionnement permet d'utiliser la Boussole pour :



IDENTIFIER les pratiques existantes

Comme un appui à l'auto-évaluation de la résilience de son territoire : savoir ce que l'on a fait ou non.



IMAGINER des actions pour renforcer la résilience

Comme un appui pour imaginer de nouvelles actions pour renforcer les différentes dimensions de la résilience.

Dans sa version longue, le guide de questionnement liste également un certain nombre de pistes de solutions desquelles s'inspirer.

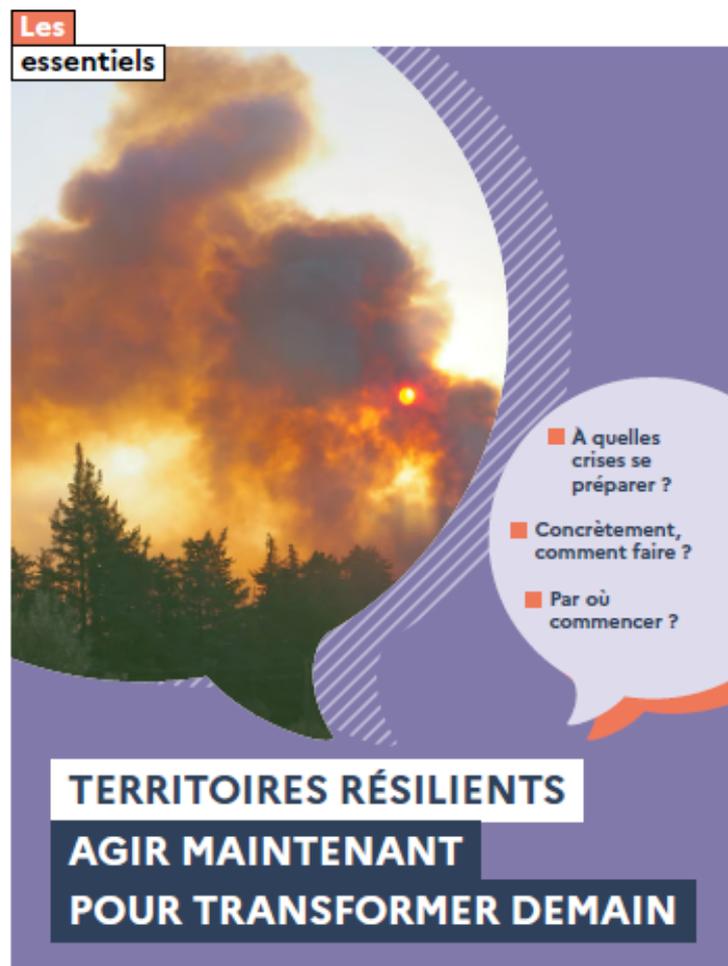


ÉVALUER un projet ou PILOTER une stratégie

Comme un appui pour questionner un projet ou une stratégie dans sa contribution à la résilience.

Le Guide de questionnement peut être décliné par thématique, comme cela a été fait dans le SCoT Pays Basque & Seignanx.

Le Cerema publie un nouvel Essentiel "[Territoires résilients, agir maintenant pour transformer demain](#)" afin de présenter de manière concise et illustrée l'approche globale du Cerema pour mettre en oeuvre des démarches de résilience territoriale.



1 INTÉGRER UNE APPROCHE RÉSILIENCE À TOUT TYPE DE DÉMARCHE

La Boussole de la résilience et son guide de questionnement sont mobilisables sur tous types de territoires et d'échelles, sur des démarches très diverses.



La Communauté d'Agglomération des Portes de l'Isère (Isère - 107.000 habitants) renforce son **plan communal de sauvegarde (PCS)**

La Boussole de la résilience a été mobilisée pour imaginer des actions afin de renforcer le PCS, en mobilisant notamment les leviers qu'il ne couvrait pas. L'atelier a permis de faire émerger de nouveaux sujets et notamment l'enjeu de coopérer et l'importance de l'échelle intercommunale.



Pour plus de détail sur cette expérience, voir la Fiche N°1 Structurer et aligner ses objectifs



La commune d'Eaux-Bonnes (Pyrénées Atlantique - 200 habitants) mène une démarche de résilience aux risques naturels dans le cadre du **projet de recherche européen INTERREG Monclimat**.

La Boussole de la résilience et son guide de questionnement y ont été mobilisés pour identifier des actions pour faire face aux impacts priorités sur le territoire.



La DDT Corrèze **révise ses stratégies** à l'aune de la résilience

En 2021 la DDT a entrepris un travail de révision de ses stratégies à la lueur d'une prospective territoriale et d'un passage au crible de la Boussole de la résilience.



La commune de Mens-en-Trièves (Auvergne Rhône-Alpes - 1300 habitants) profite du **programme Petites Villes de Demain** pour questionner sa résilience

Début 2022, l'équipe municipale a décidé d'élargir son approche des aléas et d'anticiper davantage pour améliorer la résilience de la ville. Pour cela, un atelier de travail a été organisé, rassemblant des élus et des techniciens de la ville, de la Communauté de communes et de la Région.

L'atelier a commencé par un partage de réflexions individuelles sur la résilience, enrichi d'apports théoriques, ce qui a permis au collectif de construire une vision partagée des menaces pouvant perturber le fonctionnement et l'équilibre actuels de la ville. Ensuite, sur la base d'une présentation des principes de résilience et de la Boussole, les participants à l'atelier ont sélectionné quelques projets en cours ou envisagés par la commune, pour les passer au crible de la Boussole. Cette analyse des projets au regard des leviers de la Boussole a donné lieu à de riches échanges et interrogations sur les choix possibles vis-à-vis de ces projets et ont fait émerger de nouvelles solutions pour développer la résilience du territoire.

2 CONSTRUIRE UNE REPRÉSENTATION SYSTÉMIQUE QUI METTE EN ÉVIDENCE LES INTERDÉPENDANCES

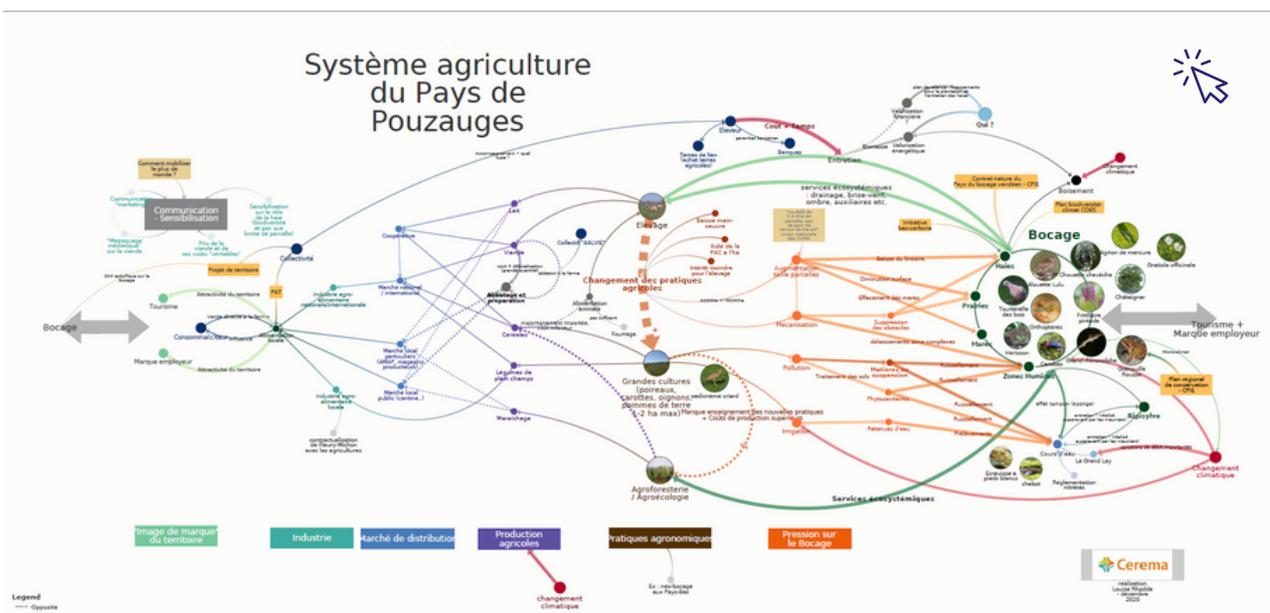
La Boussole de résilience et son guide de questionnement permettent d'avoir une vision globale des actions déjà réalisées ou à mettre en œuvre sur le territoire. L'approche systémique s'applique aussi au diagnostic des vulnérabilités du territoire, pour élaborer une vision globale, partagée et croisée des enjeux sur le territoire.



La Communauté de communes du Pays de Pouzauges (23 000 habitants), située en Loire-Atlantique dans la région Pays de la Loire, élabore une stratégie de résilience en matière de biodiversité

La démarche menée par la Communauté de communes, accompagnée par le Cerema, a mis en avant l'intérêt de mieux comprendre et **représenter l'interaction entre les différents enjeux sur le territoire**. Dans cet objectif, deux ateliers "systémiques" ont été réalisés en 2020 pour construire ensemble une représentation des systèmes liés à la biodiversité sur le territoire.

Deux représentations du systèmes territorial (une à partir de l'agriculture et une à partir de l'aménagement) ont été construites, à partir des éléments soulevés par les participants lors des ateliers thématiques qui avaient eu lieu en amont des ateliers systémiques.



Cette représentation a été racontée aux participants et amendée lors de l'atelier. Elle a permis de **mieux comprendre la place de l'agriculture et de l'aménagement** au sein du territoire du Pays de Pouzauges et ses pressions sur la biodiversité d'une façon globale. Elle a permis aux participants de **faire des liens** qu'ils n'avaient pas forcément pensés en amont et de partager une vision d'ensemble des enjeux et interdépendances.

Ces deux représentations en système ont été complétées par les démarches et actions déjà mises en place sur le territoire et ont fait émerger des **nouvelles pistes d'actions**.

Elles ont également permis de **prioriser 5 grandes orientations**, au cœur des interdépendances entre sujets mises en évidence dans la représentation systémique.

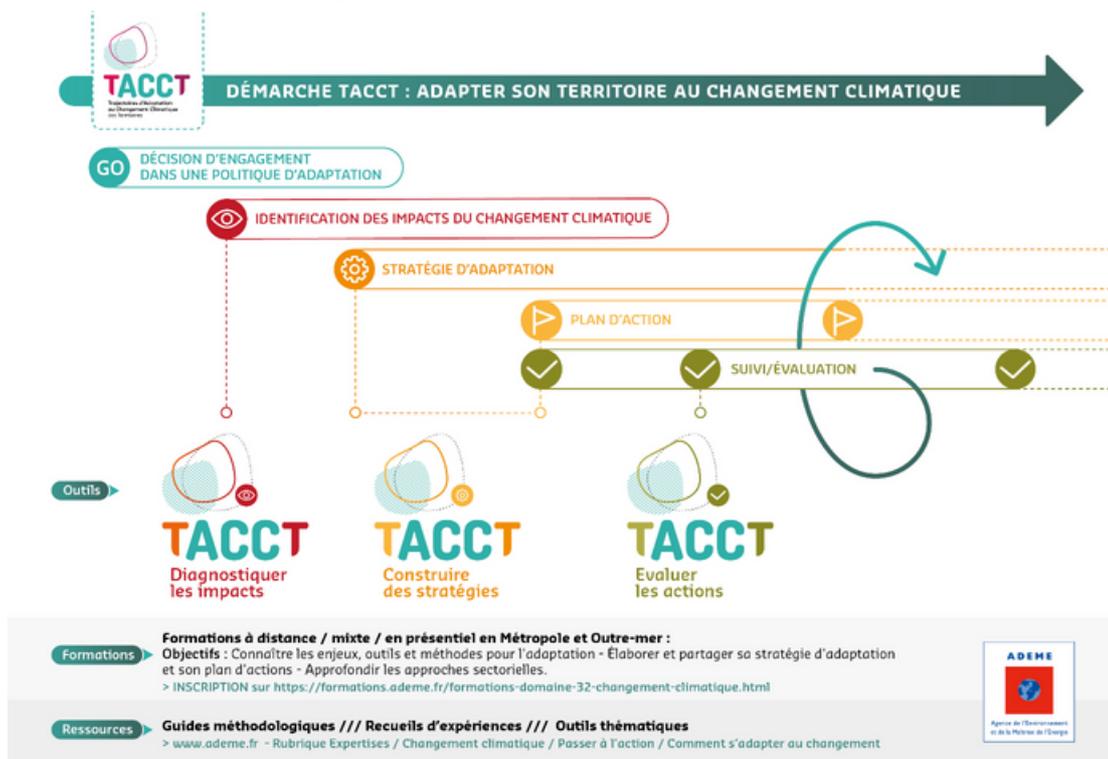
3 DÉMARCHE TACCT : TRAJECTOIRES D'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE DES TERRITOIRES

Complémentaire à l'atténuation, l'adaptation constitue l'une des réponses pour faire face au changement climatique. Elle s'applique aux systèmes humains ou aux écosystèmes et est une clé essentielle dans la réduction de l'exposition et des vulnérabilités au changement climatique. L'adaptation contribue donc à **un développement résilient au changement climatique**.

S'appuyant sur un diagnostic des vulnérabilités, une **stratégie d'adaptation** définit des orientations et solutions à la fois politiques, techniques, institutionnelles, sociétales et comportementales pour limiter les impacts négatifs et faire face aux évolutions du climat à long terme. Elle passe donc nécessairement par une **approche systémique** prenant en compte les interactions et interdépendances.

Afin d'accompagner les collectivités dans l'adaptation au changement climatique, l'ADEME met à disposition la démarche TACCT (Trajectoires d'Adaptation au Changement Climatique des Territoires). Cette démarche s'appuie sur trois grandes étapes pour élaborer une stratégie d'adaptation :

- **"TACCT - Diagnostiquer les impacts"** appuie les collectivités dans leur démarche de diagnostic de vulnérabilité à l'échelle territoriale et présente une hiérarchie des impacts observés et futurs sur le territoire
- **"TACCT Construire des stratégies"** aide les collectivités à construire un plan d'action à l'échelle temporelle d'un Plan Climat Air Energie Territorial, tout en suivant des trajectoires d'adaptation de long terme
- **"TACCT Évaluer les actions"** guide les collectivités dans la construction et la mise en œuvre du suivi-évaluation de leur stratégie d'adaptation, dans une démarche d'amélioration continue.



Avec la plateforme en ligne, les collectivités suivent pas-à-pas la démarche et construisent leurs trajectoires d'adaptation, sur la base des données climatiques qui les concernent : <https://tacct.ademe.fr/>
Fin 2022, plus de 300 collectivités sont engagées dans la démarche TACCT.

4 - PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°5

1 LA RÉSILIENCE : POUR FAIRE FACE AUX URGENCES ACTUELLES, UNE APPROCHE TRANSVERSALE DE SES VULNÉRABILITÉS ET DE SES FORCES



Louise Rhodde, cheffe de projet Résilience au Cerema

La Boussole de la résilience est un guide pour changer de posture, ce qui en fait un outil adaptable à tout type de territoire et de projet.

*Une approche par la résilience permet de **faire face avec lucidité à ses vulnérabilités** mais aussi **prendre conscience des forces** sur lesquelles le territoire va pouvoir s'appuyer. Une vision transversale est indispensable pour sortir d'approches sectorielles et pour mettre en cohérence les compétences, les échelles, les thématiques... Renforcer la résilience de son territoire, c'est aussi **anticiper les crises** pour ne pas les subir, en préservant les besoins essentiels à court terme, ainsi qu'en impulsant une **démarche de transformation à plus long terme**.*



Marc Bérard, président du SCoT du Pays Basque & Seignanx

*L'enjeu est d'identifier les impacts locaux de la mutation climatique, notamment la raréfaction des ressources. On a besoin d'**identifier nos leviers d'actions** face à cette situation, en particulier les opportunités économiques et sociales, puisque le développement économique durable est notre moteur. Nous changeons totalement de modèle, il faut **s'acculturer tous ensemble pour changer de logiciel**, pour créer de nouveaux réflexes et changer notre façon d'agir : maintenant, en haut de la pile, il y a la transition et la résilience.*

2 UN SCOT POUR CONSTRUIRE UN TERRITOIRE RÉSILIENT AU FUTUR DÉSIRABLE



Marc Bérard, président du SCoT du Pays Basque & Seignanx

*La volonté des élus était claire dès le départ : **se mettre en action le plus vite possible** en élaborant le SCoT rapidement pour ne pas renvoyer la responsabilité de la mise en œuvre au mandat suivant, mais commencer sa mise en œuvre au cours du mandat, avant 2026.*

*Le souci des élus, c'est de sortir du concept pour aller directement dans l'action. On travaille à **sortir de l'image de la contrainte, du négativisme**, pour faire comprendre que c'est une nécessité absolue, quoiqu'on en pense nous ne sommes pas plus fort que la nature. A partir de là, comment fait-on pour devenir demain plus désirable en matière d'aménagement ? **Comment passe-t-on de la contrainte subie à l'action volontariste, réfléchi pour un territoire qui devient plus désirable ?** Il faut faire de notre faiblesse une force pour une action publique qui amène du mieux-vivre aux habitants demain, ce qui est notre objectif principal.*



Létizia Delorme, directrice du SCoT du Pays Basque & Seignanx

*Les élus nous ont fixé comme objectif que le SCoT s'inscrive dans une **politique climatique responsable**. Nous avons ainsi travaillé avec le Cerema pour que la notion de résilience traverse l'ensemble de nos réflexions.*

3

L'IMPLICATION DES ÉLUS ET ACTEURS DU TERRITOIRE, GARANTE DU PASSAGE À L'ACTION VERS LA RÉSILIENCE



Létizia Delorme,
directrice du SCoT du
Pays Basque & Seignaux

En termes de méthodes, nous avons choisi de travailler sous forme de séminaires. Ils sont ouverts à l'ensemble des acteurs du territoire à notre échelle, y compris la société civile. Cette méthode est efficace, elle nous permet de produire vite et elle construit également un collectif d'acteurs locaux, ce qui est décisif pour la résilience.

C'est important pour nous d'impliquer au maximum les acteurs, parce que la perspective qui s'annonce c'est que la mise en œuvre de ce modèle d'aménagement, c'est l'objet de chacun. Le meilleur SCoT est celui que les acteurs auront envie de mettre en œuvre et c'est vrai pour toutes les politiques publiques. La mobilisation, c'est la garantie de l'évolution du modèle et de son amélioration.



Marc Bérard, président
du SCoT du Pays Basque
& Seignaux

La volonté était de partager cette réflexion avec les acteurs de terrain. Les associations représentatives du territoire ont été invitées et participent à nos travaux depuis l'élaboration jusqu'à la conclusion. C'est très important pour nous parce qu'elles sont fédératrices de toute la société civile dans sa diversité. Nous avons la chance d'avoir un conseil de développement extrêmement actif, cela fait 20 ans qu'ils sont habitués à travailler ensemble et ils sont invités à chaque fois. Notre territoire est complexe mais relativement réduit, nous avons la capacité d'identifier assez facilement ces acteurs. C'est ouvert quasiment à tout le monde, il n'y pas de règle de proportionnalité. Nous avons une très forte volonté d'avoir la société civile à nos côtés.

 [Voir Fiche N°6 Développer la participation des acteurs et habitants à son projet de territoire](#)

UNE QUESTION, UN RETOUR D'EXPÉRIENCE ?



Inscrivez-vous sur [Expertises Territoires](#) et rejoignez-nous sur la communauté [Territoires & Transition - Résilience - Climat : Outils Pratiques](#)



Florence Bordère (Cerema) : florence.bordere@cerema.fr
Romain Briot (Intercommunalités de France) : r.briot@adcf.asso.fr
Agence Nationale de la Cohésion des Territoires : contrats@anct.gouv.fr
Communauté COMETE : territoires-transition@developpement-durable.gouv.fr

Cette fiche s'inscrit dans le cadre d'une série de webinaires « Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition et résilience » organisés en partenariat avec :

Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition - résilience

N°6 DÉVELOPPER LA PARTICIPATION DES ACTEURS ET HABITANTS À SON PROJET DE TERRITOIRE

Face à la complexité des enjeux climatiques, écologiques, énergétiques, sociaux... aucun acteur isolé n'a la solution. La mobilisation et participation de tous les acteurs du territoire dans leurs diversités est indispensable pour planifier et construire ensemble ces transitions. Initiatives citoyennes, associations, entreprises, acteurs socio-culturels, habitants, agriculteurs... : tous sont concernés et importants à associer à sa démarche de transition. La démarche de transition est en effet l'occasion d'enclencher une mobilisation et une mise en mouvement des acteurs du territoire.



**REPLAY DU
WEBINAIRE N°6**

QUELS BÉNÉFICES POUR MON TERRITOIRE ?



Créer une **DYNAMIQUE COLLECTIVE** pérenne et renforcer le **POUVOIR D'AGIR** de chacun face aux transitions en améliorant la **CONFIANCE** des acteurs dans les politiques publiques



Construire une démarche de transition **ANCRÉE ET ADAPTÉE** au territoire en écoutant les **BESOINS CONCRETS** de la population, ses contraintes et envies d'agir



Mieux **RÉPONDRE AUX ENJEUX MULTIPLES** et interdépendants des transitions et améliorer les politiques publiques **EN CROISANT DIFFÉRENTS REGARDS** et expertises (dont l'expertise d'usage)



Faire émerger des idées et **SOLUTIONS NOUVELLES** en co-construisant des solutions collectives et en développant les **INITIATIVES CITOYENNES DE TRANSITION**.

1

EXPÉRIENCE PHARE : LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU DOUBS BAUMOIS CO-CONSTRUIT SON CRTE AVEC UN "FORUM ACTEURS"

p.2

2

OUTIL PHARE : LES QUESTIONNEMENTS CLEFS DE LA BOUSSOLE DE LA PARTICIPATION

p.4

3

POUR ALLER PLUS LOIN : MÉTHODES ET TRAVAIL DANS LA DURÉE

p.6

4

PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°6

p.8

1- LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU DOUBS BAUMOIS CO-CONSTRUIT SON CRTE AVEC UN "FORUM ACTEURS"



La Communauté de Communes du Doubs Baumois, située en Bourgogne-Franche-Comté, est composée de 58 communes, soit plus de **16 000 habitants**.



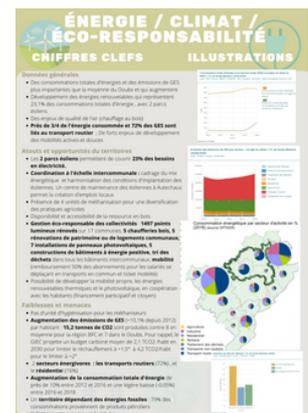
Le point de départ : un foisonnement d'études thématiques et sectorielles à rassembler pour nourrir les réflexions des élus, puis de tous les acteurs

En 2021, la communauté de communes du Doubs Baumois et la commune de Baume-les-Dames sont engagées dans plusieurs démarches de revitalisation et de développement durable de leur territoire (TEPOS, PCAET, PVD, ORT, Leader...). Pour l'élaboration concertée de leur Contrat de Relance et Transition Écologique (CRTE), elles bénéficient d'un accompagnement de Cerema avec l'ANCT, consistant à :

- l'appui à la construction d'un diagnostic global du territoire à partir de toutes les études thématiques existantes
- l'animation d'un atelier de travail collaboratif avec les élus pour co-construire le diagnostic territorial
- la préparation d'un atelier collaboratif "Forum Acteurs" entre élus et acteurs du territoire

1 Synthétiser les études existantes : Faire émerger les principaux Atouts - Faiblesses - Opportunités - Menaces (AFOM) du territoire

Pour préparer le socle de la co-construction du diagnostic territorial, les équipes de Cerema et de la Communauté de Communes ont conçu **16 posters thématiques** résumant les principaux Atouts - Faiblesses - Opportunités - Menaces (AFOM) du territoire, à partir des études thématiques et sectorielles existantes (études liées au SCoT, diagnostic TEPOS, Contrat local de santé, contrat CAF, diagnostic du PETR, contrat de ruralité...).



2 Organiser un atelier élus : Identifier des enjeux partagés sur le territoire

Cet atelier s'est tenu le 25 août 2021. Lors de cet atelier, 80 élus du territoire (maires et conseillers communautaires) ont été invités à partager les analyses des posters thématiques en petits groupes collaboratifs, à énoncer les enjeux principaux qui en découlent à **repérer les acteurs de la société civile à associer pour chaque thématique**.

3 Le "Forum acteurs" : Co-construire une stratégie pour le territoire

Ce Forum, qui a eu lieu en octobre 2021, a été **co-organisé** avec la Communauté de communes et la DDT, en le préparant à partir des questions clés de la Boussole de la participation (cf Outil phare ci-après) : Pourquoi et jusqu'où concerter ? Qui concerter ? Selon quelles modalités ? Une cartographie des acteurs à associer a été réalisée et un déroulé d'animation détaillé a été produit. Enfin, les animateurs d'ateliers ont bénéficié d'une **séquence de formation pour co-animer** les sous-groupes de travail.

Ce Forum a rassemblé plus d'**une soixantaine de participants** autour de l'invitation à réfléchir à "Quel sera le futur du Doubs Baumois ?", invitation lancée à un large panel d'habitants et acteurs de la Communauté de Communes du Doubs Baumois, identifiés lors de l'atelier élus précédent. Les objectifs étaient de partager et enrichir le diagnostic de territoire et ses enjeux, de formaliser un **projet de territoire partagé**, tout en **recueillant des idées d'actions et de projets concrets** pour réussir la transition écologique du territoire et préparer le plan d'actions du CRTE.

Une **grande variété d'acteurs** s'est mobilisée : **publics** (élus de la Communauté de communes, élus et techniciens du PETR, de la DDT), **parapublics** (office de tourisme, chambre d'agriculture, centre d'information jeunesse...), **privés** (chambre d'hôtes, entreprises de différents secteurs), **associatifs** (Croix rouge, maison de l'habitat, associations de petite enfance, associations écologiques...) et **citoyens** (habitants et micro-entrepreneurs).



A leur arrivée, les participants ont reçu **un livret acteurs**, dans lequel ils étaient invités à inscrire leurs réactions suite aux éléments de diagnostic présentés dans les posters thématiques, au cours d'une "découverte déambulatoire". Après la phase de diagnostic du territoire, ce panel d'acteurs du Doubs baumois s'est regroupé en ateliers de travail pour proposer des priorités et des pistes d'actions à mener dans le cadre du Contrat de relance et de transition écologique (CRTE). Enfin, une balade de synthèse a permis de partager l'ensemble des productions.

A l'issue de ces rencontres, une stratégie pour le CRTE du territoire a été élaborée, déclinée en **5 axes prioritaires**:

- Un territoire **accessible**, de proximité, décentralisé et équilibré
- Un territoire de **sobriété** et de qualité
- Un territoire **auto-suffisant**
- Un territoire **solidaire**
- Un territoire **singulier**, identitaire

Aujourd'hui, la Communauté de communes souhaite renouveler ces temps d'échanges et de co-construction participative avec ses habitants et acteurs du territoire tout au long du CRTE. Cependant, le manque d'ingénierie interne d'animation freine la poursuite de cette mobilisation dans la durée. La Communauté de communes recherche pour l'avenir des appuis méthodologiques externes pour l'accompagner dans la poursuite des concertations citoyennes.



Quels bénéfices de cette méthode pour le territoire ?

- Construire le **projet de territoire en le partageant avec l'ensemble des acteurs** au-delà des élus
- **Impliquer davantage les communes du territoire dans la transition** écologique



POUR OBTENIR L'OUTIL : ÉCRIRE À BOUSSELE-PARTICIPATION@CEREMA.FR

La Boussole de la participation est une **application libre et gratuite** proposée par le Cerema, qui aide à concevoir, mettre en œuvre et suivre une démarche participative grâce à **un pas-à-pas des questions à se poser**. Elle repose sur la Charte de participation du public, élaborée en 2016 à l'initiative du Ministère de la Transition Écologique.



POURQUOI

Pourquoi engageons-nous une démarche participative ?
Qu'est ce que nous en attendons ?
A quoi va-t-elle servir concrètement ?



SUR QUEL SUJET

Quel est le cadre de la participation ?
Quel est son objet ?
Qu'est-ce qui est mis en débat ?
Quels sujets seront abordés ?
Sur quoi demande-t-on précisément de s'exprimer ?
Quelles sont les limites (ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas...)?



AVEC QUI

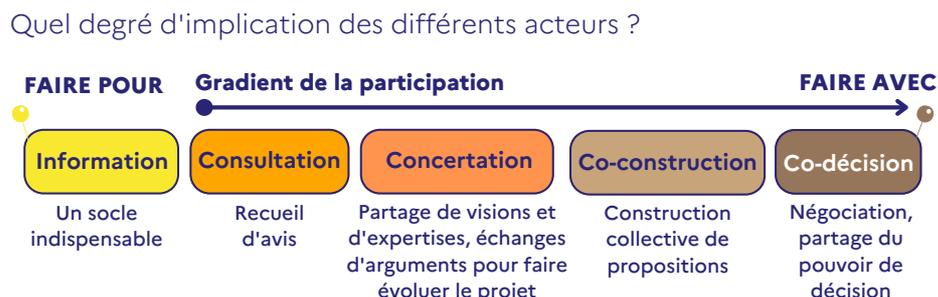
Quels sont les acteurs concernés par le projet ? Sont-ils disponibles ? Où sont-ils ?
Quelles sont leurs compétences respectives ?
Qui souhaite-t-on associer, comment mobiliser tout le monde, comment atteindre même les plus éloignés ?

Pour des démarches territoriales de transition, il est important de mobiliser une grande diversité d'acteurs en complément des traditionnels partenaires institutionnels, l'hétérogénéité étant un levier pour l'intelligence collective : entreprises, gros consommateurs d'énergie et d'eau du territoire, agriculteurs, associations, acteurs socio-culturels... , mais aussi les collectifs citoyens agissant pour les transitions.

Voir :

- [cet exemple de cartographie des acteurs selon les ODD](#)
- [la plate-forme Transiscope repérant les initiatives citoyennes locales](#)

JUSQU'OU



Échelle de la participation simplifiée (Sherry Arnstein)



Combien de temps et quels sont les moyens disponibles pour chaque étape ? Quel échéancier ?

Le territoire peut s'appuyer sur la participation du public à chaque étape de l'élaboration et de sa mise en œuvre de son projet, en particulier de son CRTE : diagnostic, projet de territoire, plan d'actions, tour de table et maquette financière, lancement des actions, évaluation et évolution du projet. Il est notamment possible d'engager une participation au projet du territoire même si le contrat a déjà été signé, dans l'objectif de partager plus largement la vision stratégique et de l'enrichir.

En effet, inscrire la participation dans un continuum facilite la confiance et la coopération entre acteurs et donne de la lisibilité au projet.

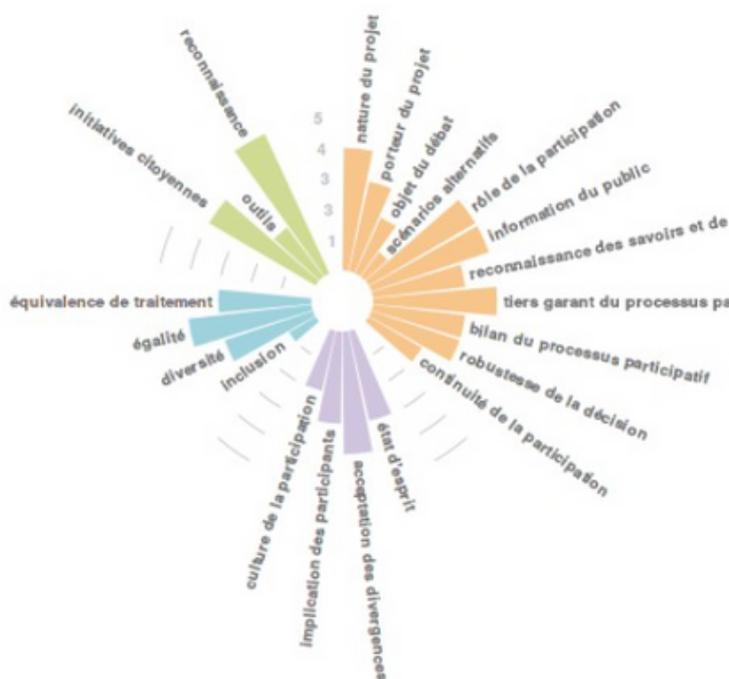


Comment informer et former les participants à la prise de parole ?
 Quelles sont le cadre, l'objectif, les règles du jeu de leur participation ?
 Quel est le rôle des élus ?
 Quels outils et méthodes utiliser, comment les mixer pour toucher des publics variés ?
 Quand et comment organiser la restitution ?



ET APRÈS

Comment organiser la capitalisation et prendre en compte tous les avis, propositions et contributions ?
 Comment faire un retour aux participants des résultats et décisions issus de la participation ?
 Comment expliquer les choix effectués ?
 Comment évaluer la démarche participative ?
 Comment poursuivre la participation dans le temps et avec quels moyens ?



A l'issue d'un travail sur l'ensemble de ces questionnements, le territoire est à même d'engager son processus participatif. Outre ce questionnaire, la boussole propose également de rendre compte de manière visuelle des points forts et axes d'amélioration du dispositif engagé, sous la forme d'un radar montrant les caractéristiques de la participation selon les 4 articles de la Charte de la participation :

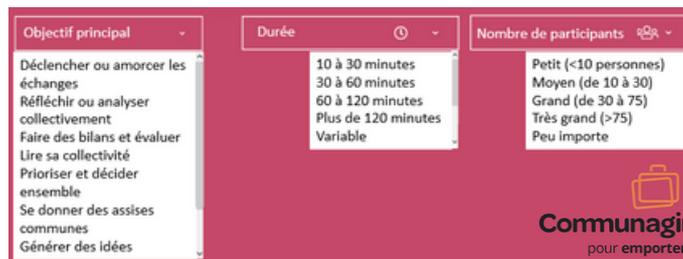
- Cadre clair
- Esprit constructif
- Mobiliser tous
- Pouvoir d'initiative

1 RESSOURCES MÉTHODOLOGIQUES

Une fois qu'ont été définis les objectifs, le périmètre, les attendus de la participation (recueillir un avis, échanger des arguments, faire émerger des idées, prendre une décision, agir ensemble..), on peut choisir les méthodes et les outils les plus adaptés. De nombreuses ressources méthodologiques existent pour les territoires, notamment :

Des repères pour choisir une démarche et des modalités d'animation, selon ses objectifs, la durée, le public visé... :

- la plateforme québécoise [Communagir](#) propose un moteur de recherche pour choisir son animation puis des déroulés d'animation



- des guides avec un tableau comparatif entre méthodes et fiches pratiques : [Méthodes participatives : un guide pour l'utilisateur](#) (Fondation Roi Baudouin) ou [Démocratie participative - Guide des outils pour agir](#) (FNH)

Chaque temps participatif doit être organisé de manière adaptée au contexte et aux objectifs locaux. Par exemple, voici quelques-unes des activités conduites de manière collective lors d'ateliers accompagnés par le Cerema :

- Partager, le temps d'une **visite**, des réalités concrètes vécues par les habitants et les acteurs du territoire, en partant du vécu pour poser les bases des échanges
- Partir d'une image, d'une photo, d'un symbole, pour amener à l'expression des différents points de vue, et comprendre qu'une même réalité recouvre plusieurs représentations
- Se projeter, en imaginant le futur du territoire, en formulant des visions prospectives positives pour déterminer des axes stratégiques, avec la boîte à outils Visions +21

 Voir Fiche N°4 *Mettre en récits sa stratégie de transition avec la prospective*

- Analyser les « Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces » (AFOM) du territoire à partir d'un récit métaphorique du territoire : en associant le territoire à un mode de transport et les atouts ou faiblesses à des symboles qui font avancer ou freiner le territoire.

En complément de ces ressources et des accompagnements du Cerema, l'ANCT propose une offre de services appelée [Territoires d'engagement / Territoires en commun](#), qui offre un appui aux collectivités souhaitant développer la participation citoyenne dans leur projet : ressources, formation, conseil, financement d'ingénierie partagée.



Enfin, des guides généraux permettent d'aborder globalement la démarche participative :

- [Concierter à l'échelle intercommunale, guide pratique](#) (AdCF)
- [Repères avant de se lancer dans une démarche participative](#) (Département de la Gironde)
- [L'évaluation de la participation](#) (ICPC/ Cerema/Planète citoyenne)



2 LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES ERDRE ET GESVRE ORGANISE UNE PARTICIPATION EN CONTINU DANS LA DURÉE



La Communauté de communes Erdre et Gesvre est située en Loire-Atlantique en région Pays-de-la-Loire. Elle comporte 12 communes et environ 60 000 habitants.

Pour élaborer sa nouvelle stratégie de développement durable et PCAET, elle s'est appuyée sur les 17 ODD de l'Agenda 2030 et a conduit une démarche participative qui s'inscrit dans les principes de la Charte de la participation du public. Marion Richarte, responsable développement durable de la comcom Erdre et Gesvre explique : « L'intérêt de la démarche Agenda 2030 avec les ODD c'est de positionner la collectivité locale non pas comme le seul acteur qui fait la politique publique mais vraiment comme un mobilisateur, un animateur de réflexion et un facilitateur d'initiatives. » Entre mi 2017 et 2018, de nombreux ateliers de concertation ont été organisés, portant sur le diagnostic, l'élaboration de la stratégie et l'identification d'actions, dont certaines co-construites. Près de 200 personnes ont ainsi participé à ces temps de travail. De nouvelles actions de coopération voire co-portées ont été lancées :

- l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau Projet Alimentaire de Territoire et d'une stratégie agricole avec différents partenaires du monde agricole
- la mise en place de "Rendez-vous chez l'habitant" pour partager des "trucs et astuces" permettant de faire évoluer les pratiques du quotidien
- la réalisation, avec le Conseil de Développement, d'une cartographie collaborative en ligne mettant en lien les porteurs de projet.

Parallèlement, la communauté de communes a mobilisé le Conseil de Développement comme garant de la démarche participative. Pour ce faire, le Conseil de développement a participé à certains ateliers et a analysé le processus participatif en utilisant la Boussole de la participation (voir pages 4 et 5) et a remis un document de Bilan de la participation qui conclut au bon déroulement de la participation et formule quelques préconisations d'amélioration.



Au début de la nouvelle mandature de 2020, la formulation du projet de territoire, adopté en 2021, donne une place importante à la participation, en proposant un axe sur l'implication des habitants et de la société civile dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques.

1 ENGAGER LA DÉMARCHE PARTICIPATIVE ET LA POSITIONNER DANS LE TEMPS



Véronique Gandelin,
Directrice Générale des
Services de la CC Doubs
Baumois

Le fait d'avoir un apport extérieur du Cerema, avec un aspect méthodologique, a conforté les élus et les services dans la démarche participative que nous avons lancée pour nourrir notre CRTE.

Ce forum Acteurs était la suite d'un premier forum : un mois auparavant, on a eu un forum uniquement avec les élus communautaires, qui avait permis de déblayer et d'écrire la stratégie du territoire, qui a été soumise à l'avis des acteurs lors de ce second forum. L'idée était ainsi d'élargir la réflexion par rapport aux réflexions habituelles des instances de la communauté de communes, qui sont centrées sur nos compétences.



Géraldine Geoffroy,
pôle Participation au
Cerema Territoires et Ville

Ces démarches participatives permettent à la fois de proposer de nouvelles formes de démocratie, pour élaborer des politiques plus légitimes, plus adaptées au vécu des citoyens, et de travailler collectivement sur les transitions avec les différents acteurs du territoire.



Florence Bordère,
directrice de projets
Stratégies de transition au
Cerema Territoires et Ville

Ces démarches participatives peuvent être mises en place à tout moment dans le projet, pas seulement lors de la phase d'élaboration mais aussi dans celles de mise en œuvre, d'évaluation. Il s'agit d'un processus continu.

2 MOBILISER LES PARTICIPANTS ET SE METTRE EN POSITION D'ÉCOUTE



Karine Lancement,
Cheffe de projet
participation citoyenne
et transitions au Cerema
Centre-Est

Pour mobiliser les acteurs et citoyens, il faut diversifier les réseaux de communication et donc déployer une palette d'outils de mobilisation adaptée à chacun, sans oublier de s'appuyer sur les acteurs relais, le bouche à oreille. La démarche d'aller au-devant des habitants pour les faire participer en direct apporte de la participation. Cela permet de convier une grande diversité d'acteurs, en partant d'un repérage des acteurs qui va chercher jusqu'aux initiatives citoyennes de transition.

De plus, il est important que ce genre de démarche suive un principe d'horizontalité, amenant un peu les élus à descendre de leur piédestal pour être non pas en phase d'argumentation mais en phase d'écoute avec les habitants, en étant un participant au même niveau que les autres.

Ainsi, dans les ateliers, il y a des règles de jeu de bienveillance et d'égalité des points de vue, pour assurer une bonne écoute. Puis, la transparence sur ce qui aura été retenu ou pas et la communication permettent de rendre compte aux participants des suites données à leur implication.

3 LA PARTICIPATION A PERMIS À LA COLLECTIVITÉ DE PRÉCISER LES ENJEUX, DE RELIER SES POLITIQUES PUBLIQUES ENTRE ELLES ET DE METTRE EN LIEN LES ACTEURS



Véronique Gandelin,
Directrice Générale des
Services de la CC Doubs
Baumois

Le forum Acteurs a permis de faire ressortir certains éléments que nous avons déjà identifiés avec la communauté de communes mais pas de manière aussi flagrante, et de constater que c'était partagé.

Par exemple, le sujet de la mobilité a été mis en avant par toutes les tables, mais de manière différente : certaines par l'aspect environnemental, d'autres par l'aspect emploi, par exemple en ce qui concerne les jeunes qui n'ont pas le permis.

Des actions sur la mobilité ont démarré assez rapidement ; par exemple, nous avons testé la mise en place d'une ligne régulière entre la gare et la zone d'activités Europolis. Nous réfléchissons également à faire évoluer le transport à la demande, en lien avec le PETR et les communes. Sur ces sujets, le forum Acteurs a fait partie des leviers.

Ce que qui est aussi ressorti, ce sont les liens flagrants entre toutes les politiques publiques, entre toutes les thématiques. Les acteurs ont beaucoup communiqué entre eux et ont creusé le lien entre jeunesse, emplois, entreprises, associations, services de proximité... Ça montre tout l'enjeu d'un projet de territoire, car entre l'habitat, l'économie, les services, etc., c'est circulaire : si on veut porter la stratégie du territoire on ne peut pas travailler sans vision d'ensemble, tout est complètement lié.

Comme nous avons connaissance des partenaires dans l'éducation mais aussi dans les entreprises, on a pu imaginer, en discutant lors du forum Acteurs, que les chefs d'entreprises puissent venir présenter leur entreprise directement dans les établissements, pour faciliter les recrutements des entreprises prêtes à former des jeunes. La collectivité a un rôle à jouer de mise en lien.

UNE QUESTION, UN RETOUR D'EXPÉRIENCE ?



Inscrivez-vous sur [Expertises Territoires](#) et rejoignez-nous sur la communauté [Territoires & Transition - Résilience - Climat : Outils Pratiques](#)



Florence Bordère (Cerema) : florence.bordere@cerema.fr et participation@cerema.fr

Romain Briot (Intercommunalités de France) : r.briot@adcf.asso.fr

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires : contrats@anct.gouv.fr

Communauté COMETE : territoires-transition@developpement-durable.gouv.fr

Cette fiche s'inscrit dans le cadre d'une série de webinaires « Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition et résilience » organisée en partenariat avec :

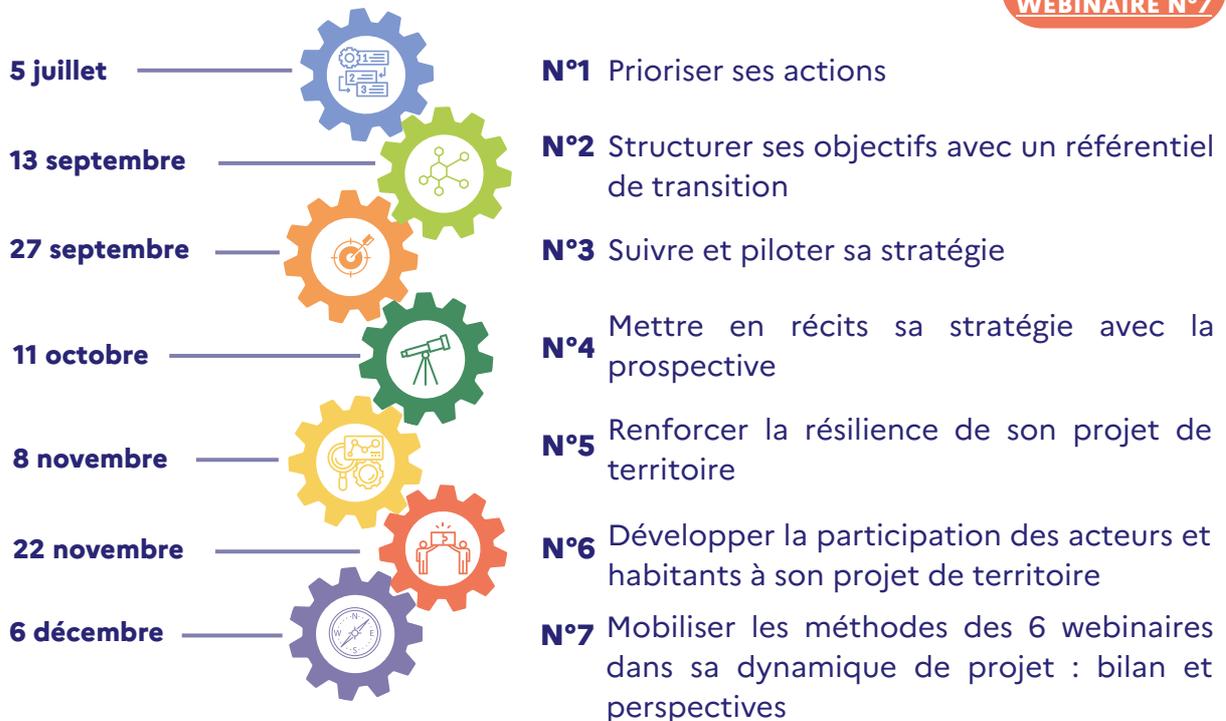
Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition - résilience

N°7 MOBILISER LES MÉTHODES DES 6 WEBINAIRES DANS SA DYNAMIQUE DE PROJET : BILAN ET PERSPECTIVES

Au terme de cette série de 7 webinaires organisés en 2022, ce dernier webinar propose de parcourir l'ensemble des méthodes et ressources constituées au fil du travail. La vue d'ensemble ainsi constituée permettra à chacun, en fonction de ses besoins et de son avancée, de se saisir au mieux des contenus diffusés. Ceci au service de sa dynamique de projet au fil du temps, et de son évolution.



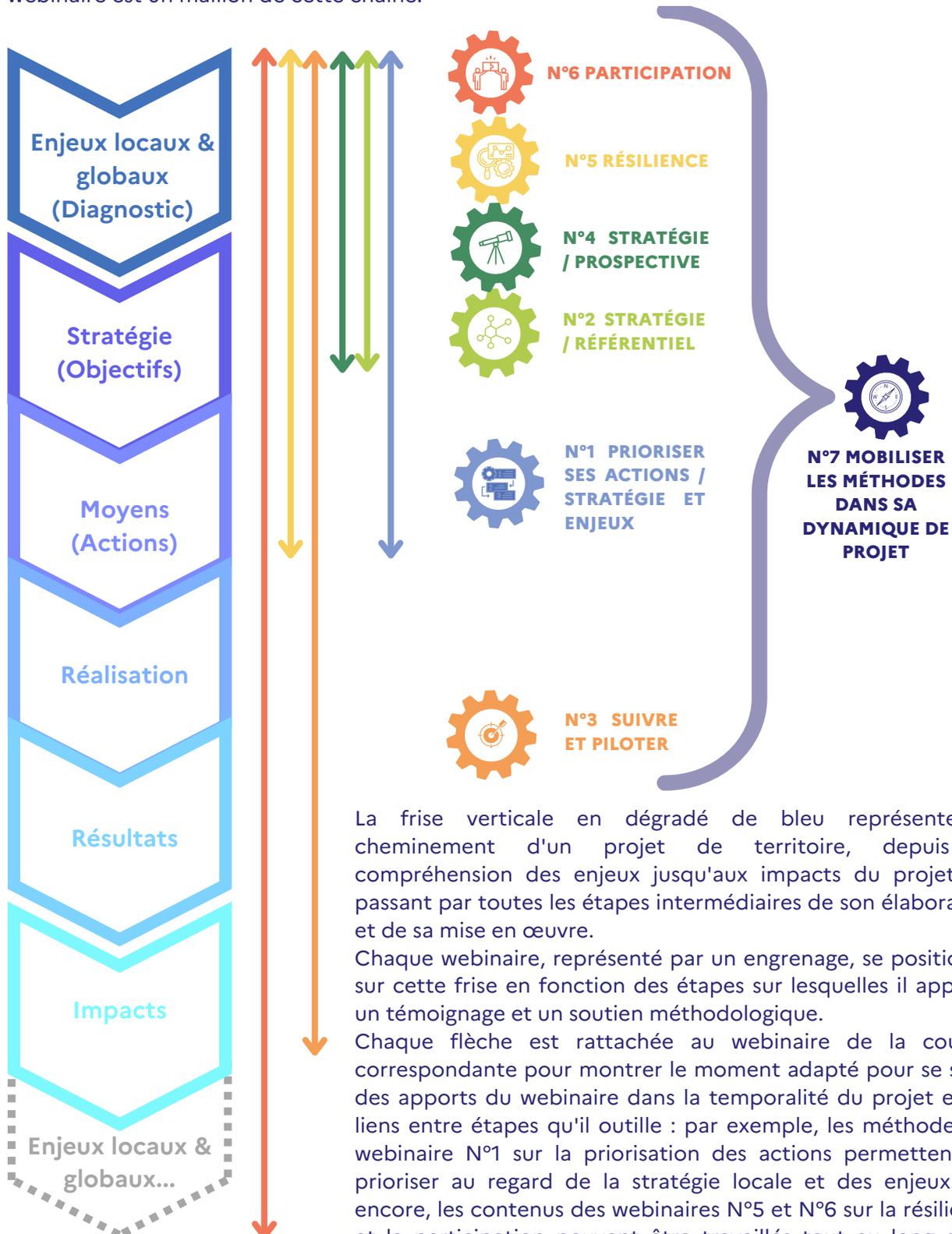
[REPLAY DU
WEBINAIRE N°7](#)



- 1** **SCHÉMAS BILANS : DES WEBINAIRES COMPLÉMENTAIRES POUR CONSTRUIRE ET METTRE EN ŒUVRE SA STRATÉGIE DE TRANSITION ET RÉILIENCE** p.2
- 2** **PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°7** p.5
- 3** **POUR ALLER PLUS LOIN : SOMMAIRE DES RESSOURCES PROPOSÉES** p.6

1- SCHÉMAS BILANS : DES WEBINAIRES COMPLÉMENTAIRES POUR CONSTRUIRE ET METTRE EN ŒUVRE SA STRATÉGIE DE TRANSITION ET RÉSILIENCE

Les 6 webinaires organisés entre juillet et novembre 2022 ont mis en lumière des méthodes et outils utilisés par les collectivités dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet de territoire. Le schéma ci-dessous repositionne le contenu méthodologique de chaque webinaire dans la démarche de projet de territoire et les pages suivantes précisent comment chaque webinaire est un maillon de cette chaîne.



La frise verticale en dégradé de bleu représente le cheminement d'un projet de territoire, depuis la compréhension des enjeux jusqu'aux impacts du projet, en passant par toutes les étapes intermédiaires de son élaboration et de sa mise en œuvre.

Chaque webinaire, représenté par un engrenage, se positionne sur cette frise en fonction des étapes sur lesquelles il apporte un témoignage et un soutien méthodologique.

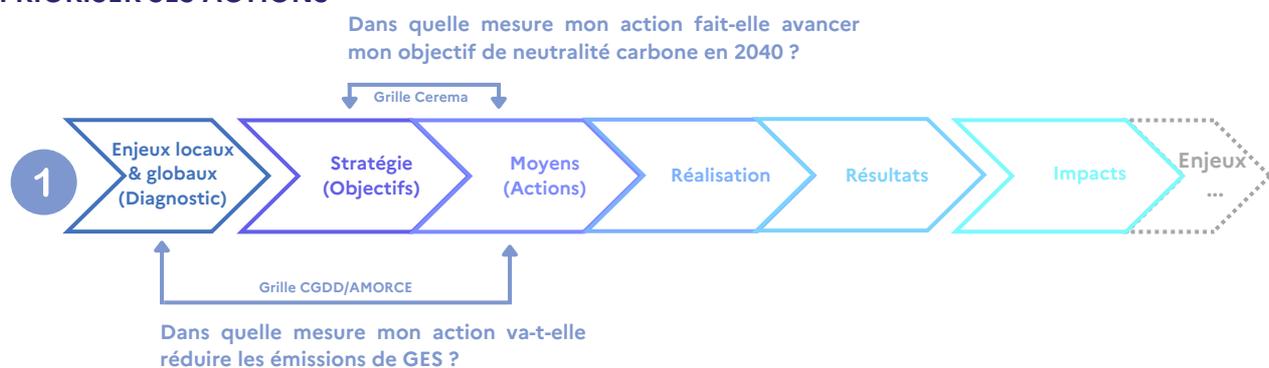
Chaque flèche est rattachée au webinaire de la couleur correspondante pour montrer le moment adapté pour se saisir des apports du webinaire dans la temporalité du projet et les liens entre étapes qu'il outille : par exemple, les méthodes du webinaire N°1 sur la priorisation des actions permettent de prioriser au regard de la stratégie locale et des enjeux. Ou encore, les contenus des webinaires N°5 et N°6 sur la résilience et la participation peuvent être travaillés tout au long de la démarche.

Comment s'articulent les différents webinaires ? Un éclairage sur les outils utiles pour toutes les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet de territoire

Les outils présentés durant la série de webinaires sont à la fois indépendants et complémentaires, au sens où chaque outil éclaire un ou plusieurs maillons de la chaîne d'élaboration et de mise en œuvre du projet. Chaque webinaire répond ainsi à des questions que se pose le territoire aux différentes étapes du projet de territoire, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre des actions : les **questions évaluatives**. C'est aux acteurs du territoire d'identifier ces questions. C'est l'occasion, au fur et à mesure de l'évolution du projet, de **s'assurer la cohérence entre toutes les étapes de l'action locale** et donc d'ancrer la transition au territoire de façon pérenne.

Les schémas ci-dessous indiquent, webinaire par webinaire, des **exemples de questions évaluatives** sur lesquelles les outils et méthodes des webinaires apportent un éclairage.

PRIORISER SES ACTIONS

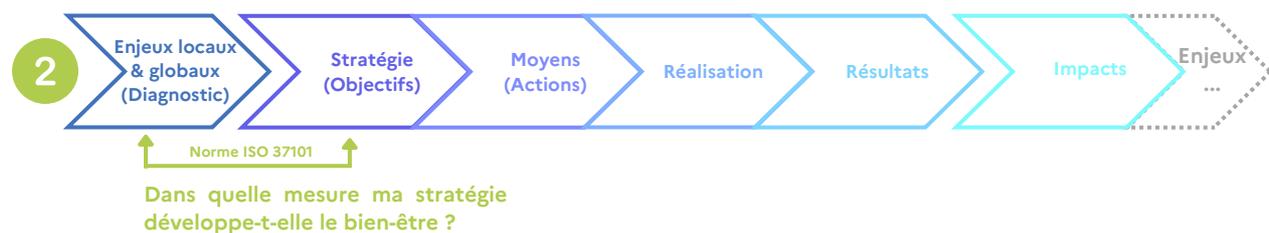


Deux grilles d'autoévaluation proposent d'analyser les actions du territoire en vue de les prioriser :

- une grille de pertinence des actions par rapport aux objectifs du territoire (Cerema)
- une grille sur l'impact environnemental des actions (CGDD et AMORCE).

Ces deux grilles sont rassemblées dans un outil de priorisation modulable, à utiliser par les élus et techniciens du territoire.

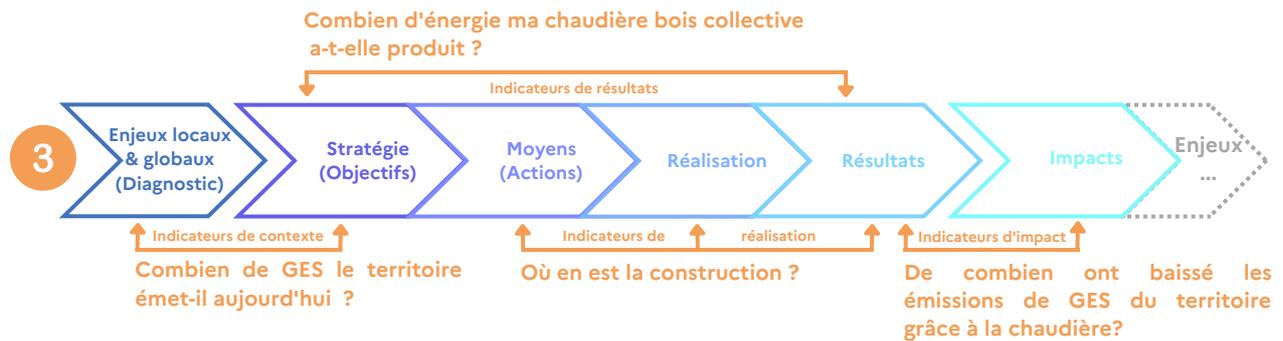
STRUCTURER SES OBJECTIFS AVEC UN RÉFÉRENTIEL DE TRANSITION



La norme "Territoires Durables" ISO 37101 permet au territoire de structurer sa stratégie en fonction de ses 6 finalités d'une part et de ses 12 domaines d'actions d'autre part. Cela permet d'aborder la durabilité de manière entièrement transversale et de mettre en évidence les enjeux plus ou moins traités par la stratégie, et donc ses points forts et son potentiel d'amélioration.

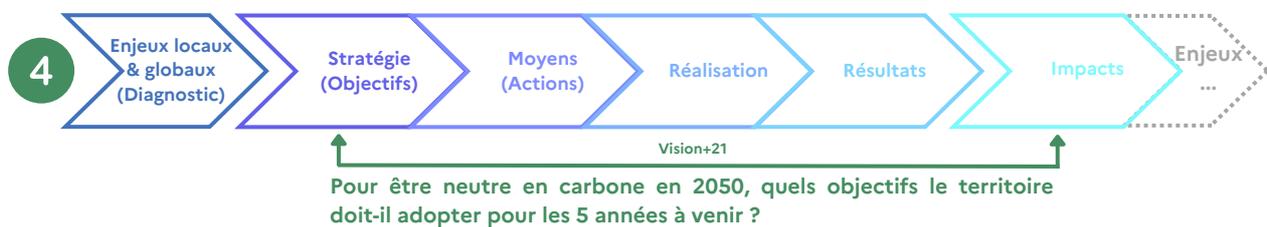
Le territoire peut utiliser de manière similaire d'autres référentiels de transition, pour dégager une vision d'ensemble de sa stratégie, parfois disséminée dans plusieurs documents.

SUIVRE ET PILOTER SA STRATÉGIE



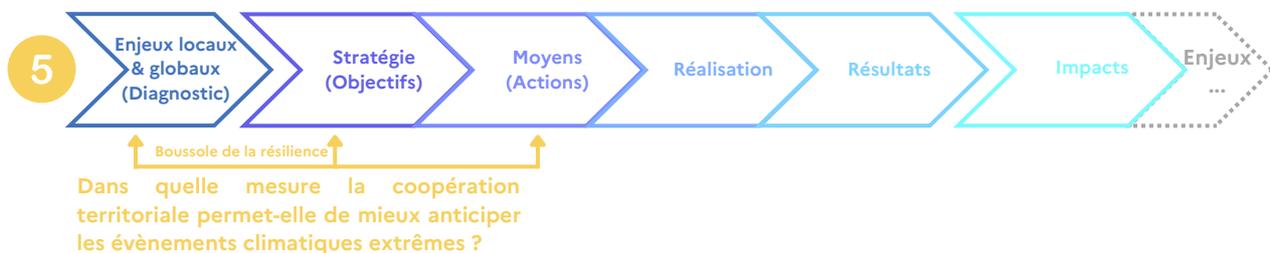
La construction d'un tableau de bord de suivi grâce à différents types d'indicateurs (contexte, résultats, réalisation, impact) permet de maintenir le cap stratégique et donne une base concrète et partagée pour que le territoire suive ses actions, en coopération entre les différentes parties prenantes.

METTRE EN RÉCITS SA STRATÉGIE GRÂCE À LA PROSPECTIVE



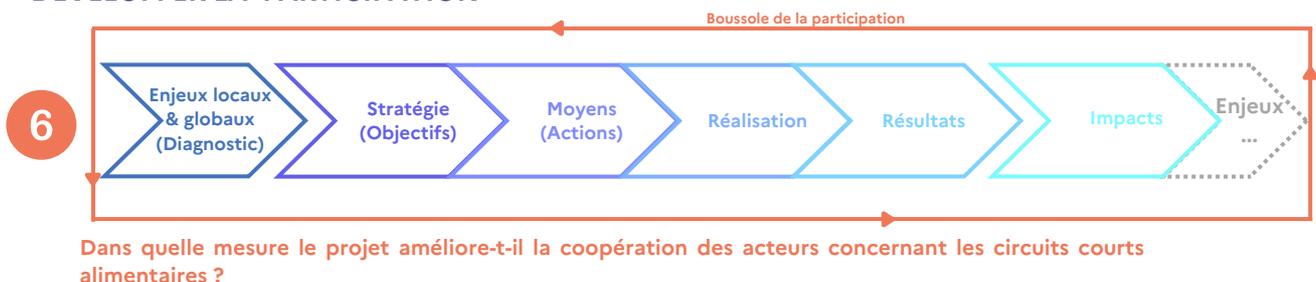
La boîte à outils Vision+21 (Ministère de l'Écologie / CGDD) est un outil d'intelligence collective qui propose notamment de sortir des problématiques quotidiennes pour élaborer des visions de long terme du territoire à partir de coupures de presse fictives du futur (2050 par exemple), dans des ateliers participatifs.

RENFORCER LA RÉSILIENCE DE SON PROJET



Croiser les différents enjeux dans une vision systémique permet d'établir une vision d'ensemble des vulnérabilités et forces du territoire. La déclinaison des leviers de la Boussole de la Résilience (Cerema) sous forme de guide de questionnements facilite l'identification par le territoire des axes stratégiques et actions à mettre en œuvre pour renforcer la résilience de son territoire.

DÉVELOPPER LA PARTICIPATION



La démarche participative nourrit l'ensemble du projet, tout au long de son élaboration et de sa mise en œuvre. Elle va de pair avec l'ensemble des étapes et outils éclairés par les webinaires précédents : à chaque étape, la mobilisation des acteurs est une clé de réussite essentielle.

1 DES MÉTHODES POUR CONSOLIDER SON PROJET DE TRANSITION DANS LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE



Franck Selvini,
Chef de projet Transition
écologique à la
Communauté
d'agglomération du Pays de
Grasse

Après un Contrat de Transition Écologique puis un Contrat de Relance et de Transition Écologique qui a rassemblé une centaine d'actions sur notre territoire, le président de la CPAG, monsieur Jérôme Viaud, souhaite que nous rendions plus lisible notre trajectoire de transition dans le cadre du CRTE. Pour réaliser cette mission, je me suis rapproché du Cerema en me connectant à la communauté des territoires en transition.

Dans cette communauté, ce qui m'a intéressé ce sont les webinaires concrets avec les témoignages, et de manière synthétique, les fiches qui permettent de revenir dessus. Ces apports et échanges m'ont donné une vision des différentes étapes pour mettre en œuvre et animer ce CRTE.

Cela m'amène dans un premier temps à vouloir initier une démarche de réflexion collective pour affiner les objectifs du projet de territoire que nous avons sur le Pays de Grasse, afin de les rendre le plus « SMART » possibles (Spécifiques, Mesurables, Atteignables et Réalisables dans le temps), pour mesurer, agir, communiquer et valoriser le travail et les projets de la communauté.

2 LES SOUHAITS POUR LA SUITE : WEBINAIRES ET ÉCHANGES PRÉSENTIELS RÉGIONAUX SUR L'ANIMATION DANS LA DURÉE, LE FINANCEMENT, L'AVANCÉE DANS LA TRANSITION ET L'ÉVALUATION

Les participants ont échangé en petits groupes sur les formats qu'ils souhaitaient pour la suite ainsi que sur les sujets qu'ils souhaitaient aborder collectivement.

Sur les formats, les participants ont plébiscité les **webinaires** et les **cas concrets** (retours d'expériences, études de cas pratique à débattre en groupes...). En complément, ils souhaitent des **rencontres présentielle**, notamment aux échelles **départementales ou régionales**, permettant davantage d'échanges horizontaux entre pairs, mais aussi des échanges avec les différents acteurs (des CRTE en particulier), dont les services déconcentrés de l'État.



Sur les sujets sur lesquels échanger et apporter des méthodes et des retours d'expériences de territoire, les participants ont cité de nombreux sujets, que l'on peut regrouper dans les 4 points détaillés ci-après:

1/ l'animation transversale et multi-acteurs dans la durée : comment maintenir la motivation des élus communaux et intercommunaux et acteurs après l'approbation, quel système de gouvernance, quelle méthode de mise en œuvre, quelle articulation du CRTE avec les autres dispositifs en termes de contenus et de gouvernance ??

2/ le financement pour les actions et l'ingénierie, avec en particulier le Fonds vert mais aussi les appels à projets, la DSIL, la DETR, les contrats départementaux : comment se préparer, identifier ce qui est éligible et monter son dossier de financement ?

3/ l'avancée dans une stratégie territoriale de transition écologique : comment passer d'un ensemble d'actions à une stratégie de transition, quels critères de choix des projets pour accélérer la transition ?

. *climat* : comment présenter les impacts locaux du changement climatique sur le territoire, comment relier les CRTE avec les actions PCAET, quels retours d'expériences de trajectoires zéro carbone ou de compensation carbone territoriale ?

. *sobriété* : comment la sobriété peut-elle être un fil rouge se déclinant sur l'eau, l'énergie, le foncier ?

. *modèle économique* : comment structurer une économie circulaire, sociale et solidaire, qui respecte l'équilibre de charge du territoire vis-à-vis des limites planétaires, de manière partagée avec les entreprises, les habitants, les collectivités ?

4/ le pilotage, le suivi, l'évaluation : quelles méthodes et outils d'évaluation, quels indicateurs de suivi, en particulier pour avancer en matière de transition ?

La suite des échanges se déroulera dans le groupe « Territoires & Transition – résilience - climat » d'Expertises.territoires. N'hésitez pas à vous y inscrire pour consulter les ressources (replays des webinaires, fiches, outils), poser vos questions et partager vos expériences. Pour cela, enregistrez-vous [ici](#) puis connectez-vous à [cette communauté](#).

3 - SOMMAIRE DES RESSOURCES PROPOSÉES PAR LES 6 WEBINAIRES

Outre les fiches associées à chaque webinaires, les replays et les diapositives, accessibles sur le lien du titre de chaque webinaire, voici les outils et méthodes mis en lumière dans chacun d'eux :



N°1 Prioriser ses actions

- [Le tableau de priorisation des actions avec 2 grilles \(Cerema\)](#)
- [La grille d'autoévaluation de l'impact environnemental des actions \(CGDD et Amorce\)](#)
- [La Boussole de la Résilience \(Cerema\)](#)
- [Le référentiel de transition RFSC](#)
- [La méthode 360 City Scan \(Tractebel\)](#)



N°2 Structurer ses objectifs avec un référentiel de transition

- [La norme internationale ISO 37101](#)
- [Les 17 Objectifs de Développement Durable \(ODD\) de l'Agenda 2030](#)
- [Le Donut des limites planétaires et du plancher humain \(Kate Raworth\)](#)



N°3 Suivre et piloter sa stratégie

- [Le tableau de bord pour suivre ses actions et sa fiche action \(Cerema\)](#)



N°4 Mettre en récits sa stratégie avec la prospective

- [La boîte à outils Vision+21 \(Ministère de l'Écologie / CGDD\)](#)
- [La boîte à outils 33 Et si ? \(Département de la Gironde\)](#)
- [La rosace de l'imagination \(Rob Hopkins\)](#)
- [Le kit de mise en récits \(CERDD\)](#)
- [Les Fabriques Prospectives \(ANCT\)](#)



N°5 Renforcer la résilience de son projet de territoire

- [La Boussole de la résilience \(Cerema\)](#)
- [Le guide de questionnements de la Boussole de la Résilience \(Cerema\)](#)



N°6 Développer la participation des acteurs et habitants à son projet de territoire

- [La Boussole de la participation \(Cerema\)](#)
- Banque de ressources pour outiller la participation (voir fiche n°6)

UNE QUESTION, UN RETOUR D'EXPÉRIENCE ?



Inscrivez-vous sur [Expertises Territoires](#) et rejoignez-nous sur la communauté [Territoires & Transition - Résilience - Climat : Outils Pratiques](#)



Florence Bordère (Cerema) : florence.bordere@cerema.fr et participation@cerema.fr

Romain Briot (Intercommunalités de France) : r.briot@adcf.asso.fr

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires : contrats@anct.gouv.fr

Communauté COMETE : territoires-transition@developpement-durable.gouv.fr

Cette fiche s'inscrit dans le cadre d'une série de webinaires « Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition et résilience » organisée en partenariat avec :

Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition - résilience

N°8 CONSTRUIRE L'ÉVALUATION POUR FAIRE VIVRE SON CRTE

En matière de transition écologique, les impacts de l'action publique ne sont pas à la hauteur des ambitions. Très peu d'évaluation des politiques locales sont réalisées en France : le temps pris pour concevoir des dispositifs, actions, programmes est beaucoup plus grand que le temps mis à les évaluer. Il y a là un gisement d'amélioration et de transformation de l'action publique, mais évaluer n'est pas simple, cette fiche propose les fondamentaux, quelques méthodes, outils et exemples pour ouvrir la voie.

QUELS BÉNÉFICES POUR MON TERRITOIRE ?

- 1/ Mieux connaître et **APPRÉCIER L'EFFICACITÉ ET L'IMPACT** de l'action publique pour en **AMÉLIORER LA PORTÉE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE**
- 2/ **CONTRIBUER AU PILOTAGE** de l'action publique et **FAVORISER UNE IMPLICATION LARGE** des acteurs concernés
- 3/ **RENDRE DES COMPTES**, alimenter un débat public sur les résultats de l'action et **DÉGAGER DES PERSPECTIVES**

1 ÉVALUER, EN QUOI CELA CONSISTE ?

2 ÉVALUER, COMMENT S'Y PRENDRE ?

3 OUTILLER LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION :

- Dépasser ensemble les obstacles à la mise en place de l'évaluation : le jeu Evalophobia
- Construire son projet d'évaluation et faire des choix : Strateval
- Contextualiser l'évaluation : l'état des lieux écologiques
- Autres ressources

4 EXPERIENCE PHARE : 6 TERRITOIRES D'ILLE ET VILAINE EMBARQUÉS DANS L'ÉVALUATION DE LEUR CRTE

5 SYNTHÈSE : LES QUESTIONS-CLÉS À SE POSER - LES CONSEILS À CEUX QUI SOUHAITENT SE LANCER



1 ÉVALUER, EN QUOI CELA CONSISTE ?

- C'est « apprécier » : en rassemblant des faits, des preuves, de manière à porter un jugement informé et nuancé ;
- Une action : on ne juge pas une personne, une institution en tant que telle mais une action, un programme ;
- Du point de vue de ses effets : c'est-à-dire de sa capacité à produire des résultats, à transformer (ou pas) le territoire, la vie des habitants, de ses entreprises ;
- Pour l'améliorer... et pour identifier pourquoi et comment ça marche (ou pas) de façon à aider à prendre des décisions mais aussi pour que cela serve aux autres territoires !

La distinction entre suivi et évaluation

Le suivi

- Exercice continu, tout au long de la mise en œuvre
- Vision quantitative permettant de situer l'avancement du projet par rapport à des objectifs établis
- Porte principalement sur les réalisations
- S'appuie généralement sur le renseignement d'indicateurs qui viennent alimenter des tableaux de bord
- Obligatoirement réalisé en interne

L'évaluation

- Exercice ponctuel visant à porter un jugement de valeur sur tout ou partie de la politique à un moment donné
- S'intéresse à l'ensemble de la chaîne des effets : des réalisations aux résultats
- Peut être réalisée en interne ou confiée à un organisme externe.

→ Suivre des indicateurs n'est pas évaluer, c'est mesurer des évolutions

→ Évaluer, c'est apprécier si ces évolutions sont dues à l'action menée

→ Suivi et évaluation sont cependant complémentaires, dans la mesure où le suivi constituera une porte d'entrée de l'évaluation et la nourrira en partie.

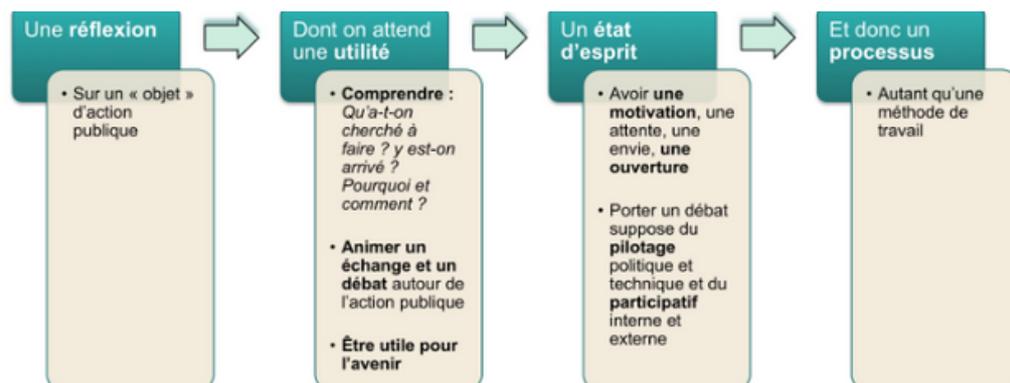


- Le suivi permet d'assurer une vérification de la mise en place effective des actions et des dispositifs prévus dans le contrat au moment de son élaboration.
- L'évaluation des résultats mesure l'atteinte des objectifs spécifiques du projet, autrement dit, ce qui a été obtenu grâce à la réalisation des actions.
- L'évaluation des impacts ou de la contribution met en évidence les effets directs et indirects du projet sur le territoire, voire, au niveau national. Ils sont forcément plus génériques et plus difficiles à imputer à une politique puisque de nombreux autres facteurs peuvent intervenir.

On a besoin de faire le suivi pour évaluer les résultats in fine

-> cf fiche 2 sur « suivre et piloter sa stratégie »

En synthèse, l'évaluation c'est :



Source : L'évaluation de l'agenda 21 local : quelle aventure ! - Définitions et repères - Novembre 2014

2 ÉVALUER, COMMENT S'Y PRENDRE ?

Il faut commencer par établir les questions auxquelles on veut répondre avant de réfléchir aux moyens d'y répondre.

Définir le projet d'évaluation

- Les finalités, les objectifs
→ pourquoi ?
- Le champ de l'évaluation, les échelles, les objets évalués
→ quoi ?
- Le mode d'organisation, de pilotage et de suivi
→ Qui demande l'évaluation ? Qui fait ? Qui est associé ?
→ Quelle instance de pilotage et d'échanges ?
- La méthode
→ Comment ?
 - La temporalité
 - Le budget
 - Les modalités de diffusion
- La prise en compte des résultats de l'évaluation
→ et après ?

Élaborer le questionnaire évaluatif

Le questionnaire évaluatif est un point-clé de la démarche évaluative.

Les questions évaluatives (1) guident la démarche d'évaluation par les priorités qu'elles dégagent pour l'analyse de l'action et des processus mis en œuvre.

Les questions résultent généralement d'une étude approfondie :

- de la logique d'intervention,
- des besoins qui ont justifié la décision d'évaluer,
- des réflexions des membres du groupe de pilotage ou des parties prenantes.

La plupart du temps, les questions qui viennent spontanément relèvent de l'efficacité, par exemple : « Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à générer l'effet X attendu ? ». Mais il est intéressant d'interroger les autres registres.

Les questions peuvent émerger aussi d'une lecture critique collective de l'action menée en s'appuyant sur l'élaboration d'un arbre des objectifs qui est un bon outil de dialogue.

S'organiser

L'évaluation comporte toujours des choix sensibles. Une bonne pratique est de faire ces choix par un consensus avec les principales parties prenantes.

Pour cela, on constitue un groupe ad hoc, l'**instance d'évaluation** (1) qui se réunit en général quatre fois au cours du processus de l'évaluation :

- en amont du lancement de l'évaluation, pour formuler les questions ;
- en phase de lancement, pour expliciter les critères et valider le plan de collecte ;
- lors d'un point intermédiaire pour réagir aux premières analyses ;
- en phase de finalisation, pour participer à la formulation des conclusions et à la construction des recommandations.

La gestion administrative et contractuelle de l'évaluation reste effectuée par un groupe de pilotage purement technique.

Qu'est-ce qu'une instance d'évaluation ?

L'instance d'évaluation doit se positionner à la croisée de trois catégories d'acteurs équitablement représentés :

- les décideurs, responsables de l'intervention et en mesure de s'approprier les résultats de l'évaluation et de mettre en œuvre les recommandations ;
- les acteurs bénéficiaires directs de l'intervention qui les cible prioritairement au niveau des résultats ;
- les acteurs bénéficiaires indirect de l'intervention qui les cible au niveau des impacts.

Des représentants (ex. associations) des acteurs concernés peuvent être invitées dans le cas où les individus destinataires sont difficilement mobilisables.

Il est préférable que les opérateurs, gestionnaires directs de l'intervention, ne soient pas associés à l'instance d'évaluation afin de privilégier un regard distant et objectif sur l'intervention.

De par sa composition, l'instance d'évaluation se distingue clairement du groupe de pilotage de l'intervention qui est en charge de sa mise en œuvre au quotidien.

Type d'évaluation

Il existe deux types d'évaluation possibles :

- une **évaluation externe** réalisée par un prestataire, en partie (sous forme d'assistance à maîtrise d'ouvrage), ou totalement (ce qui permet d'avoir un regard extérieur sur l'action menée) ;
- une **auto-évaluation**, prise en charge par les porteurs de la politique ou du programme évalué (ce qui peut faciliter l'évolution des pratiques et la prise en compte des pistes d'amélioration issues de l'évaluation).

3

OUTILLER LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION :

- Dépasser ensemble les obstacles à la mise en place de l'évaluation
- Construire son projet d'évaluation et faire des choix
- Contextualiser l'évaluation
- Autres ressources

Evalophobia



MULTI-JOUEURS

Chargé.e de projet,
élu référent...



AU LANCEMENT DU
PROJET



« On a tous une bonne raison de ne pas faire d'évaluation [des politiques publiques] »

Dans les projets de développement durable sur les territoires (collectivités territoriales, communes, intercommunalités, agglomérations, etc.) [et maintenant dans les CRTE], on fait des tonnes d'actions, mais l'impact de celles-ci est très rarement évalué.

En effet, on a tendance à vérifier la réalisation ou non des actions mais les territoires s'intéressent encore assez peu à observer et comprendre les transformations et les changements que celles-ci ont effectivement provoquées. Les démarches d'évaluation des projets de territoire durables sont souvent inexistantes.

Pourquoi ?

Parce qu' « on a tous une bonne raison de ne pas faire de l'évaluation ».

EVALOPHOBIA est un jeu dont le but est de « *débloquer les bloqué(e)s de l'évaluation* ».

La mission ? Identifier toutes les bonnes raisons que l'on a de ne pas faire de l'évaluation, de comprendre pourquoi c'est parfois si compliqué de se lancer dans une démarche d'évaluation dans une administration publique, et de s'interroger sur les leviers à actionner pour permettre la mise en place de ce type de démarche. C'est aussi l'occasion de mettre les pieds dans le plat, d'appuyer là où ça fait mal, de titiller l'institution, tout cela dans la bonne humeur, la joie et la convivialité.

Cela peut aussi permettre de prendre conscience collectivement des conditions de réalisation d'une évaluation.



<http://www.sustainable-everyday-project.net/evalophobia/?p=1>



STRATEVAL

Trop souvent, une évaluation est résumée aux outils qui vont être déployés, alors qu'au contraire, il faudrait d'abord réfléchir à ce que l'on veut faire (quelle utilité ? comment être utile ? etc.) et ensuite proposer des outils en conséquence.

Ce jeu de cartes développé, par Quadrant Conseil en 2021, a pour but de **construire collectivement une stratégie d'évaluation** en partant des besoins exprimés, en proposant ensuite une stratégie d'ensemble puis en choisissant des outils et méthodes précises.

Retrouvez [ici](#) une vidéo de présentation du jeu.



1 - 4 JOUEURS
Chargé.e de projet,
élu référent...



**AVANT, PENDANT,
APRÈS UN PROJET**



TÉLÉCHARGEZ L'OUTIL ICI

https://www.quadrant-conseil.fr/ressources/outils/Strateval_finalbeta_210426.pdf



Strateval part du principe que **les outils à mobiliser dans l'évaluation doivent découler des objectifs** que l'on choisit, qui doivent être précisés en amont dans une stratégie d'évaluation.

4 ÉTAPES :

A chaque étape, les participants doivent choisir une ou plusieurs cartes en fonction de leurs besoins et de leurs contraintes. Au dos de chaque carte, il y a une explication.



La première étape est celle de l'**identification des objectifs-phares** de la démarche d'évaluation. Il s'agit d'amorcer la réflexion sur les **questions évaluatives** qui permettront de choisir les outils en fonction de ses objectifs (ex : efficacité, pertinence...)

Strateval propose ensuite de choisir des éléments sur chacune des 6 composantes d'une stratégie :

- **Visée** (ex : ambition de transformation profonde des politiques publiques, ambition d'amélioration pratique...)
- **Focus** (ex : focus sur les réussites, sur les échecs...)
- **Positionnement** (ex : évaluation participative, indépendante...)
- **Référentiel** (ex : approche centrée sur les objectifs initiaux, sur des enjeux nouveaux...)
- **Analyse** (ex : analyse avant-après, comparaison entre cas...)
- **Approche empirique** (ex : quantitative, qualitative...)

Cette étape poursuit d'engager la réflexion sur les questions évaluatives (Visée et Focus), amène à préciser qui évalue (Positionnement), sur la base de quels objectifs (Référentiel) et comment (Analyse et Approche).



L'étape suivante vise à choisir des modalités de travail et méthodes appelées outils. Chaque outil à choisir est labellisé avec une ou plusieurs fonctions :

- **Structurer** (ex : arbre des causes et conséquences, cartographie des parties prenantes...)
- **Collecter** (ex : enquête par questionnaire, par entretien...)
- **Analyser** (ex : analyse Atouts Faiblesses Opportunités Menaces, Analyse statistique...)
- **Juger** (ex : panel d'experts, analyse coûts - avantages...)

Enfin, les cartes **Rendu** invitent à réfléchir au format de la restitution de la démarche d'évaluation, à son périmètre de diffusion et à son calendrier (ex : note de cadrage, rapport final...).

Les participants disposent à la fin du jeu des **ingrédients permettant de lancer leur démarche d'évaluation**, selon la gouvernance qu'ils auront mise en place pour cela.

Contextualiser l'évaluation : l'état des lieux écologique

Dans le cadre de l'élaboration du CRTE, il était attendu des territoires qu'ils commencent par un état des lieux initial pour évaluer les impacts de la politique publique sur le territoire.

Il est aussi important de bien prendre en compte le calendrier local (engager l'évaluation au bon moment), les actions déjà menées, de s'appuyer sur les éléments de bilan disponibles et de considérer les enjeux du territoire.



Etat des lieux écologique du territoire



• Observations :

- Un socle pour l'établissement d'un outil méthodologique d'aide à l'identification des projets les plus vertueux, en lien avec l'AFOM

Est-ce que le projet permet d'améliorer le bilan écologique du CRTE ? (cf. indicateurs) / Mettre 1 si au moins un indicateur satisfait, 0 si pas d'indicateur concerné / Possibilité de satisfaire plusieurs thématiques							Menu déroulant dans chaque case / Possibilité de satisfaire plusieurs enjeux				
Mobilité	Energie et climat	Traitement des déchets et	Agriculture et alimentation	Biodiversité	Lutte contre l'artificialisation	Eau et assainissement	Total	Enjeu 1 repéré dans l'AFOM	Enjeu 2 repéré dans l'AFOM	Enjeu 3 repéré dans l'AFOM	Dans "l'esprit" du CRTE

- Des données devant permettre une esquisse de l'évolution du territoire
- Une source d'information pour l'évaluation
- Des données difficiles à suivre et actualiser
- Des informations dont la pertinence reste à vérifier

• Questionnements :

- Quelle prise en compte des indicateurs dans la sélection des projets labellisés ?
- Quelle vérification de l'impact attendu ? Par qui ?
- Quelle fréquence de mise à jour ?
- Quelles corrections le cas échéant : des indicateurs ?/ dans la sélection des projets ?

https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2022-06/210701_Socle%20d%E2%80%99indicateurs%20%C3%A0%20l%E2%80%99appui%20de%20l%E2%80%99C3%A9tat%20des%20lieux%20C3%A9cologique%20initial.pdf

Autres ressources pour aller plus loin



[Guide l'évaluation de l'agenda 21 local, quelle aventure ?](#)

■ ■ ■ ■ ■ Quelle aventure !

Boîte à ressources élaborée dans le cadre du comité régional agenda 21 de Bretagne en 2015

<https://www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/l-evaluation-de-l-agenda-21-local-quelle-aventure-a2682.html>

3 cahiers qui proposent plusieurs outils et témoignages :

- le livret N°1 "définitions et repères"
- le livret N°2 "aides méthodes"
- le livret N°3 "outils et expériences"

3 films à vocation pédagogique :

- "Qu'est ce qui est important dans la démarche d'évaluation ?"
- "Pourquoi faire une évaluation ?"
- "Comment s'y prendre pour conduire une évaluation ?"



[Guide ADGCF - septembre 2023](#)



MEMENTO SUR L'ÉVALUATION DES CRTE

Quelle approche adopter pour mettre en œuvre une évaluation in itinere adaptée aux enjeux de la collectivité ?

lien : <https://www.adgcf.fr/upload/billet/1226-2309-memento.pdf>

Dans le courant de l'année 2022-2023, l'ADGCF et le cabinet Politeia ont mené un travail sur l'évaluation des contrats de relance et de transition écologique (CRTE) mis en oeuvre par les intercommunalités.

A l'appui d'un questionnaire adressé à tous les adhérents de l'ADGCF puis des travaux d'un groupe de travail restreint à une dizaine d'intercommunalités volontaires, cette démarche a conduit à la production de deux livrables :

Une étude sur les effets et évaluation des CRTE, [à retrouver ici](#).

Un mémento sur l'évaluation des CRTE, qui se veut être un guide méthodologique pour engager une démarche collaborative d'évaluation du CRTE, [à lire ici](#).

Ce mémento propose aux directeurs généraux de s'emparer de « l'objet » CRTE pour conduire une démarche évaluative des politiques publiques, au travers de plusieurs approches (suivi d'indicateurs de réalisation, pilotage du projet de territoire, évaluation d'impact, etc.). Des fiches pratiques et un référentiel d'outils pratiques clé en main sont proposés en fin de document.

Afin de répondre au mieux au plus grand nombre de situations, le mémento décrit 3 approches de l'évaluation mobilisables en fonction des besoins, ambitions et ressources disponibles dans la collectivité avec des fiches descriptives pour chaque approche :

- SÉCURISER L'ESSENTIEL
- INTÉGRER ÉVALUATION ET STRATÉGIE
- EN PROFITER POUR APPRÉCIER PLUS PRÉCISÉMENT L'IMPACT D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE CIBLÉE

4

EXPERIENCE-PHARE : 6 TERRITOIRES D'ILLE ET VILAINE ACCOMPAGNÉS DANS L'ÉVALUATION DE LEUR CRTE

Six collectivités se sont portées volontaires et ont été sélectionnées par les services de la Préfecture d'Ille-et-Vilaine pour travailler collectivement sur l'évaluation de leur CRTE.

Il s'agit des collectivités suivantes :

- Montfort Communauté
- Brocéliande Communauté
- Communauté de communes Saint-Méen – Montauban
- Communauté de communes Couesnon Marches de Bretagne
- Redon Agglomération
- PETR de Saint-Malo

Avec l'appui de l'ANCT, le Cerema a accompagné ces 6 collectivités et les services de l'Etat (Préfecture et DDTM 35) en combinant temps collectifs, travail « individuel » et appui à la demande durant 10 mois en 2023.

5 séances d'ateliers ont été proposées pour partager les expériences de chacun, apporter des contenus théoriques et des outils avec des temps d'ateliers inter-territoires et proposition d'outils.

Du temps a été laissé entre chaque session pour permettre aux participants de définir leur projet d'évaluation pas à pas, en mobilisant en interne les personnes concernées dans chaque collectivité.

Déroulé

- 13/10/22 : atelier 1 : sensibilisation et premiers échanges sur le projet d'évaluation
- 10/11/22 : atelier 2 : gouvernance et premiers échanges sur les questions évaluatives
- 13/12/22 : atelier 3 : questions évaluatives et premiers échanges sur les indicateurs
- 15/03/23 : atelier 4 : indicateurs
- 25/05/23 : atelier 5 : outils de l'analyse et restitution des notes de cadrage



Rappel du contexte

Évaluer, dans les CRTE, ce qui est attendu par l'ANCT (2) ?

Pour accélérer la relance et accompagner les transitions écologique, démographique, numérique et économique dans les territoires, le Gouvernement a souhaité proposer aux collectivités territoriales un nouveau type de contrat : le contrat de relance et de transition écologique (CRTE).

Les ambitions de la transition écologique

Le CRTE doit notamment permettre aux collectivités locales d'intégrer, au sein de leurs projets de territoire, les ambitions de la transition écologique dans leurs priorités. Les actions retenues concourent à l'atteinte des objectifs nationaux en matière de stratégie nationale bas-carbone, de biodiversité, de Plan national d'adaptation au changement climatique et de préservation des ressources naturelles.

Une attention particulière sera portée à la lutte contre l'artificialisation des sols, au développement des nouvelles pratiques agricoles, aux circuits courts et à l'économie circulaire. Les mobilités douces, la rénovation énergétique des bâtiments et la promotion des énergies renouvelables seront prises en compte.

Le contenu du CRTE

L'objectif du CRTE est d'accompagner des actions les plus vertueuses possibles en matière de transition écologique, qui devront :

respecter les obligations réglementaires et programmatiques (orientations de l'État type SNBC et documents de planification à l'échelle territoriale type SRADDET / Scot, PCAET, etc.) ;

traduire une ambition écologique relevant d'un ou plusieurs domaines (climat, énergie, biodiversité, foncier, économie circulaire, etc.) ;

ne pas nuire à l'environnement en s'inspirant notamment de la démarche éviter / réduire / compenser, et en maximisant les impacts positifs.

Les partenaires peuvent s'appuyer sur une grille d'analyse ex-ante des impacts potentiels des actions, selon six objectifs environnementaux auxquels s'ajoute un objectif sociétal. Cette grille simple s'adapte aux enjeux locaux et permet une auto-évaluation pour identifier les projets prioritaires et ceux à améliorer avant leur inscription dans le contrat.

L'état des lieux écologique

Tel que précisé dans la circulaire, les signataires des CRTE seront invités à élaborer un état des lieux écologique du territoire, complet et partagé.

Il permettra de dégager les forces et faiblesses du territoire sur le plan écologique (biodiversité, mobilité, énergie et climat...) qui sont à mettre en perspective avec les priorités stratégiques du territoire.

L'évaluation de la contribution à la transition écologique

L'évaluation des actions constitue un élément-clé du pilotage du CRTE pour la collectivité et pour l'État. Elle permet la mesure de l'avancée et de l'impact de la démarche de transition écologique et de cohésion des territoires. Elle constitue un levier d'animation, en particulier pour la mobilisation des partenaires et des habitants du territoire, ainsi qu'un moyen d'aide à la décision et d'amélioration du projet de territoire et des actions.

Dès le début de la démarche, des objectifs par action sont fixés. L'avancement des actions et leurs impacts sont évalués à partir d'indicateurs nationaux permettant d'apprécier la contribution du contrat aux stratégies nationales de transition écologique et de cohésion territoriale.

(2) <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/crte>

Pourquoi et à quelle échelle mobiliser l'évaluation dans le CRTE ?

- Pour aider à sélectionner les actions
 - Dans quelle mesure l'action contribue à la transition écologique et à la cohésion des territoires ?
 - Dans quelle mesure l'action contribue aux objectifs du territoire ?
- Pour aider à décrire les actions
 - Quels sont les objectifs de l'action ?
 - Quels sont les résultats attendus ?
- Pour aider à suivre les actions
 - Où en est-on par rapport aux résultats attendus ?
- Pour faire évoluer les actions
 - Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Quels sont les points à améliorer ?
- Pour aider à l'évaluation du CRTE
 - Nous aurons réussi le CRTE si ...
 - Qu'est-ce qui a changé grâce au CRTE ?
- Pour apprendre et progresser collectivement
 - Qu'est-ce qui a bien marché ?
 - Si c'était à refaire...
- Pour mobiliser tous les acteurs
 - Que pensent la collectivité ? Les entreprises ? Les citoyens ?

Extraits des questions évaluatives retenues par le Pays de St Malo

-> Le CRRTE accompagne-t-il les porteurs de projet dans une démarche de développement durable ?

Plus précisément,

1. Le CRTE a-t-il permis d'accompagner effectivement les porteurs de projet dans une démarche de développement durable ? A-t-il apporté une plus-value dans la conception des opérations ? dans leur réalisation ? A-t-il généré d'autres effets ? A-t-il été le lieu d'un recensement d'actions déjà engagées ?
2. Le CRTE est-il un outil de pilotage des actions à engager (donner des indications sur les sujets à traiter, les manques) ou sert-il de repère pour analyser l'action engagée et dresser un bilan de l'impact des projets ? peut-il servir la mobilisation de crédits spécialisés ? agglomère-t-il l'ensemble des financements disponibles permettant une connaissance étendue des financements de l'Etat ?
3. Quelles conséquences éventuelles pour les projets non-recensés ?
4. Quelles conclusions peut-on tirer de son cadrage ? de sa mise en œuvre (pilotage, partenariat interne au Pays et externe avec les financeurs, sélection, concertation, impacts) ?
5. Quelles améliorations peut-on y apporter à l'avenir du point de vue de sa définition ? des partenariats ? de sa mise en œuvre ?

Déclinaison en critères et indicateurs de l'évaluation à l'échelle des projets

Questions	Critères	Transition écologique		Développement économique		Cohésion sociale et territoriale	
		Indicateurs	Sources	Indicateurs	Sources	Indicateurs	Sources
Quel est l'impact du projet sur l'objectif fixé ? Dans quelle mesure le projet permet de répondre aux menaces et faiblesses ? Dans quelle mesure le projet développe les atouts et opportunités ? Comment le projet améliore le territoire ?	Mesure des faiblesses/menaces résorbées Quelles améliorations apportées ? Quel impact des projets sur le territoire ?	Artificialisation des espaces naturels, agricoles et forestiers Surface de végétalisation et renaturation reconquise Tonnage de déchets produits et collectés par le territoire Répartition des bâtiments publics par étiquette nombre de PAT engagés Existence de label de qualité sur les produits de la pêche et de l'aquaculture linéaire de piste cyclable sécurisée Consommations énergétiques du territoire (toutes énergies incluant le carburant et les énergies fossiles de chauffage) Part des cours d'eau en bon état écologique Qualité des eaux de baignade Qualité des eaux	MOS ? Communes SMICTOM Communes-EPCI EPCI CEREMA-communes-EPCI-Dpt	Taux et évolution de la vacance commerciale Nombre et typologie des commerces locaux Nombre de commerces accompagnés sur la transformation numérique Structuration de filières locales en circuit-court Développement de modèle d'économie circulaire Création d'activités liées à la protection du patrimoine ou à l'usage durable de ressources locales	Communes-CCI CCI EPCI-CCI-Banque des Territoires EPCI EPCI EPCI	Participation et inclusion dans la vie politique et sociale Fréquentation des équipements culturels et sportifs (bibliothèques, musées, théâtres, cinémas, salles de concert, piscines...) Création de pôles de santé Evolution du taux d'équipements publics	Communes-EPCI Communes-EPCI-opérateurs privés Communes Communes

Principaux enseignements

La démarche d'accompagnement proposée a été appréciée parce qu'elle a permis à chaque participant de **s'approprier progressivement les fondamentaux de l'évaluation** (le questionnaire évaluatif, les registres et critères de l'évaluation) et de définir pas à pas son projet d'évaluation du CRTE.

D'emblée, le CRTE a été perçu comme **un objet spécifique, difficile à évaluer faute de consensus sur sa finalité**. Effectivement, selon les territoires, le CRTE est considéré comme un outil financier, une incitation à une approche globale de l'action publique, un appui à la transition écologique... Pour la plupart, un lien a été effectué avec le projet de territoire et/ou le PCAET pour faire sens.

A ces différences de traduction des CRTE dans les territoires correspondent différentes approches de l'évaluation.

Le groupe a toutefois souhaité mettre l'accent sur le processus de pilotage et sur la transition écologique.

L'utilisation des jeux de cartes a été utile pour les aider à se positionner sur le type d'évaluation plus ou moins large et participative au regard de leurs organisations respectives et moyens disponibles. Certains ont utilisé ces outils de dialogue au sein de leur collectivité pour faire des choix et expliciter les ambitions.

L'objectif était aussi de pouvoir **obtenir un mandat politique et technique** pour mener à bien l'évaluation du CRTE. Celui-ci n'a pas vraiment été donné alors qu'il constitue une des conditions de réussite. Un binôme élu et technicien concerné par le CRTE aurait été certainement plus pertinent pour chaque territoire.

Pendant la durée de l'accompagnement, il y a eu aussi des mouvements de personnels, des changements de chargés de mission sur 3 territoires sur 6, qui sont venus perturber les apprentissages.

Cela dit, **le travail entre pairs a été bien apprécié**, c'est un point fort de la démarche (le fait de se sentir moins seul, d'échanger et partager les avancées, les questions et contraintes). Le temps de hotline individuel proposé a été assez peu mobilisé (ponctuellement par les territoires les plus impliqués).

De même, **la présence des services de l'État (agents de préfecture et de la DDTM) a contribué à renforcer le dialogue avec les collectivités**, le CRTE étant un contrat Etat/collectivité. Il nous a semblé nécessaire de faire émerger les attentes propres des services de l'État pour l'évaluation des CRTE et de les positionner comme partie prenante du processus évaluatif.

Trois territoires sont parvenus à formaliser les éléments-clés de leur projet d'évaluation (Redon Agglomération, Brocéliande Communauté et le Pays de Saint-Malo), deux ont fait le choix d'une auto-évaluation et un autre a souhaité externaliser l'évaluation du CRTE.

Les territoires ont privilégié les registres d'utilité, d'efficacité, de cohérence interne et externe de l'action publique pour l'évaluation du CRTE.

Cet accompagnement collectif a permis aux participants de **monter en compétences sur l'évaluation**, de prendre la mesure de la posture réflexive sur l'action sans omettre de faire le lien avec la gouvernance.

Témoignages

Anne Guillouët - Responsable du pôle Aménagement du territoire - Brocéliande Communauté

“Le travail sur l'évaluation a permis d'aboutir à la question évaluative suivante pour le CRTE, validée par les élus en bureau communautaire : “Le CRTE permet-il de faire gagner du temps aux services des collectivités et de faciliter la réalisation des projets du territoire contribuant à la transition écologique ?”

En effet, les communes ont l'impression que l'EPCI passe beaucoup de temps sur le CRTE et l'enjeu de l'évaluation est de voir si ce temps passé en fait gagner aux communes dans la réalisation de leurs projets. On interroge l'utilité du CRTE et son efficience.

Nous avons prévu de réaliser l'évaluation en interne à la collectivité, avec un premier bilan à mi-parcours du CRTE en 2024 pour tester et ajuster le cadre de l'évaluation, mais aussi pour alimenter le CRTE et poser des jalons pour l'évaluation finale.

L'appui technique du Cerema et les temps d'échanges entre collectivités a été une belle expérience, présentant l'intérêt de partager les regards à différentes échelles d'EPCI et selon différents points de vues (notamment Etat et département) avec une opportunité rare de confier l'animation des échanges à un tiers. Les acquis de cet accompagnement me sont d'ores et déjà utiles sur d'autres sujets et pour l'évaluation d'autres démarches.

Je retiens que l'important est de se poser les questions au moment où on commence le projet et pas à la fin et d'avoir l'évaluation comme un fil conducteur. Par contre, l'exercice appliqué au CRTE reste difficile, notamment en l'absence d'objectifs chiffrés et pour apprécier la contribution des projets à la transition écologique. “

Sébastien Saillenfest - Chef de la délégation territoriale Redon Vallons de Vilaine Direction Départementale des Territoires et de la Mer d'Ille-et-Vilaine

“L'évaluation constitue un élément-clé du pilotage de l'action publique car elle permet de mesurer les effets des actions envisagées et constitue une aide précieuse à la décision et au pilotage d'un projet structurant comme le CRTE. Le besoin d'évaluation est d'ailleurs souvent exprimé par les décideurs (les maires, préfets, directeurs...), en précisant souvent "mais on n'y passe pas trop de temps et on fait simple".

Cet exercice est de fait perçu comme complexe, chronophage, aboutissant à des usines à gaz, donc relayé au second plan, réalisé en “bout de chaîne” au travers de quelques indicateurs de suivi, voire laissé de côté.

Et il ne faut pas se mentir. L'évaluation stratégique d'un projet est complexe, surtout si le projet lui-même est complexe. Mais ce n'est pas insurmontable et cette complexité peut tout à fait être apprivoisée. C'est ce que qui a été fait grâce à l'expérimentation de l'évaluation des CRTE menée en Ille-et-Vilaine avec le soutien du Cerema.

Certes, elle a mis en exergue la difficulté de tous les acteurs à s'embarquer dans le processus, y compris l'État lui-même. Pour autant, tout au long de la démarche, on a vu des a priori s'estomper, de la méthode se mettre en place, des champs du possible éclairer les participants...

On a pu observer des avancées significatives et enthousiasmantes dans les démarches locales, des réflexes évaluatifs commencer à cranter des choses, rassurer les techniciens, plus armés pour embarquer les décideurs tant dans les collectivités qu'à l'Etat.

Témoignages

Sébastien Saillenfest - suite

“Maintenant il faut réussir à transformer l'essai et faire en sorte que l'Etat, dans son rôle de facilitateur et d'accompagnateur, rende le processus d'évaluation le plus lisible possible, pour qu'il serve réellement à éclairer la décision publique et à faire du CRTE un outil fort de la transition dans les territoires.

Cela implique de l'outillage méthodologique pour les services, du travail en back-office afin de ne pas donner à voir toute la complexité, et des règles du jeu précises pour que le mandat évaluatif soit bien partagé. Alors lançons nous, et tout va mieux se passer.”

Sylvie Fusellier, directrice de cabinet, Redon Agglomération

« Ce travail m'a permis de mieux valoriser et formaliser ce que pouvait apporter le CRTE, car nous sommes confrontés à la question récurrente de l'utilité du dispositif. Côté EPCI, le CRTE nous permet d'avoir une vision globale des projets sur le territoire et de renforcer les relations avec les communes, au travers d'un outil de suivi mis en place pour cela.

Les réflexions sur l'évaluation nous ont aidé à préparer les cotech et copil et renforcer le lien avec le projet de territoire. L'évaluation nous permet de questionner la cohérence de l'action publique et la contribution à la transition écologique, même si sur ce point, les indicateurs sont plus difficiles à identifier.

L'évaluation sera réalisée en interne, à mi parcours et à la fin du contrat. Cela reste malgré tout difficile de mobiliser largement, et notamment les élus sur ces sujets.

Par rapport à l'ambition d'un contrat unique, on constate déjà que chacun a fait resigner un contrat de son côté. Cela va plus vite quand les actions sont inscrites dans le CRTE, car la matière est disponible, mais on n'échappe au fait de resigner des contrats par financeurs. Cela nous a permis déjà d'avoir une bonne connaissance des aides de tous les départements (NB : car Redon Agglomération est inscrite dans 2 régions et 3 départements.

Le travail sur l'évaluation nous permet de réinterroger toutes ces questions et d'avoir plus de discussions pour la fin de mandat sur la priorisation des actions à mener. Cela a permis de travailler avec les services de l'Etat (x3 chez nous) pour définir de ce qu'on attendait de l'animation du CRTE et de faire évoluer la préparation des COPIL.

Ce travail collectif sur l'évaluation m'a fait montée en compétence et j'ai pu remobiliser les outils et savoirs acquis sur l'évaluation d'autres dispositifs de la collectivité. »

SYNTHÈSE

Les questions clés à se poser

Les conseils à ceux qui souhaitent se lancer

Quand se lancer dans l'évaluation ?

- Dans l'idéal, le plus tôt possible
- Dans la pratique, s'adapter au contexte local, saisir les opportunités, les « bons moments » (comme le bilan de mandat, la révision du projet de territoire, du PCAET ou autre document stratégique ...)

Avec qui ?

- A définir localement : un dispositif plus ou moins participatif
- A minima : impliquer les élus, et les « bons » élus ; pas une « affaire de techniciens »
- Jusqu'à une évaluation participative citoyenne (cf fiche n°6 Développer la participation)
- S'appuyer sur les instances de gouvernance existantes pour limiter la sur-mobilisation et éventuellement élargir leur composition : COPIL CRTE, conférence des maires, conseil de développement, ...

Évaluer quoi ?

- Un point fondamental et assez délicat
- Si besoin, commencer « modeste », en partant des sujets « d'intérêt », avant d'élargir au fil du temps
- Le processus et/ou les résultats voire l'impact, en fonction du contexte local et des attentes des acteurs engagés

Comment ?

- En se basant sur un mandat politique et technique clair
- En co-construisant un référentiel local d'évaluation : importance du questionnement évaluatif et des critères d'évaluation, avant de parler d'indicateurs : « on aura réussi si »
- En obtenant les moyens humains et/ou financiers nécessaires : pour réaliser l'évaluation en régie ou en faisant appel à un prestataire, chargé de tout ou partie de l'évaluation
- En intégrant l'évaluation dans le pilotage du projet pour en faire un outil d'amélioration continue et d'apprentissage collectif
- En développant une culture évaluative au sein de la collectivité : penser l'évaluation à chaque fois, dès le départ et promouvoir une posture réflexive sur l'action publique



Cerema

CLIMAT & TERRITOIRES DE DEMAIN