



Entretiens
Albert-Kahn

Laboratoire d'innovation
publique

Cahier 60

De la prospective à l'action

Les territoires au cœur de la transition écologique et sociétale

Sommaire

Les Entretiens Albert-Kahn : Laboratoire d'innovation publique <i>Georges Siffredi</i>	4
La Société Française de Prospective <i>Jean-Éric Aubert</i>	6
Introduction <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	8
Proposition de grille d'analyse des typologies des démarches prospectives territoriales en France <i>Henri Fraisse</i>	12
Retour d'expérience opérationnelle et emblématique de la ville d'Évian <i>Jean-Pierre Amadio</i>	32
Retour d'expérience opérationnelle et emblématique de la ville de Besançon <i>Anthony Poulin</i>	39
La stratégie Objectifs de Développement Durable du Département des Hauts-de-Seine <i>Olivier Blond</i>	44
La stratégie bas carbone à 2030 de Paris La Défense <i>Céline Crestin</i>	48
De la prospective à la planification écologique : l'expérience territoriale <i>Henri Jacot</i>	55
Rev3 : retour sur la dynamique de développement en Hauts-de-France <i>Bertrand Zuindeau</i>	65
Retour d'expérience du programme Transition écologique et sociétale en Pays de la Loire <i>Samuel Aubin</i>	72
Restitution des ateliers <i>Baptiste Pemptroit</i>	78
Épilogue <i>Carine Dartiguepeyrou, Henri Fraisse, Henri Jacot, Baptiste Pemptroit</i>	83
Sélection bibliographique	89
Biographie des intervenants	94
Programme de la rencontre	98

Les Entretiens Albert-Kahn

Laboratoire d'innovation publique

Les Entretiens Albert-Kahn sont nés en octobre 2012 de la volonté du président Patrick Devedjian de susciter la réflexion sur notre société et son avenir, et de renouveler les formes de l'action publique.

La mondialisation dessine de nouveaux horizons, elle impacte l'ensemble des secteurs. L'émergence de nouvelles aspirations vers une économie plus responsable socialement, de nouveaux usages du fait du numérique, une qualité de vie plus écologique, mais aussi de nouveaux besoins en matière de soin et de solidarités toutes générations confondues, nécessite d'adapter la gouvernance territoriale.

Le président Patrick Devedjian était convaincu que, pour répondre à ces enjeux, il faut une politique culturelle forte qui favorise les espaces de réflexion et d'inspiration pour que les personnes puissent évoluer et innover.

Nous vivons dans un monde interdépendant dans lequel se mêlent les évolutions à différentes échelles, internationales, européennes, nationales, régionales, ce qui impacte directement notre Département. Mais les Hauts-de-Seine sont aussi un territoire d'innovations qu'il convient d'entretenir, de faire fructifier et de valoriser.

Le Laboratoire d'innovation publique a pour objet de réfléchir aux « futurs souhaitables » et de proposer des expérimentations de nouvelles formes de politique publique. Il offre un espace et un temps dédiés à la réflexion prospective au sein du conseil

départemental des Hauts-de-Seine, à l'horizon 10-12 ans, de manière transversale avec des participants venus de tous les horizons : élus, administrateurs du territoire, entrepreneurs, responsables associatifs, artistes et intellectuels.

Il y a un siècle, Albert Kahn soutenait financièrement des rencontres entre décideurs pour préparer le monde de demain. Il invitait chez lui des philosophes comme Henri Bergson ou des poètes comme Rabindranath Tagore, d'autres personnalités telles que Romain Rolland, Thomas Mann, Anna de Noailles, Manuel de Falla, mais aussi des industriels comme André Michelin, Marcel Dassault ou Antoine Lumière, des scientifiques comme Paul Appell ou Jean Perrin.

Depuis 2012, c'est dans cette même demeure historique, située à Boulogne-Billancourt en lisière des superbes jardins Albert-Kahn, que sont établis les Entretiens. Y sont abordées les thématiques importantes et variées pour l'avenir du Département. Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* prolongent les échanges et permettent de partager avec un plus grand nombre le foisonnement et la diversité d'idées.

C'est avec cet héritage à l'esprit, imprégné de ces deux grands hommes qu'étaient Albert Kahn et Patrick Devedjian, que je souhaite préserver et continuer d'encourager la réflexion prospective, le dialogue et l'innovation pour cultiver la paix dans un monde aux tensions toujours fortes.

Georges Siffredi

Président du Département
des Hauts-de-Seine

*La Société Française
de Prospective*

Jean-Éric Aubert
Président

La Société Française de Prospective (SFdP), créée en 2013 sous la forme d'une association de loi 1901, a pour objectifs de promouvoir la prospective en France et à l'international, de faire progresser ses concepts et ses méthodes, de diffuser ses résultats et de favoriser les échanges entre ses membres, pour lesquels elle constitue une sorte de maison commune.

Ceux-ci sont actuellement une soixantaine, issus des milieux de l'entreprise, de l'université et de l'administration, auxquels s'ajoutent plusieurs membres institutionnels, tels que des services de ministères, des départements universitaires ou des fédérations d'employeurs.

La SFdP organise des colloques, dont le Printemps de la prospective, son événement phare annuel, des séminaires et journées d'étude ; elle développe des travaux au long cours au sein de groupes de travail et de commissions ; elle publie des ouvrages et des vidéos.

Ses activités portent sur des sujets variés, allant de la prospective territoriale à celle de l'entreprise ou à celle du travail, ou bien encore à celle de la prospective. Elle collabore à la demande de ses membres institutionnels à des études de fond, pour le ministère des Outremer sur le vieillissement aux Antilles et ses implications pour les politiques publiques (2022), par exemple. Elle s'associe à diverses organisations pour des événements spécifiques, comme l'Académie de l'éthique sur la prospective, l'éthique et l'entreprise (2023). Elle conduit avec la Fondation 2100 un travail de prospective séculaire mondiale sur l'avenir des sociétés humaines à l'horizon 2100. Elle diffuse une lettre d'information tous les trimestres auprès de plusieurs milliers de correspondants.

Elle est animée par un conseil d'administration de douze membres, avec un mandat de trois ans, dont est issu un bureau comprenant un président, deux vice-présidents, un secrétaire général et un trésorier. Le président actuel est Jean-Éric Aubert, ancien fonctionnaire international. L'ensemble des informations relatives à la SFdP se trouve sur son site : www.societefrancaisedeprospective.fr.

Introduction

Carine Dartiguepeyrou
Secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn,
Laboratoire d'innovation publique
du Département des Hauts-de-Seine
Membre de la Société Française de Prospective

Cette journée du 9 novembre 2023 a été conçue à l'initiative de deux personnes en particulier, Henri Jacot et Henri Fraisse, membres de la Société Française de Prospective (SFdP), puis de Carine Dartiguepeyrou et de Baptiste Pemptroit, également membres de la SFdP, qui ont rejoint l'équipe projet. L'accélération de la transition écologique et sociétale est prioritaire pour la mandature actuelle du président du Département des Hauts-de-Seine, Georges Siffredi. Les Entretiens Albert-Kahn sont engagés depuis 2012 dans la réflexion prospective sur les politiques publiques touchant de près ou de loin l'action départementale ainsi que sur les sujets d'innovation publique et de transformation managériale. Il est apparu comme naturel pour les Entretiens Albert-Kahn de s'associer à la Société Française de Prospective pour organiser cette journée d'étude.

Les objectifs de cette journée

Cette journée intervient dans la continuité de plusieurs rencontres qui ont abordé la question de la transition écologique et sociétale, dont celle d'avril 2023 : « Rendre nos territoires durables attractifs. Quelle vision et quels leviers pour une action à long terme ? »¹. Elle n'est pas une fin en soi, mais bien un maillon d'une série de rencontres et de travaux à venir qui visent à lever les freins éventuels à la mise en œuvre des démarches prospectives notamment en articulant mieux « prise de décision et prospective », « action et prospective » et « prospective et évaluation ».

Un des objectifs de cette rencontre était de recenser et de partager des démarches prospectives portées par les territoires, en privilégiant les différentes échelles. Un autre objectif était de valoriser les actions en cours, avec différents niveaux de maturité et différents horizons temporels [2030, 2040, 2050]. Le troisième objectif était de présenter des démarches à l'œuvre qui ont toutes pour finalité d'accélérer la transition écologique et sociétale sur leurs territoires.

Toutes les instances et collectivités territoriales que nous avons contactées n'ont pu participer, en particulier la Région Nouvelle-Aquitaine ou la Métropole de Lyon, ou encore la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC), qui n'a pas pu venir au dernier moment. Nous remercions les contributeurs à cette journée et vous invitons à suivre les travaux à venir.

(1) Voir les Cahiers et les podcasts des Entretiens Albert-Kahn en ligne : <https://eak.hauts-de-seine.fr/>

De quoi parle-t-on ?

Il n'y a pas un futur, mais des futurs, plus ou moins souhaitables ou possibles. L'ouvrage *Futurs*² récemment publié illustre d'ailleurs la diversité culturelle des approches méthodologiques dans la manière d'appréhender le futur. Il n'y a pas une manière d'appréhender le futur, mais plusieurs, et c'est en partant de cette hypothèse que nous avons construit cette journée d'étude.

C'est également dans cet état d'esprit qu'Henri Fraisse et Henri Jacot proposeront respectivement comme base de discussion et d'échanges une typologie des futurs visés et une réflexion conceptuelle sur le lien entre planification écologique et prospective territoriale.

Enfin, nous avons souhaité aborder le territoire au sens large du terme, pas uniquement dans sa dimension administrative, mais aussi dans ses dimensions géographiques, culturelles et de réseaux, qu'ils soient formels ou informels, numériques ou non.

La prospective à plus long terme nous invite à étudier le croisement entre l'Humain, la Technologie et la Nature, car ce sont dans ces interstices que se dessine un grand nombre de changements à venir.

Les mégatendances agissantes sur les territoires

Les mégatendances sont un premier point de départ pour appréhender les futurs possibles et en comprendre les grandes trajectoires. Elles reposent sur des variables à la fois quantitatives et qualitatives. Leur liste peut varier selon les domaines et secteurs étudiés. Toutefois, nous avons proposé une série de mégatendances potentiellement agissantes sur les territoires en guise d'introduction aux ateliers.

- **Démographique et sociale**, car le vieillissement de la population, l'augmentation des inégalités sociales et de richesse, comme de la précarisation, l'expression de nouvelles valeurs constituent des évolutions majeures et structurantes pour l'avenir.
- **Énergie et environnement**, à commencer par une urbanisation dominante qui concentre une grande partie de l'impact carbone ainsi que la nécessité de converger vers une énergie décarbonée pour enrayer le changement climatique.
- **Accès aux ressources et gestion des « rejets »**, qui représentent des enjeux majeurs, d'autant plus que 6/9 des limites planétaires sont déjà dépassées.
- **Technologie et numérique**, qui participent de la métamorphose numérique de notre civilisation, à la fois créatrice, transformatrice et destructrice d'emplois, ouvrant et fermant des potentiels créatifs, générant des questions éthiques parmi lesquelles celles concernant le développement de l'IA.

(2) Dartiguepeyrou, C. et Saloff-Coste, M. (2022).

- **Socioculture**, qui est plus rarement appréhendée alors même qu'elle est source de signaux faibles et permet de nourrir de nouveaux imaginaires. La prospective socioculturelle peut se matérialiser en récits du futur tout à la fois poétiques, effrayants ou inspirants. Au niveau mondial, les sociétés, définies dans leur culture par leurs valeurs, leurs aspirations et leurs besoins, sont marquées par une extrême polarisation : sécularité vs religion, savoir vs croyance, spiritualité vs communautarisme, traditionalisme vs progressisme, etc. Toutefois, nous faisons également l'hypothèse d'un « changement de paradigme culturel »³, celui d'une recherche d'émancipation, d'individuation, de différenciation par opposition à l'individualisme.
- **Globalisation et géopolitique** connaissent une refonte des rapports de pouvoir et de l'échiquier des relations internationales avec une expression de déglobalisation, recentrages régionaux et relocalisation.
- **Politique et territoires**, représentés par des enjeux comme la décentralisation, la qualité démocratique, la capacité de tisser des alliances et des partenariats, la subsidiarité descendante et ascendante ainsi que la souveraineté, qui peuvent avoir des conséquences majeures sur les territoires et la transition écologique et sociétale.

L'ensemble de ces mégatendances est présenté comme hypothèse aux ateliers participatifs, l'objectif étant de mesurer parmi les acteurs présents leur représentation des tendances les plus agissantes sur leur territoire.

DES MÉGATENDANCES À L'HORIZON 2050 QUI AGISSENT SUR LES TERRITOIRES



(3) Voir notamment Dartiguepeyrou, C. (sous la dir.) (2013). *La nouvelle avant-garde, vers un changement de culture*. L'Harmattan.

*Proposition de grille
d'analyse des typologies
de démarches prospectives
territoriales en France*

Henri Fraisse
Conseiller DD Activation Territoires
Membre de la Société Française de Prospective

Introduction

L'ambition de ce premier exposé de la journée est de présenter quelques briques de base de la prospective, de la transition écologique et sociétale (TES) et d'en identifier leurs formes de déclinaison sur les territoires pour nourrir une dynamique d'amélioration continue.

Nous aurons dans la suite de la matinée des exemples de mise en actions à l'échelle de deux villes, d'un département et d'un quartier. Notre présentation nous invite à rester modestes par rapport à cette approche exploratoire et conscients de la situation présente : « Sommes-nous prêts pour ce qui nous est déjà arrivé⁴ ».

1. Bref état des lieux et des évolutions récentes autour de la dynamique de l'action.
2. Évolution des différentes représentations des liens entre écosystèmes sociaux et environnementaux. Que peut-on attendre du numérique ? Les segmentations passées volent en éclat, les rôles sont redistribués, la science rend visibles des dimensions invisibles, la porosité est permanente.
3. La démarche prospective. Quels scénarios désirés pour l'avenir ?
4. Description sommaire de certains scénarios cibles.
5. Identification de leviers possibles pour actionner la transition.
6. Quelques réflexions autour de la territorialisation ; comment les territoires pourraient-ils permettre de construire une réponse légitime et pertinente aux enjeux actuels ?

En conclusion, proposition de quelques points de vigilance et d'attention pour jeter les bases d'une suite possible à cette journée exploratoire.

1. Bref état des lieux et émergence d'une approche hybride de la dynamique de l'action

Passage d'un monde VUCA à un monde BANI

Utilisé pour la première fois en 1985 par des professeurs d'université⁵, l'acronyme VUCA s'est largement imposé pour caractériser le monde dans lequel nous vivons : V – Volatilité : manque de stabilité et de prévisibilité ; U – Incertitude [*Uncertainty*] : incapacité à prévoir les

(4) Selon l'expression d'Alex Steffen futurologue et expert climatique.

(5) Voir Bennis, W. et Nanus, B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Sept 1985. Dirigeants : *Les stratégies pour se prendre en main* pour caractériser le monde des affaires à la disparition du bloc communiste de l'Est (comme *L'ennemi unique*).

changements majeurs à venir ; C – Complexité⁶ : « Dans un système complexe, le tout est supérieur à la somme des parties et en permanence cohabitation des contraires [ordre vs désordre, liberté vs contrainte...] » ; A – Ambiguïté : difficultés à comprendre quelle est la meilleure ligne de conduite.

Compte tenu de la vitesse du changement que nous connaissons désormais, les conditions ne sont pas simplement instables, elles sont chaotiques, ce qui se passe n'est pas simplement ambigu, c'est incompréhensible. Un nouvel acronyme BANI a été introduit en 2020 par Jamais Cascio⁷.

Brittle : fragile, facile à briser, soumis au risque de défaillance totale et soudaine qui nécessitera une recherche de robustesse [résilience].

Anxiété : peur que tout choix que nous pouvons faire puisse être le mauvais et un sentiment constant d'impuissance.

Non linéaire : perte de lien clair et évident entre la cause et l'effet, en temporalité, mais aussi en proportion et en perception. Ce qui induit une vraie difficulté à piloter l'intentionnalité.

Incompréhensible : les tentatives pour trouver des réponses n'ont plus autant de sens. L'analyse obsessionnelle des données pourrait submerger la capacité de toute personne à les comprendre ainsi que rendre difficile la distinction entre le signal et le bruit, la cause et l'effet et même le vrai du faux.

Quels antidotes ?

Pour faire face à la volatilité, à l'incertitude, à la complexité et à l'ambiguïté, les capacités dont nous avons besoin sont la vision, la compréhension, la clarté, l'agilité.

Face à fragilité, à l'anxiété, à la non-linéarité et à l'incompréhensible, il faut développer la robustesse et la résilience, l'empathie et la sensibilisation, la mise en perspective et la flexibilité, la transparence et l'intuition.

Quelles conséquences en tirer pour faire émerger et piloter un projet ?

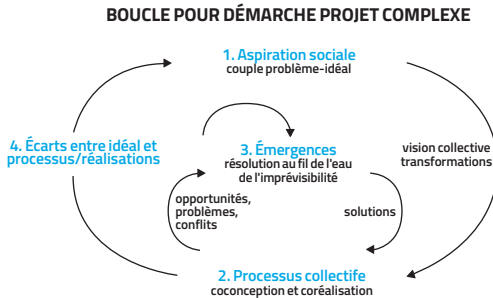
Mettre en place un process permettant des approches itératives et hybridées sous la forme de boucles d'actions emboîtées attestant de la recherche de robustesse dans un environnement complexe [voir fig. 1a], mais capables d'intégrer des éléments scientifiques dans une démarche compliquée [voir fig. 1b].

(6) Morin, E. (2008). *La Méthode I et II*. Seuil.

(7) Jamais Cascio (mars 2020. <https://ageofbani.com/>
Voir aussi <https://ageofbani.com/>).

Ce n'est plus la notion d'optimum qu'il faut privilégier [comme dans l'Ancien Monde du décideur « rationnel »], c'est la recherche de la permanence des équilibres qu'il convient d'organiser. Pour réussir cet emboîtement des réflexions et des domaines d'action, nous proposons de nous appuyer sur une démarche élémentaire robuste reposant sur une démarche de progrès continu, mais qu'il convient de formaliser, pour en permettre le partage par tous les acteurs, et de rendre beaucoup plus dynamique, avec une fréquence d'actualisation qui n'est plus celle des échéances classiques (budget, etc.), mais celle d'une mise à jour permanente.

Fig. 1a

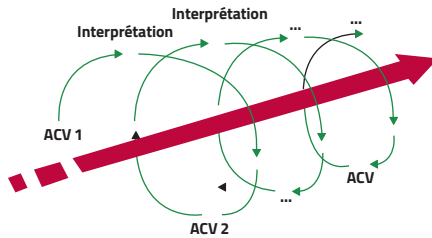


Logique projet avec schéma en boucles imbriquées et itératives, après les phases de sensibilisation, formation et mobilisation (des ressources)

Source institut Gaudin 2016

Fig. 1b

DÉMARCHE TECHNO-SCIENTIFIQUE - ANALYSE CYCLE DE VIE



Jeu d'itérations entre futur lointain, futur proche, futur de l'action transformation du futur et opérationnalité

Source CIRAI 2010, actualisation Activation Territoires 2020

Cet emboîtement de projets complexes et compliqués fonctionnera d'autant mieux que les « modules élémentaires » seront cohérents. Ces modules élémentaires schématisent les étapes de toute action, dont les projets. En les construisant à toutes les échelles de façon robuste et cohérente, on facilite leur pilotage dans un monde VUCA/BANI.

On assiste aujourd'hui à une convergence des méthodes entre les managers, les financiers et, plus timidement, les politiques autour de ce nous avons appelé en 2020 SMR⁸ [Stratégie, Mise en œuvre, Résultats]. Ce canevas (voir fig. 2) permet de bien mettre en évidence les forces et faiblesses avant d'en décrire les fondamentaux tirés du fameux « *Plan Do Check Act* » établi par H. Fayol⁹ et popularisé par W. E. Deming¹⁰. Mais nous recommandons que le bouclage soit fait avec des acteurs différents pour éviter un processus d'auto-contrôle. Précisons que nous avons construit puis tester cette démarche pour aider à structurer la finance à impact et faciliter la quantification ce nous avons appelé alors l'échelle de contribution à la transformation durable. Cette démarche peut s'avérer très utile pour aider les entreprises à répondre aux exigences de durabilité exprimées dans le cadre de la nouvelle règlement européen CSRD¹¹. Ces exigences européennes pourraient à terme s'appliquer également aux territoires, mais déjà les territoires portent la moitié des enjeux sociaux. On voit apparaître de nombreuses synergies à construire lors de la conception des projets et leur mise en œuvre particulièrement dans la TES.

Une voie possible : une « dynamique de transformation » pilotée de la vision au chemin (et réciproquement !)

La boucle se complexifie et elle est surtout de plus en plus courte et interactive. La cohérence de la démarche et la recherche de robustesse, dans des démarches multiacteurs et pluridomaines, deviennent les points de vigilance incontournables. En mariant les initiatives et analyses des entreprises, de l'ESS, de la finance, des institutions, de la société civile émerge un cadre méthodologique possible pour appréhender complexité et fragilité.

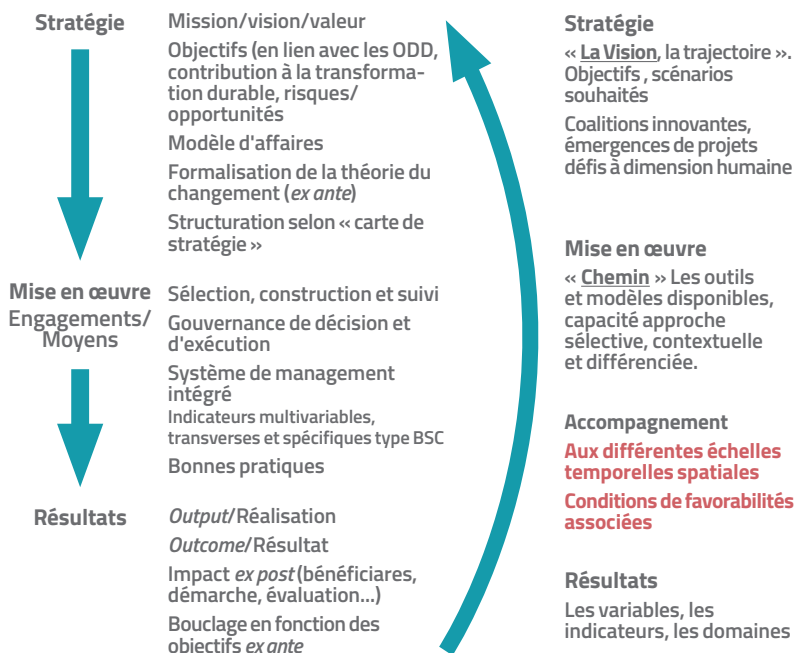
(8) Rapport *Doter la France d'une culture commune de l'investissement à impact*, coordination Bernard-Colinet, S., ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, juillet 2020, p.120-125. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/8692c7b4-0e51-4cf0-a4a2-ba2bc372ccbc/files/5bd1d349-de12-4712-b21e-c119d1ab04ba> ; Bernard-Colinet, S. et Fraisse, H. « Les enjeux de la finance durable : quel modèle économique ? », et *Revue française de comptabilité*, juin 2022, <http://revuefrancaisedecomptabilite.fr/les-enjeux-de-la-finance-durable-quel-modele-economique/>.

(9) Fayol, H. *Administration industrielle et générale, revue de l'industrie minière*, 1916, Dunod, rééd. 1918, 1979 et 1999.

(10) Deming, W. E. *Quality Productivity and Competitive Position*, 1982.

(11) Directive européenne sur les rapports de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), qui modifie les exigences en matière de reporting extrafinancier issues de la *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD) qui avait, en 2017 en France, modifié l'exercice de publication du rapport RSE des entreprises défini par l'article 225 du commerce, depuis 2012, dans la foulée du Grenelle de l'environnement de 2007.

Fig. 2 **CANEVAS SRM POUR UNE APPROCHE DE LA DURABILITÉ DYNAMIQUE DE L'ACTION RESPONSABLE**



Source : schéma © H. Fraisse Activation Territoires 2022

Dans la suite de cette présentation, nous nous focaliserons sur la construction de l'étape 1 du canevas SMR : la vision. Différents ouvrages¹² et publications éclairent la dimension de mise en œuvre et les pratiques évaluatives pour différents types d'organisation et de territoires.

2. La transition écologique et sociale : les différentes représentations des liens entre les écosystèmes sociaux et environnementaux [analyse globale]

Passage de la durabilité faible à la durabilité forte

Nous l'avons dit, tout se complexifie quand on sort de la simplification sur laquelle s'est construite « l'économie classique », qui a permis des progrès significatifs, mais dont les limites s'affichent clairement et dont la hiérarchie des valeurs évolue.

(12) Fraisse, H., Jaulmes, A. et Bellanger, S. (2023).

L'objectif n'est pas de faire une fresque du DD, mais aborder la TES nécessite de comprendre quelques évolutions structurantes. Dès l'émergence de l'ère industrielle, des penseurs se sont inquiétés des transformations possibles des conditions de vie sur terre engendrées par les nouvelles activités. Le rapport Meadows de 1972¹³ en est probablement une des formes les plus élaborées. L'année dernière, à l'occasion du cinquantenaire de sa parution, David Meadows a tenu à préciser que l'équipe à laquelle il appartenait avait pressenti la plupart des enjeux auxquels nous sommes confrontés à ce jour, mais n'a pas su en construire un récit audible et mobilisateur. Construire une vision n'est pas une science exacte et les scientifiques sont-ils les mieux placés pour en proposer une ? Un certain nombre de responsables y ont cependant été sensibles. Sous l'initiative de l'ONU, l'Europe a été la première à chercher à structurer les conditions d'un développement soutenable dans le temps (traduit finalement en « durable ») avec le rapport Bruntland de 1987¹⁴ et ses trois piliers : économiques, sociaux et environnementaux, schématisés comme équivalents. C'est un point de départ majeur qui a nourri des démarches au sein des entreprises (la RSE, avec le pacte mondial ONU de 2000, et l'ISO 26000¹⁵, publiée en 2010) et des acteurs financiers (les PRI¹⁶ et la gestion des risques par l'ESG¹⁷).

Initié en 2000 autour des enjeux environnementaux, un travail conséquent sur les services rendus¹⁸ (à l'homme, donc très anthropocentré !) par les écosystèmes¹⁹ est publié par l'ONU en 2005.

(13) Présentation de l'ENS Lyon contenant une explication simplifiée du contenu du rapport Meadows ou Rapport du Club de Rome « Halte à la croissance ? ». <https://planet-terre.ens-lyon.fr/planetterre/objets/Images/FT08/Club-Rome-Risler.pdf>.

(14) Bruntland, G. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

(15) AFNOR, *Découvrir la norme ISO 26000*, et Couillet-Demaizière, C., *L'ISO 26000 à l'ère du digital*, AFNOR éditions, 2021.

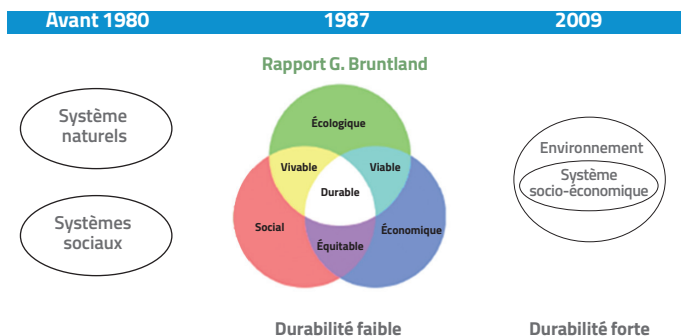
(16) Les PRI (Principles for Responsible Investment) représentent sous le même nom soit un ensemble de bonnes pratiques, soit l'organisation qui les élabore et contribue à leur mise en œuvre. Celle-ci, basée en Angleterre, est indépendante, soutenue par les Nations Unies, mais sans en faire partie. Ses ressources proviennent pour l'essentiel des cotisations de ses membres. Voir le site officiel PRI (en français Principes pour l'Investissement responsable) : <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri>.

(17) Démarche initiée par les acteurs financiers pour étudier les risques de leurs investissements en intégrant des facteurs éclairant les dimensions environnementales, sociales et de gouvernances de leurs actifs.

(18) <https://www.millenniumassessment.org/documents/document.447.aspx.pdf>. Schématiquement, les écosystèmes environnementaux exercent quatre fonctions clés : celle de support, de nourriture, de régulation et de cadre de vie.

(19) Le CNRS définit un écosystème comme « l'ensemble vivant formé par un groupe de différentes espèces en interrelation (nutrition, reproduction, prédation...) entre elles et avec leur environnement (minéraux, air, eau), sur une échelle spatiale donnée ».

Fig. 3 **ÉVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION DES LIENS ENTRE LES ÉCOSYSTÈMES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX**



C'est en analysant l'autre face du sujet (la dégradation des écosystèmes par l'espèce humaine) que les équipes du *Stockholm Resilience Centre* font émerger la notion majeure de limites planétaires en 2009²⁰. C'est un pas énorme par rapport à l'approche « équivalent planète consommée » du WWF publié en 1990²¹ (actuellement 1,7 planète contre 1 en 1971) et la démonstration de la durabilité forte (voir fig. 3). Neuf enjeux critiques sont identifiés en 2009, quatre font l'objet d'une quantification et trois montrent un large dépassement des conditions de régulation du système (voir fig. 4a). La dernière publication de 2023²² montre que six des neuf limites sont dépassées (voir fig. 4b), l'évolution est inquiétante. Avec les connaissances dont nous disposons, nous sommes incapables de simuler les conditions et la temporalité d'un retour à l'équilibre par domaine et plus encore à l'équilibre global. Cette perte de contrôle générée par l'homme (hors événements naturels géologiques dont il faudrait ajouter les risques), à cette échelle, est une première dans l'histoire de l'humanité. Nous n'avions connu que des crises sociales et des effondrements de civilisation par dégradation locale des conditions de vie.

Les risques associés aux « rejets émis » sont largement aussi importants que sur la raréfaction des ressources. Les risques sur impacts des rejets sont élevés, aussi bien en termes de fréquence que de gravité, et largement accélérés par des interactions significatives mal analysées

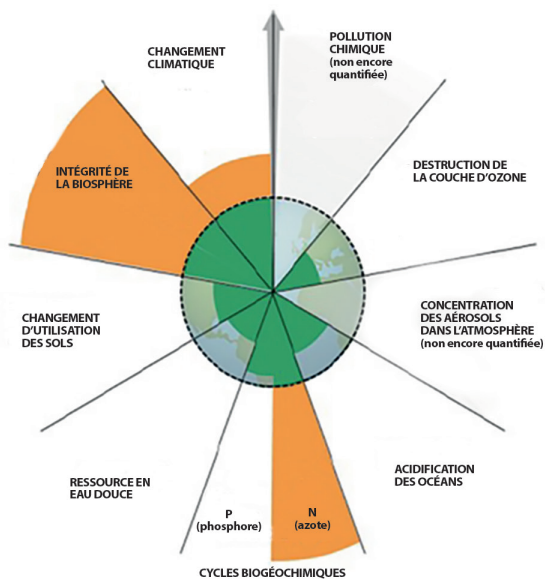
(20) *Ecology and Society* n° 14(2): 32 (2009).

(21) Wackernagel, M. et Rees, W. (1999).

(22) Richardson, K. et al., (2023)

Fig. 4a

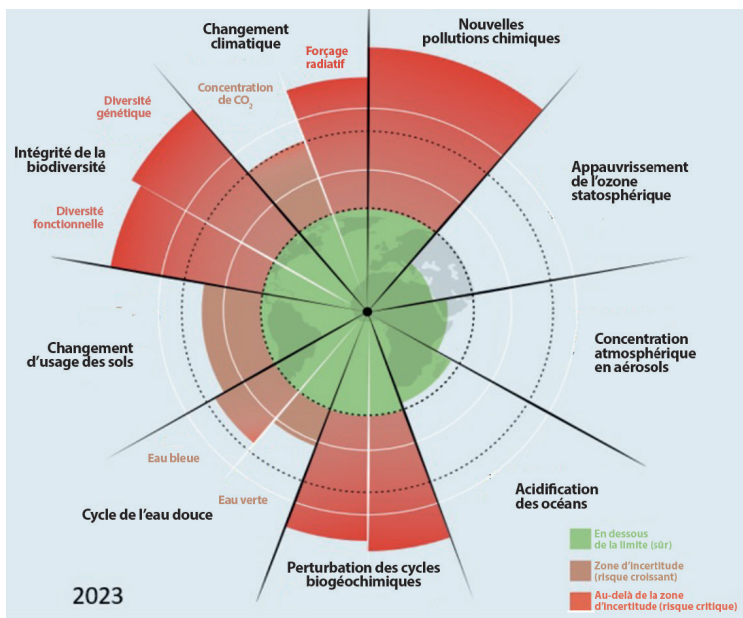
LES LIMITES PLANÉTAIRES ET LEUR DÉPASSEMENT EN 2009



Source : Johan Rockström *et al.*, « A safe operating space for humanity », *Nature*, 23 septembre 2009

Fig. 4b

LES LIMITES PLANÉTAIRES ET LEUR DÉPASSEMENT EN 2023

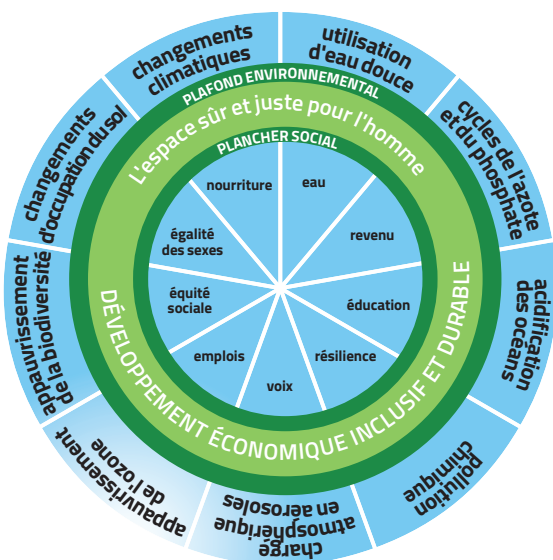


Source : Stockholm Resilience Centre, « A safe operating space for humanity » septembre 2023

dans leurs expressions et leurs temporalités. Décarboner est évidemment important, mais il y a clairement façon et façon de le faire et les résultats, puis les impacts ne seront pas les mêmes. Sans respect des conditions de vie sur terre, on hypothèque l'avenir de l'homme.

Comme un bon dessin vaut mieux que toute explication, rendons à Kate Raworth²³ d'avoir schématisé en 2012 avec son « donut » ce conflit « homme-nature » en visualisant d'une part le plafond environnemental (les limites planétaires), d'autre part le plancher social avec les « exigences sociales » établies par l'ONG OXFAM [voir fig. 5]. Un certain nombre de chercheurs qui partagent son analyse ont depuis proposé quelques pistes²⁴ pour permettre à un maximum d'habitants de la Terre de vivre à l'intérieur de cet espace « vivable ».

Fig.5 DONUT



Source: Kate Raworth 2012

https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en_5.pdf

(23) Raworth, K. https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en_5.pdf

(24) Raworth, K. (2017) et (2018).

L'approche holistique et systémique des Objectifs de Développement Durable

La représentation la plus élaborée de la transformation mondiale pour un monde désirable pour tous est celle des 17 Objectifs de Développement Durable, les ODD²⁵ (voir fig. 6), quatre caractérisant le socle environnemental à respecter pour assurer les conditions de la vie, huit définissant les ambitions des conditions sociales et sociétales et quatre établissant les cibles économiques, l'économie n'étant pas une finalité, mais un moyen pour atteindre les cibles sociales sous conditions de respect des cibles environnementales. Le 17^e objectif de

Fig. 6 LES 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Source: Stockholm Resilience Center 2015

(25) Fraisse, H. (2022) et Fraisse, H. (2021).

coopération complète cette trajectoire coconstruite en 2015 par 194 pays, déclinable à toutes les échelles, que nous détaillerons ultérieurement.

Construits entre 2013 et 2015, les ODD concrétisent la coconstruction d'une extrapolation à l'horizon 2030 de ce qui serait souhaitable par tous, compte tenu de la situation et des moyens de l'époque. Ce n'est pas à proprement parler une approche prospectiviste, c'est la construction d'un consensus volontariste, qui fait obligatoirement quelques omissions et ne fait pas de pari technologique.

Pour nos réflexions de prospective, il est important de rajouter la dimension technique. Elle a évidemment un rôle dans la TES. Les évaluations et les modélisations disponibles sur des fonctions clés ne permettent actuellement que de faire des hypothèses, aux probabilités incertaines. Renouveau du vieux débat entre les anciens et les modernes, c'est un vrai sujet en soi : la technologie sera-t-elle au rendez-vous et à l'heure ?

Nous nous contenterons donc de citer cette dimension et de rappeler les conditions de son fonctionnement dans un monde en désordre grandissant. On peut l'illustrer avec le travail d'Eloi Laurent²⁶ concernant « les opportunités et les risques » du numérique en les positionnant dans son schéma de boucle imbriquée, avec la sphère sociale et la sphère naturelle.

Des équilibres de base sont perturbés, le numérique étant potentiellement perturbateur des conditions favorables à la TES dans la sphère environnementale avec les impacts liés à la fabrication des équipements et infrastructures [5 % environ des émissions mondiales de GES²⁷], d'une part, et de leur utilisation dans la sphère sociale par un risque de désocialisation, d'autre part. De nombreux auteurs ajoutent volontiers l'impact sur l'individu lui-même (son développement et son comportement²⁸). En revanche, la mise à disposition d'informations fines en temps réel peut être un excellent support pour accorder demandes et offres dans un monde devenu frugal. Ces points restent à éclairer à l'échelle territoriale.

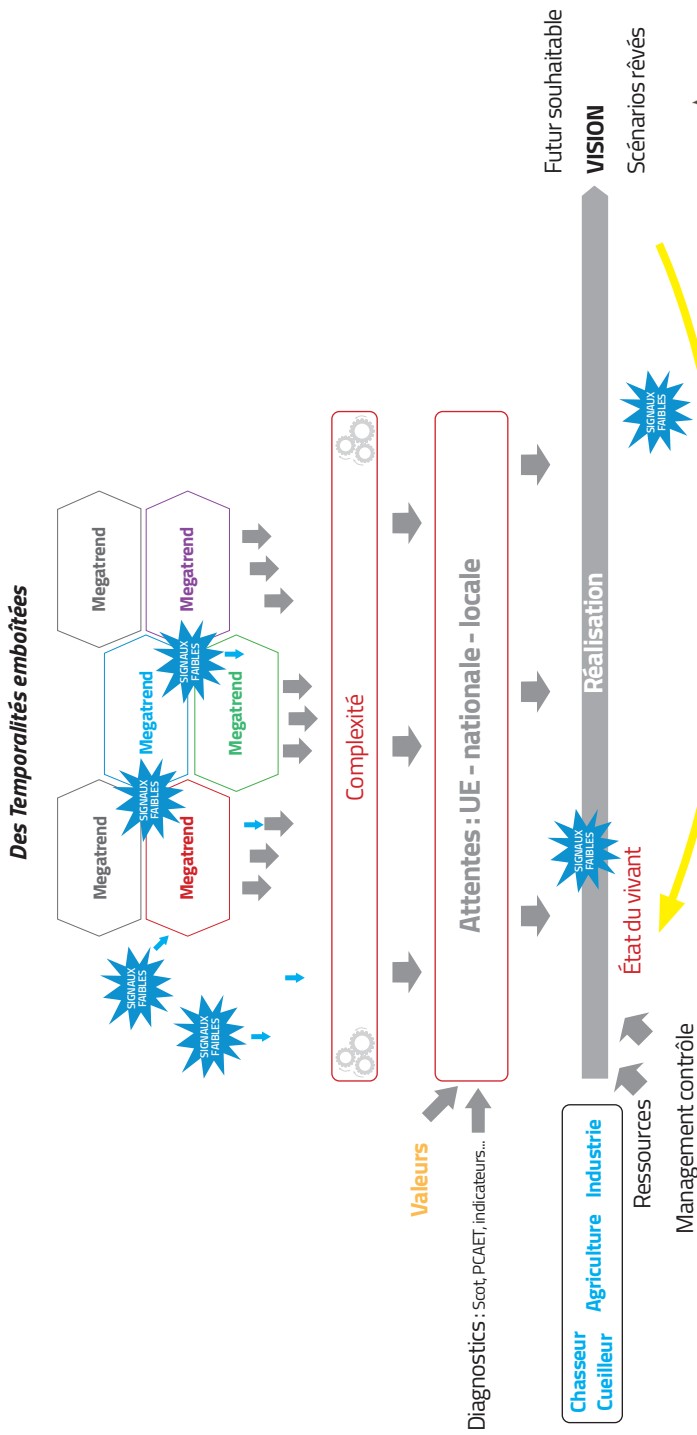
(26) Laurent, E. (2023), p. 252

(27) <https://theshiftproject.org/article/impact-environnemental-du-numerique-5g-nouvelle-etude-du-shift/>

(28) Voir l'émergence de la notion d'effet de serre psychique (enfermement dans un monde artificiel) et le risque dénoncé par S. Bolher de formater le cerveau à exiger des satisfactions immédiates faciles au lieu de l'éduquer à la complexité et au long terme (cf. Bohler, S., 2019).

Cf. également Desmurget, M., *La Fabrique du crétin digital – Les dangers des écrans pour nos enfants*, Seuil, 2019, et Bronner, G., *Apocalypse cognitive*, PUF, 2021.

Fig. 7 SCHEMA DE CONSTRUCTION DES SCENARIOS REVES



Source : Activation Territoires 2023

3. Démarche prospective. Quels scénarios désirés pour l'avenir ?

La prospective est un objet dynamique en changement permanent, celle de demain n'est pas la même que celle d'hier.

Dans monde chaotique, l'hypothèse que nous retenons est celle d'un futur construit et non subi selon une logique de prophétie autoréalisatrice. Nous raisonnerons donc sur une approche de scénarios rêvés, privilégiée par rapport à une extrapolation « mathématique » avec des mégatendances, et sur un jeu de pondération des trajectoires imaginées suivant des grilles intensité fréquence [appelée en prospective : impact, vraisemblance] adaptées aux sous-systèmes dans lesquelles ces trajectoires se développeront. Il ne s'agit pas de renier les outils, méthodes et pratiques si importantes en prospective, mais de développer l'hypothèse que nous avons retenue.

Sans la développer, nous avons schématisé l'approche « par extrapolation » qu'il faudra évidemment mobiliser à un moment. Dans la construction des différents chemins possibles sera prise en compte l'intégration des multiples perspectives, y compris la hiérarchisation des *mégatrends* à la lueur des signaux faibles²⁹ [probabilité, intensité, pouvoir de transformation, temporalité de maturation...].

Le schéma générique étant construit (voir fig. 7), quelles conditions pour réussir ce challenge ?

4. Description sommaire de quatre scénarios rêvés

Définir les scénarios rêvés types permet la coconstruction un futur autour de valeurs³⁰, d'ambition et de priorisation, puis de gestion des menaces.

Deux dimensions sont sans doute assez évidentes : celle de l'ambition européenne d'être « carbone net zéro » à l'horizon 2050 (comme symbole d'un mode vie responsable), d'une part, et, d'autre part, le calendrier et la démarche des ODD (pour une humanité pacifiée).

Le résultat est important, mais la façon de l'atteindre, la méthode [le chemin] l'est encore plus dans un monde VUCA/BANI. Les pratiques collectives à développer seront les garantes de la continuité et de l'adaptabilité.

(29) Cahen, P. (2013). *Le chaos de la prospective et comment s'en sortir – Comment les signaux faibles détectent les futurs sans ChatGPT*, Ed. Kawa, 2023.

(30) Voir Fraisse, H. *et al.* (2023), cité *supra*, cf. § 3 « Outils et méthodes au service de l'intérêt général », p. 179-283.

Deux alternatives complémentaires du futur rêvé à l'échelle d'un territoire méritent d'être éclairées dans cette phase d'exploration, voire d'être traitée de façon prioritaire : la dimension de gouvernance et la dimension comportementale, que nous appellerons le ternaire. Dans cet exercice théorique, nous cherchons à isoler des cas purs, pour isoler les facteurs clés ; la réalité sera une combinatoire, mais à quel dosage et pour assurer quelle robustesse ?

Quel futur voulons-nous ? Comment habiter au mieux un territoire, satisfaire les besoins élémentaires et les attentes ? Comment faire face au chaos ?

La neutralité carbone à l'horizon 2050 est une des composantes de la politique européenne connue sous le nom de *Green Deal*. L'étude de référence à ce jour est celle publiée en 2021 par l'ADEME³¹, qui a cherché à caractériser quatre chemins possibles. Le scénario 2, qui semble être privilégié par la majorité des analystes s'appelle *Coopérations territoriales* ! C'est un point de départ utile. Cette approche mono-variable est cependant « fragile ». Elle appréhende mal la dynamique des écosystèmes. Le raisonnement sur les moyennes permet de dégrossir les sujets, mais pas de les piloter (logique d'approche incrémentale bien connue en économie), et ceci ni au niveau des facteurs élémentaires ni au niveau des synergies à organiser.

Les ODD, tout est lié

C'est, selon nous, le canevas holistique et systémique le plus mature pour un exercice de prospective, sous condition d'en respecter l'esprit et pas forcément la lettre : fondamentalement, ne laisser personne de côté et ne pas pénaliser les plus faibles. La recherche du consensus mondial et sa coconstruction par des acteurs majoritairement politiques conduisent volontairement à des lacunes d'intégration de certains enjeux (ou *megatrends*) et à une faiblesse « technique et méthodologique » [un produit brut universel, non raffiné].

Citons quelques points : compte tenu du retard pris, la nécessité de donner une trajectoire au-delà de 2030, prendre du recul par rapport aux exigences globales de croissance du PIB, intégrer les apports des dernières COP, pour le climat à Paris et à Glasgow (pour mieux prendre en compte la notion de dettes et de dommages historiques), pour la biodiversité à de Montréal...

Nous verrons dans des exemples comment ce canevas de 17 objectifs et d'indicateurs chiffrés permet de mobiliser les acteurs, de faire émerger des coalitions innovantes, de piloter des initiatives socio-environnementales. La grille des 17 objectifs et d'indicateurs chiffrés peut être aussi bien

(31) ADEME (2021). Les scénarios – Agence de la transition écologique. [ademe.fr](https://www.ademe.fr).

utilisée pour construire un diagnostic à toute échelle (d'un pays à un quartier) que pour élaborer un reporting compréhensible, transverse et partageable avec toutes les parties prenantes.

Comme la région Nouvelle-Aquitaine n'a pu témoigner aujourd'hui sur son approche combinée ODD (approche multiacteurs, multidomaine) et exigence carbone [avec la création du premier GIEC régional⁽³²⁾, je ne peux que vous conseiller de prendre le temps de creuser les rapports, puis les cahiers de l'initiative Acclimaterra⁽³³⁾, dont l'exercice de prospective territoriale est l'un des plus aboutis.

L'organisation, la gouvernance comme indicateur ou moteur de la réussite, un mythe ou une réalité possible ? De quoi parle-t-on ?

On peut mobiliser différents travaux sur la gouvernance. Avant d'en citer deux, définissons la gouvernance : la gouvernance est l'ensemble des règles (et pratiques) permettant de fonctionner ensemble pour une finalité définie. On va donc retrouver de façon plus ou moins formalisée une gouvernance de décision, d'exécution et d'évaluation à tous les niveaux d'interactions⁽³⁴⁾.

Le classique schéma IAD d'Elinor Ostrom⁽³⁵⁾, en repartant du mécanisme d'action (*Action Situations*) montrant les ressources consommées et les résultats obtenus, résume bien la place de la gouvernance qui régit les acteurs et leurs actes eux-mêmes, générateurs de transformation de la gouvernance et finalement des acteurs eux-mêmes. La gouvernance joue également un rôle d'interface avec les dispositifs socio-économiques et les écosystèmes (pression exercée, services mobilisés...). Elle a son rôle dynamique, ce n'est pas une figure statique. Dans son ouvrage récent, Pierre Calame⁽³⁶⁾, largement engagé sur les territoires, propose de distinguer en particulier pour la gouvernance

(32) Onze régions françaises disposent de leur propre structure afin de mieux éclairer les citoyens et les élus sur les impacts locaux du changement climatique.

Il est intéressant de consulter une étude récente australienne de Futura sur la vulnérabilité climatique des régions de France <https://www.futura-sciences.com/planete/actualites/changement-climatique-voici-regions-francaises-seront-plus-touchees-rechauffement-climatique-ici-30-ans-103632/>

(33) <https://www.acclimaterra.fr/nos-actions/en-nouvelle-aquitaine/>.

(34) <https://www.activationterritoires.com/publications/>.

Cf. aussi Fraisse, H., avec la contribution de Canu, G., Dhyvert, D., Kessler, L. et Rogé, M. AFQP, Livre blanc 6, « Gouvernance : construire une gouvernance pluridisciplinaire créatrice de liens, moteur de la réduction des risques et de l'adaptation au service des entreprises et des territoires ».

(35) Chanteau, J.-P. et Labrousse, A. : « L'institutionnalisme méthodologique d'Elinor Ostrom : quelques enjeux et controverses », 2013. <https://doi.org/10.4000/regulation.10555>.

(36) Calame, P., *Petit traité de gouvernance*, Ed. Charles Léopold Mayer, 2023.

publique les institutions, les compétences [qui ?] et les règles [sur base de quel savoir ou conviction ?].

Des finalités différentes pourront y être associées comme la subsidiarité active, la coconstruction du bien commun, etc. Il insiste sur l'importance des différentes échelles de gouvernance : territoire, nation, Europe [modèle à inventer !].

À ce stade, nous recommandons d'intégrer la dimension de gouvernance dans la prospective comme clé de sortie [futur souhaité], pas seulement comme moyen ni comme clé d'entrée [comme expression de valeurs], et ce n'est pas une impossibilité de le faire à l'échelle d'un territoire. On se limitera à dire qu'elle doit être ouverte, dynamique, adaptable et bonne !

L'approche ternaire, clé du mécanisme du vivant

« *C'est par le réel que l'on vit et par l'idéal qu'on existe.* » Victor Hugo

Tout acte se caractérise par un état désiré, une action à proprement parler et un ajustement : la conception, l'action et la perception.

L'état désiré est en fait une fiction inventée, l'action fait partie d'un processus concret mesurable, inscrite dans un corps, et le *feed-back* [la perception de l'effet] est d'un autre ordre, appelé généralement le sensible.

En suivant A. Valabrègue³⁷, nous pouvons dire que ces trois registres, qui constituent la marque de l'être humain, interagissent de façon permanente :

- le registre matériel est mesurable, quantifiable, explicable ; nous l'avons nommé « concret ». Il traduit la façon dont nous sommes en relation avec le visible et l'invisible. Il permet de repérer du « même » ;
- le registre différencié, qui provient des multiples variations du rythme [du souffle, pourrions-nous dire], nous l'avons appelé « sensible », il est non justifiable et non appréciable. Il renvoie *in fine* à ce qui croît et décroît ;
- le registre sacré, ce qui est intouchable, trace les frontières entre le possible et l'impossible, il dépend des cultures et c'est un arbitraire, une fiction, nous l'avons appelé « conceptuel ».

Toute situation peut être perçue comme une combinatoire d'aspects que l'on peut expliquer [matériels, concrets], d'aspects que l'on peut ressentir [différenciés, sensibles] et d'une finalité-croyance consciente ou non [conceptuel, sacré].

(37) Valabrègue, A. « Naviguer dans la complexité. L'art de la simplicité, au service du dialogue ». In Mattei, B., Buffeteau, G., Valabrègue, A., Dhers, J. et Pasquier, F. (mai 2007). *Reinvestir l'humain ; individus, collectifs, sociétés*. Chronique Sociale de Lyon, savoir Penser. <https://www.chroniquesociale.com/savoir-penser/803-reinvestir-l-humain.html>.

Voir aussi <https://www.zepossible.eu/>.

L'équilibre et la mobilisation de ces trois registres sont une clé du bien-être individuel, mais aussi un point de vigilance pour la réussite d'un projet collectif. J'ai vu échouer pas mal de projets auxquels j'ai participé lorsqu'il manquait une de ces dimensions. Formuler d'une façon différente, savoir mobiliser et afficher en toute transparence ces différentes dimensions génère un climat favorable à une prise de décision éclairée et à la confiance entre les différents acteurs, indispensable au bon fonctionnement d'un projet. Dans son ouvrage³⁸, Eloi Laurent parle d'une transition instinctive, sensuelle et viscérale. Présente à toutes les échelles, cette décomposition ternaire est fractale, comme beaucoup de phénomènes naturels. Elle est au cœur de trois grandes réussites au niveau des territoires : la dynamique régénérative³⁹, la convention des entreprises pour le climat⁴⁰ [Le CEC et son slogan, « tête, corps, cœur »] et « les communs pour une écologie politique et culturelle des territoires⁴¹ ».

5. Identification de leviers possibles pour actionner la transition

Avec ces deux derniers scénarios rêvés, nous avons navigué entre les conditions de réussite et la réussite elle-même.

Creusons maintenant les conditions d'atteinte d'un futur souhaitable ou, formulé d'une autre façon, ce que Cécile Renouard appelle les portes d'entrée vers une transition juste⁴². Nous les rapprochons de ce qu'Amartya Sen appelle les capacités.

Un travail collectif significatif fédéré par le Campus de la transition [collectif FORTES⁴³] a permis de mettre en évidence six portes d'entrée conduisant à une transition écologique et sociétale juste (voir fig. 8). En atelier cet après-midi, nous travaillerons sur la façon de croiser l'approche logique prospective « scénarios rêvés » et celle des « Six portes vers une transition juste » à l'échelle d'un territoire en capitalisant sur votre expérience terrain.

(38) Laurent, E. (2020).

(39) Reed, B. (Regensis) <https://www.soprema.ca/fr/bill-reed-conference-sur-demande-developpement-durable-regeneratif> et Reed B. « Shifting from sustainability to regeneration », *Building Research & information*, n° 35, p. 674-680, 2007.







(40) <https://cec-impact.org>

(41) Defalvard, H. (2023)

(42) <https://campus-transition.org/le-projet/lequipe/cecile-renouard/>

(43) Renouard, C., Beau, R., Goupil, C. et Koenig, C. (2020).

Fig. 8 **LES SIX PORTES D'ENTRÉE VERS LA TRANSITION JUSTE**

	Définition	Description sommaire	Déclinaison territoriale possible (HF)
	<i>aikos</i>	Comprendre et habiter un monde commun	Diagnostic scientifique des fonctionnements des systèmes pour identifier les possibles
	<i>ethos</i>	Conduire de nouvelles façons justes et soutenables de vivre ensemble	Créer les codes de conduites adaptés et apprendre à décider en commun
	<i>nomos</i>	Repenser nos sociétés et nos manières de « faire monde »	Identifier ce qui est déterminant, ce qui fait la spécificité du territoire et comment le piloter (qualitativement quantitativement) ; approche multivariable (définir les métriques)
	<i>logos</i>	Apprendre à interpréter, critiquer et imaginer	Construire Les récits d'un futur souhaitable : histoire, géographie, culture... retour aux sources vivantes du territoire
	<i>praxis</i>	Agir collectivement à la hauteur des enjeux de nos sociétés	Capacité d'appréhender le complexe aux différentes échelles et les interactions entre les différents écosystèmes par des collectifs acteurs rassemblant des compétences pluridisciplinaires
	<i>dynamis</i>	Se reconnecter à soi, aux autres et à la nature	Accompagner la redécouverte de soi et du collectif, faciliter la conservation et la régénération des espaces « remarquables »

Source : collectif FORTES et Activation Territoires 2023

6. Quelques réflexions autour de la territorialisation

Retenons quelques points structurants, à compléter et à enrichir par nos travaux futurs.

Enjeux

La seule approche carbone, tout utile qu'elle soit, ne peut être la seule priorité compte tenu de la complexité de fonctionnement des écosystèmes. La dimension sociale (humaine, sociale *stricto sensu*, organisationnelle et sociétale) est une clé d'entrée majeure et le principal levier de changement. La coconstruction de la vision est une des conditions de la mobilisation et la gouvernance adaptée permettra de l'atteindre ou de l'actualiser. Qui, mieux que territoire, peut répondre à ces définitions ?

Essai d'identification à haute altitude de quelques caractéristiques

Un territoire est un composite de structures, de fonctions, d'équipements, de « systèmes » organisationnels. C'est aussi un vécu, une identité, une subjectivité, un système de représentation, de conscience. Un territoire est un système ouvert capable de vivre plusieurs temporalités de façon simultanée [infrastructures, champ migratoire, organisation du travail, vie familiale, etc.].

Quelques raisons d'espérer

- Les nombreuses initiatives, comme les présentations de la journée et toutes celles à venir.
- La mise à disposition de données fines longtemps inaccessibles (flux, mobilité), les possibilités d'extension périphérique, une meilleure clarification des approches « impacts » et l'émergence d'une nouvelle création de valeur territoriale.
- Les capacités d'adaptation, d'innovation, de faire face à la perte de sens et de reconstruire les liens organiques et les liens humains [forte corrélation entre confiance et proximité].

En guise de conclusion

Nous avons rassemblé quelques points de vigilance et d'attention abordés ce matin qui nous semblent utiles pour que cette journée de partage soit source de valeur ajoutée pour chacun, avec cohérence, volonté et vision comme maîtres mots :

- repérer les idéaux (principes, valeurs, ambitions) qui se cachent derrière les différentes initiatives et le degré d'intégration des logiques prospectives ;
- repérer la cohérence globale (temporelle, spatiale du méso au nano) des démarches de la mobilisation à la transformation ;
- repérer les « solutions mobilisées » pour naviguer dans la complexité (coconstruction, multivariables, gouvernance, utilisation des informations fines) ;
- repérer les différents bras de levier utilisés (comportement, biomiétisme, une finance au service de...);
- repérer la maturité de « compréhension des chaînes d'interactions et de rétroactions » et son aide à la redéfinition des besoins (durabilité forte, modélisation tout au long du cycle de vie et au sein de l'écosystème, contrôle et bouclage au fil de l'eau) ;
- repérer comment être vigilant sur l'équilibre local et global (pas de transfert d'impact, notion de régénération) ;
- repérer comment stimuler l'innovation (sociale, sociétale et environnementale).

*Retour d'expérience
opérationnelle
et emblématique à l'échelle
de la ville d'Évian*

Jean-Pierre Amadio
Adjoint au maire d'Évian-les-Bains,
délégué à l'aménagement du territoire,
au cadre de vie, à l'urbanisme,
à la transition énergétique, à la mobilité

J'occupe un poste d'adjoint au maire de la ville d'Évian, une petite commune de 9 500 habitants située au bord du lac Léman, qui est la plus grande réserve d'eau potable d'Europe et qui est très proche de la Suisse. Mon poste délégué à l'aménagement du territoire, au cadre de vie, à l'urbanisme, à la transition énergétique, à la mobilité concerne des activités transversales. Aujourd'hui, on ne peut plus avoir des postes avec des visions verticales, il nous faut des visions horizontales.

Les ODD comme fil rouge

À la mairie d'Évian, nous avons pris comme fil rouge que toute notre politique municipale tournerait autour des Objectifs de Développement Durable (ODD). Nous avons parlé de ces objectifs, nous travaillons avec le ministère pour la préparation de la feuille de route de la France pour l'agenda 2030 et nous sommes ville pilote.

Prendre les ODD en main, ce n'était pas simple parce que les ODD reposent sur des visions au niveau planétaire et il fallait les ramener au niveau du territoire, et du territoire au niveau de la commune. Comme nous sommes une petite commune, nous avons repris tous les ODD et nous les avons transcrits en huit défis. Derrière ces huit défis, il y a deux cents actions. Cela veut dire que chaque fois que nous avons une décision à prendre au niveau de la ville, nous nous référons aux huit défis pour voir si cette décision entre dans les actions que nous avons listées. Toute notre politique est vraiment axée sur les ODD, nous allons l'illustrer à travers quelques exemples.

Cogestion de la ressource eau (ODD 6)

Nous avons créé un « cluster » qui consiste à réunir, dans un territoire donné, certains acteurs dans le cadre présent.

Nous avons un territoire particulier, à la fois de littoral et de montagne ; nous sommes en bordure du lac Léman et entourés de montagnes. Nous pourrions avoir l'impression de ne pas être tellement impactés au niveau de la ressource en eau, mais en réalité, nous le sommes. Nous avons décidé de ne pas être attentistes, d'essayer de nous projeter plus loin, sachant que la Suisse a prédit qu'en 2070, l'ensemble de ses glaciers auront fondu. Nous avons créé une Maison de l'Eau, qui est un tiers lieu, pour regrouper tous les acteurs autour d'un axe fédérateur qui est l'eau.

La première démarche a été d'aller recenser, sur notre territoire d'abord, tous les acteurs qui travaillent autour de l'eau. Nous avons ensuite compris qu'il n'était pas judicieux de rester seulement sur notre territoire et, l'autre bassin versant étant la Suisse, nous avons inclus tous les partenaires en Suisse, sur Genève, Lausanne, sur le Valais.

En fin de compte, nous nous sommes aperçus qu'il y avait énormément de personnes qui travaillaient seules, qui avaient des solutions, qui pouvaient apporter des nouveautés et nous avons pensé qu'en les regroupant toutes, nous pourrions essayer de les faire travailler autour de l'axe majeur de l'eau. Nous avons défini quatre axes assez bien délimités : le « *smart water* », l'usage intelligent de l'eau ; l'eau vectrice d'énergie ; la biodiversité ; et le génie végétal. En mettant en œuvre ce travail, nous nous sommes aperçus que le génie végétal et la biodiversité étaient tellement proches que nous les avons réunis et nous avons ajouté un autre axe, la formation.

Quand nous avons créé ce cluster, nous sommes allés chercher d'abord des partenaires économiques, qui sont des personnes qui peuvent réaliser des projets, puis nous sommes allés voir les demandeurs de projets, qui sont les collectivités, les institutions. Aujourd'hui, cela ne suffit pas parce que nous devons faire face à de nouveaux enjeux au niveau de la préservation des ressources.

Nous avons dû ajouter un troisième collègue, le collègue universitaire et académique. Nous nous sommes aperçus que même les acteurs économiques sont en recherche de formation parce qu'il y a beaucoup de nouveaux métiers à inventer. Les institutions de même ont la charge, une fois que l'on a mis en place des solutions, de les rendre pérennes. Il faut donc aussi faire des formations pour les nouveaux équipements installés. L'idée était de regrouper tout cela : de l'économie, des institutionnels et des académiques. C'est ceci, le cluster.

Les apports du cluster

Une des actions, par exemple, a été d'étudier pourquoi aujourd'hui, alors qu'il y a de plus en plus de polluants dans les cours d'eau, ils sont de plus en plus difficiles à détecter. Nous nous sommes posé la question de savoir comment les détecter ou plutôt, en cas d'alerte, comment remonter à la source. Nous avons vu arriver des acteurs dont on n'aurait jamais pu penser qu'ils pourraient travailler ensemble. Nous sommes allés trouver la SAUR et l'université de Lausanne, et nous leur avons demandé comment faire pour trouver une solution pour détecter ces nouveaux micropolluants, et nous avons vu arriver quelque chose d'assez intéressant, qui est l'institut de criminologie de Lausanne. Pourquoi ? Parce qu'ils sont spécialisés dans les

empoisonnements. En les mettant tous les trois ensemble, ils ont créé des systèmes de détection, des petites bandelettes qui ont la capacité de détecter des micropolluants à un stade indétectable avant. Nous avons eu les premiers retours le 26 octobre 2023 et nous travaillons toujours dessus.

Ceci pour dire qu'en mettant ensemble des partenaires autour d'un axe, on arrive parfois à faire des choses intéressantes.

Voici un autre exemple d'action avec le cluster. Au niveau du génie végétal, nous travaillons sur la stabilisation des cours d'eau. Nous avons créé une pépinière qui a comme rôle, entre autres, de travailler sur le saule. C'est un arbre qui permet le maintien des bords des cours d'eau. Jusqu'à présent, nous ne nous soucions pas trop de la provenance des saules que nous plantions en stabilisation des cours d'eau. Nous avons donc créé cette pépinière de saules. Nous travaillons avec l'HEPIA (Haute Ecole du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève) et avec l'ISETA, une école d'Annecy, à inventorier des saules locaux pour pouvoir les mettre en pépinière, les élever, afin de fournir ensuite, au niveau des chantiers de stabilisation des cours d'eau, une végétation locale. Là aussi, même si elles ne sont pas considérées comme des plantes invasives, le fait d'avoir des variétés vraiment locales permet d'assurer la pérennité des ouvrages.

Gestion du changement, apprendre à faire ensemble

Une autre action que nous sommes en train de mettre en place : si nous voulons avancer et aller plus loin, il faut fédérer un maximum de personnes. Si nous voulons que ça évolue dans le bon sens, il faut que nous arrivions à faire évoluer nos comportements. Nos comportements sont vraiment quelque chose que, par nature, nous avons de la difficulté à faire évoluer. Nous nous sommes rapprochés d'une entreprise, Humans Matter, entreprise spécialisée dans l'approche cognitive et les changements de comportement. Nous avons choisi de comprendre pourquoi il est difficile de changer : tout simplement parce que nous sommes des humains. Ressentir, décider, se projeter, interagir, apprendre : ce sont à la fois des leviers et des freins, et il faut qu'on arrive à travailler pour que ces freins soient levés, pour qu'ils deviennent des leviers et qu'on puisse avancer.

Nous avons dû choisir une cible et nous avons pris comme cible un équipement sportif, un gymnase. Le but était de savoir ce que nous voulions faire évoluer. Nous voulions faire évoluer les comportements au niveau des consommations énergétiques, entre autres. Pourquoi ? Dans le but d'améliorer les coûts de fonctionnement de ce bâtiment et aussi, parce que nous pensons que, si on arrive à modifier les comportements des usagers de ce lycée, ces comportements seront

transcrits à la maison. L'idée est d'aller plus loin, de fédérer au maximum, de commencer par les usagers du gymnase, les agents, les utilisateurs du lieu pour qu'ensuite, ils aillent transcrire cela à la maison.

La première phase a consisté à observer les comportements, à mobiliser les utilisateurs pour identifier les freins et coconcevoir les leviers de changement. Un exemple tout bête : nous avons un sas d'entrée qui, les trois quarts du temps, n'est pas fermé. Pourquoi ? Pourquoi les personnes qui entrent ne ferment-elles pas le sas ? Les gens répondent : « *Ce n'est pas à nous de le faire, on ne se sent pas concerné.* » Comment faire ? On peut avoir des visuels qui disent, par exemple : « *Si tu me vois, c'est qu'il fait trop chaud. Tu peux fermer la porte stp ?* » Ce sont des petits *nudges* que nous allons intégrer. Peut-être qu'en les voyant, les gens vont avancer dans leurs comportements. Il peut y avoir un autre type de visuels, comme l'affichage des données de consommation. Par exemple : « *Cette semaine, c'est + 15 %, donc on n'est vraiment pas bon* » ou : « *C'est 10 % de moins que la même semaine l'année dernière, c'est bien* ». Nous nous disons que toutes ces répétitions, ces petits spots visuels vont faire évoluer les comportements.

Repenser la mobilité intra-urbaine

Une autre action est le plan de mobilité. Aujourd'hui, on réalise que l'urbanisation, les constructions, apportent énormément de problèmes. Nous voulons essayer de travailler sur un plan de mobilité alors que les plans de mobilité ne sont pas de la compétence des communes, mais de la compétence des communautés de commune. Nous avons donc pris le parti de faire un plan de mobilité sur dix points. Nous avons fait un préprojet de possibilité de trajets par rapport à notre commune. Ensuite, nous avons créé des groupes de travail les plus disparates possibles : des automobilistes, des gens qui utilisent le vélo, des piétons, avec le plus de variété possible pour essayer d'avoir le maximum de réflexion.

Nous avons créé des itinéraires avec toutes ces personnes. Nous sommes allés nous promener, nous avons créé une petite application dans laquelle chacun pouvait noter les problèmes rencontrés sur les cheminements proposés.



OBSTACLE SUR LE CHEMINEMENT

Mobilier urbain (poteaux, lampadaires, bornes incendie, éléments décoratifs, etc)
Poubelles, conteneurs
Éléments et panneaux de travaux/chantier
Véhicule stationnant (auto, vélo, trot, etc)
Panneaux d'information, de publicité
Étalages de magasins, terrasses, végétation
... ou autres obstacles entravant la progression...

Vitesse perçue comme un danger
Absence ou défaut de signalisation
Visibilité (je ne vois pas, on ne me voit pas, ex. : murs, végétation, sinusité, éclairage, etc
Absence d'espace/légèreté du piéton (trottoirs, bandes piétons)
Passages piétons absents, peu respectés, sans visibilité, trop longs
Ou autres aspects de sécurité, danger...



FRANCHISSEMENT

Escaliers ou de petites marches à franchir...
Passages piétons sans abaissement, bordures de chaussée...
... ou autres entraves avec ressaut à franchir



Croisements difficiles sur trottoirs, escaliers ou rampes piétones, etc
Autres entraves de largeur, étroitesse



PENTE DÉVERS

Cheminement en assez forte pente
Cheminements déversants (ex. : effondrements, déformations, dégradations, sorties de parking...)
Autres contraintes d'inclinaison...

Cheminements abîmés, déformés (trous, plaques, pavés, etc), glissants ou dérapants (mousse, graviers, etc)
Autres entraves de revêtement



SÉCURITÉ DANGER



LARGEUR DE CHEMINEMENT



REVÊTEMENT

Cela a donné 356 points de défauts à relever et, partant de là, nous avons pris le pari de nous demander ce que, tous ensemble, nous pourrions faire.

TYPOLOGIE D'ENTRAVE À LA MOBILITÉ PIÉTONNE



Nous avons demandé à chacun jusqu'où il était prêt à aller : l'automobiliste, jusqu'où êtes-vous prêt à accepter certaines contraintes ? Le piéton, jusqu'où êtes-vous prêt à marcher sur le trottoir ou non ? Et le cycliste, comment voulez-vous faire ?

Le résultat a été la mise en œuvre de toutes sortes de petits changements : une boucle école, la suppression de sens de circulation, des zones partagées, etc. C'était intéressant parce que tout le monde s'est projeté très loin et s'est dit : si je ne change pas, bien que mon territoire soit compliqué, bien que j'aie 400 mètres de dénivelé entre le haut et le bas, que j'aie toujours besoin de la voiture, à quelle solution est-ce que je peux arriver, à quel consensus ? Toutes les actions qui sont mises en œuvre actuellement sont issues d'un consensus.

Conclusion

Cela n'a pas été facile, ça a donné des soirées très animées, mais ce qui est intéressant, c'est que, quand on arrive à un consensus, on le met en place tout de suite, mais en phase d'expérimentation. C'est-à-dire qu'on ne le tient pas pour acquis. On le teste sur une durée longue, quatre saisons, sur un an. Si tout va bien, il devient pérenne. S'il faut l'améliorer, on l'améliorera. Le but étant toujours de fédérer pour aller le plus loin possible. Je pense que c'est un peu comme ça qu'il faut qu'on avance.

Chaque action que nous menons au niveau de la ville d'Évian est ainsi déclinée à travers des ODD.

*Retour d'expérience
opérationnelle
et emblématique à l'échelle
de la ville de Besançon*

Anthony Poulin
Adjoint au maire de Besançon,
en charge des finances, de la commande publique,
de la mise en œuvre des Objectifs
de Développement Durable et de la coordination
des actions en matière de résilience

Je suis fondamentalement franc-comtois, et les Francs-Comtois « font » ; ils ne parlent pas beaucoup, ils sont dans le faire. Notre ancien président de région, Edgar Faure, disait à l'époque que nous avions cette typologie particulière. Nous en souffrons un peu parfois, parce que nous n'arrivons pas toujours à capitaliser ou à attirer sur notre territoire l'ensemble des personnes qui pourraient nous être utiles.

Des convictions et des actions affichées dans la transition écologique et sociétale

Nous avons déjà beaucoup communiqué et partagé au sujet de l'intégration de la transition écologique dans l'ensemble de nos politiques, mais nous ne le faisons jamais assez. Je regrette parfois que notre territoire ne soit pas assez identifié. Le périmètre de la ville de Besançon comporte 120 000 habitants, c'est un territoire véritablement connecté à la nature, dans une communauté urbaine de 196 000 habitants. J'ai la chance d'avoir la charge à la fois des questions de finances, de l'élaboration du budget, de la commande publique, mais également – et c'était la volonté de Madame la maire de Besançon – des questions de développement durable et de coordination des actions en matière de résilience. Cela donne un long titre, mais concrètement, cela signifie que je peux m'appuyer – et ceci a amené une réorganisation de l'administration – à la fois sur des équipes très structurelles dans la collectivité, que sont l'ensemble des services finances, conseil de gestion, ou encore évaluation, et aussi sur des services qui sont positionnés de longue date aux côtés de la direction générale pour amener de la réflexion et intégrer les Objectifs de Développement Durable dans l'ensemble de nos politiques. En effet, cela fait maintenant – et ce n'est pas mon héritage, j'en suis héritier – plus de dix ans que nous avons vraiment intégré ces dimensions d'ODD dans l'ensemble de nos politiques et comme un outil d'évaluation avec un certain nombre d'indicateurs que nous renseignons tous les ans. Même s'il nous a semblé que c'était un outil intéressant, les ODD sont au final trop peu dynamiques pour changer structurellement les choses. Nous avons fait le choix d'aller plus loin en construisant une stratégie de résilience.

Mais est-ce vraiment une vision prospective ? Pas véritablement, ou du moins pas pleinement. Il s'agirait plutôt d'une stratégie de résilience territoriale dans laquelle une dimension existait trop peu, celle de l'adaptation. Il y avait beaucoup de politiques d'atténuation, mais pas assez de politiques d'adaptation et de gestion des risques. **La notion de vulnérabilité est apparue comme structurante.**

Je pense qu'il faut, en la matière, s'accorder sur quelque chose. Ma grand-mère disait que les épreuves nous rendent plus forts et que c'est

de cette force qui nous puisons l'énergie pour agir. C'est seulement après avoir vécu un peu que j'ai compris que cette notion d'être « fort », cette notion de robustesse, nécessitait la reconnaissance de sa propre vulnérabilité. Je pense aussi que, dans la question de la résilience territoriale, il y a de cela : si nous n'avons pas pris conscience, si nous n'avons pas intégré la question de nos vulnérabilités territoriales, de nos spécificités territoriales, nous ne saurons pas développer les bonnes réponses au bon moment – quand bien même nous y mettrions beaucoup de moyens et nous apparaîtrions très forts.

Une démarche structurante en amélioration continue

Nous avons donc développé un outil d'aide à la décision qui est en train d'être testé au sein de la collectivité, qui va accompagner toutes les décisions budgétaires et qui nous permettra de questionner en amont l'ensemble des projets sur le fondement de trois piliers. Tout d'abord, l'intégration des aléas, l'intégration des vulnérabilités : le projet que je suis en train d'inscrire au budget contribue-t-il à résoudre une vulnérabilité ? La renforce-t-elle ou la dégrade-t-elle ? Donc une série de questions autour de la vulnérabilité. Ensuite, la prise en compte de la préservation des ressources. Par exemple, j'ai beaucoup de mal, au sein de la collectivité, à me dire « neutre » en quoi que ce soit. Je pense que la question de neutralité est un piège. À Besançon, nous avons fait le choix de reconnaître que dans n'importe quelle politique publique que nous faisons, nous aurons un impact. Cet impact doit être le plus réduit possible.

Pour une approche globale de la notion d'impact

La recherche d'une neutralité sur un domaine en particulier – par exemple le carbone, nous l'avions vu dans certains cas pratiques –, peut nous amener à avoir un impact plus fort dans d'autres domaines. Du coup, nous manquons parfois, par rapport à ces questions de neutralité, de réalisme et d'approche systémique. En tous cas, c'est mon sentiment. Je trouve que c'est très fort politiquement, très intéressant, de nous dire que nous sommes « neutres ». Mais, comme on doit savoir reconnaître ses vulnérabilités à un moment donné, on doit aussi être en capacité de reconnaître que toute action qu'on mène a un impact et que l'enjeu est de le limiter ou de le resituer dans les limites que l'on s'est fixées collectivement : l'accord de Paris, tous les documents stratégiques à notre disposition. Nous pouvons être d'accord pour dire que si, sur un segment, nous disons que nous sommes neutres, alors nous passons en partie à côté de la problématique. En tous cas, je voyais cette difficulté d'un point de vue territorial.

Un exemple, la neutralité carbone. Si j'applique strictement la méthodologie du budget vert de l'État à ma collectivité, je ne fais pas aujourd'hui de réfection de cours d'école. En tout cas, l'impact de cet aménagement est très fort sur le seul critère carbone, donc ce critère vient potentiellement limiter la capacité d'action. Avoir conscience qu'on a un impact carbone, le limiter dans sa réalisation et imaginer les cobénéfices sur d'autres segments de la transition écologique et de la résilience, c'est aussi l'enjeu de rendre les actions les plus opérationnelles sur ce sujet.

Une démarche orientée "bien-être" à long terme des habitants, en particulier des plus vulnérables

Un troisième élément qui me semble décisif, c'est le fait que chaque projet doit contribuer à la limitation de l'exposition des habitants aux conséquences du changement climatique, en particulier les plus vulnérables, premières victimes du réchauffement climatique. C'est un engagement très fort que nous avons pris, avec tout un redimensionnement de nos politiques qui s'inscrit dans un héritage historique. Les actions du CCAS qui sont en train d'être réexaminées au regard de ces vulnérabilités et de l'accélération des risques climatiques, mais pas seulement. Par exemple, la question que nous devons nous poser est la suivante : comment savoir si une ville où la population va vieillir sera adaptée ou non au changement climatique ? On réalise, quand on croise les données, que les endroits qui sont aujourd'hui les plus sensibles aux îlots de chaleur sont aussi ceux où, demain, habiteront les personnes les plus âgées sur le territoire. Donc il faut impérativement, dans le dimensionnement de nos politiques, engager ces deux dimensions : sociale et écologique. En effet, plus notre population sera vieillissante et habitera dans ces îlots de chaleur, plus nous aurons un risque global pour notre collectivité. C'est dans ce sens que nous travaillons et je pourrais vous présenter plus en détail les résultats et la manière dont nous les avons mis en pratique. Rien n'est simple, nous y réfléchissons beaucoup.

Autour de la temporalité

Comme beaucoup d'élus, j'aime bien que ça avance, mais l'élaboration de notre outil d'aide à la décision a pris plus de temps que prévu. C'est sans doute parce que nous nous posons toutes ces questions. Le chemin que nous avons parcouru est tout à fait intéressant puisqu'il vient réquisitionner les projets en amont, au moment de la décision et de l'opportunité. Nous avons regardé beaucoup de méthodes, comme celles du budget vert, et je trouve que, dans ces méthodologies, on est

beaucoup dans l'après-coup, alors que l'enjeu est de bien dimensionner la dépense dès le début. Il faut bien dimensionner le projet dès le départ. Il ne s'agit pas simplement de pouvoir dire à la fin qu'on a tant de pour cent de notre budget qui est plus ou moins impactant pour le climat, mais bien d'intégrer les impacts à venir dès la conception du projet. Cela demande en effet de considérer que tout projet peut avoir un impact et donc, potentiellement, un projet peut avoir une grande vertu dans un domaine, mais il faut faire accepter à l'ensemble de l'équipe municipale qu'il ne va pas être parfait. Accepter le renoncement et l'imperfection est nécessaire et stratégique.

À Besançon, pour penser nos projets, nous avons aussi associé les scientifiques à la réflexion, avec un GIEC local que nous avons appelé GEEC (Groupe d'expert pour l'environnement et le climat), qui associe l'ensemble des scientifiques membres des laboratoires de l'université de Franche-Comté. Nous avons mobilisé les « sachants » du territoire pour nous accompagner dans différentes politiques, dont ils peuvent également aussi s'autosaisir. On pourrait le rendre encore plus opérationnel, mais c'est déjà une dynamique particulièrement intéressante.

Conclusion et recommandations

Deux choses pour conclure. Pour cela, je souhaiterais mobiliser l'imaginaire autour d'une plante : la saxifrage de Gizia. Cette plante est particulièrement intéressante par rapport à la question de la résilience. Dernière plante endémique de la région Franche-Comté, la saxifrage de Gizia est extrêmement fragile et en même temps, elle pousse dans un milieu difficile. On l'appelle « perce-pierre » parce qu'elle pousse dans un milieu extrêmement hostile à la végétation. Quand les conditions sont réunies, elle arrive à percer les pierres et à s'installer. Toute une biodiversité, notamment un papillon, est condamnée à disparaître parce que cette plante est menacée d'extinction. On sait que cette plante est vulnérable, mais c'est aussi sa vulnérabilité qui fait une partie de sa force. Du coup, je pense que c'est dans ce récit-là qu'on doit pouvoir s'inclure territorialement : faire de nos vulnérabilités, des forces pour relever les défis du XXI^e siècle.

Notre maire, Anne Vignot, dit souvent que c'est dans les lisières que les interactions se produisent le plus. Que d'un point de vue de la biodiversité, les milieux de lisière sont les milieux les plus riches et les plus intéressants. Plus nous créerons ces lisières, plus nous réussirons à relever les défis en nous accordant sur les limites de notre propre action et en ayant conscience que cela exige la mobilisation la plus large possible.

*La stratégie Objectifs
du Développement Durable
du Département
des Hauts-de-Seine*

Olivier Blond
Coordinateur de la cellule rayonnement
du pôle attractivité, culture et territoire
du Département des Hauts-de-Seine

Le territoire du Département des Hauts-de-Seine abrite 1,7 million d'habitants ; son administration regroupe plusieurs milliers de salariés. C'est donc une structure de taille plus importante que celles qui ont été évoquées dans les exemples précédents et, peut-être pour cette raison, plus complexe à transformer. Toutefois, notre président, Georges Siffredi, a exprimé une volonté politique forte sur ce sujet et a inscrit la transition écologique parmi les trois axes majeurs de son mandat. Cette volonté a donné une impulsion majeure à la transformation depuis son arrivée, relativement récente, à la tête de notre Département.

C'est ainsi que l'administration départementale est en train de construire un Agenda 2030. L'exercice reposait sur un effort majeur de transversalité. Pour réussir, nous avons construit une méthode, mobilisé une équipe, recruté un cabinet pour nous accompagner, animé des ateliers, etc. Le diagnostic initial a été réalisé en croisant les 17 ODD et les différentes politiques menées par le Département, divisées en 18 grands thèmes. Nous avons ainsi constitué une matrice de plus de 300 cases qui permet de représenter de manière graphique une situation. Une case blanche signifie une absence d'interaction directe entre les ODD et les politiques publiques concernées (par exemple sur les océans). Une case verte signifie une interaction positive, une case orange une interaction négative et une case grise une interaction neutre.

Nous avons ensuite interrogé toutes les directions pour construire des propositions et dresser le tableau de l'évolution possible, avec un nombre de cases orange et grises qui diminuait (de 10 à 7 et de 90 à 58, respectivement), et un nombre de cases vertes qui augmentait (de 181 à 217).

La première partie de notre démarche ODD semblait ainsi achevée. Mais nous avons ensuite réfléchi à la manière d'emporter une adhésion large autour du projet, que ce soit auprès des citoyens ou de l'administration en elle-même. Dans cet esprit, nous avons exercé un regard critique sur notre propre travail et il nous a semblé qu'il fallait améliorer encore notre projet dans trois dimensions principales, qui étaient liées à la genèse administrative du projet. Il fallait se détacher d'une formulation administrative et technique ; dépasser la prudence qui est celle des services ; recentrer nos propositions autour des préoccupations concrètes des habitants.

Nous avons donc mis en œuvre trois leviers.

Le premier consiste à embarquer l'administration au plus haut niveau. En effet, les services adoptent souvent une logique conservatrice. Leur mission est d'exécuter une stratégie définie par les politiques et non pas de porter une vision. En rebouclant directement avec les directeurs et directrices des services, nous avons gagné en profondeur. Nous avons également, avec le soutien du cabinet, insisté sur le fait que l'exercice auquel nous nous livrions autorisait un certain droit à l'erreur : nous n'étions pas tenus de remplir 100 % des objectifs. Nous avons ainsi libéré la capacité à prendre des risques et nous avons constaté combien participer à l'élaboration d'une transformation porteuse de sens pouvait être motivante pour les services ; certains s'y sont pliés avec un plaisir et un enthousiasme palpables.

Le deuxième levier a consisté à changer d'horizon temporel. En effet, pour une administration, 2030, c'est presque aujourd'hui. La plupart des politiques publiques se mettent en place sur des années ; parmi celles qui existeront en 2030, certaines sont déjà en place. Le délai était trop court pour imaginer des scénarios vraiment différents. Nous avons donc opté pour une réflexion à 2050 autour d'un exercice : « Rêver les Hauts-de-Seine à 2050 ». Cela nous a donné des cibles que nous pouvions ensuite, en rétro-pédalant, essayer de construire au présent. Pour animer cette réflexion, nous avons écrit de petits textes de fiction sur chacun de nos thèmes principaux ; nous les avons illustrés grâce à l'auteur de bandes dessinées François Schuiten, qui est un des partenaires du Département.

Le troisième levier a été de se mettre à la place du citoyen. C'est-à-dire construire des politiques centrées sur l'utilisateur, comme le recommande la direction interministérielle de la Transformation publique. Les méthodes associées reposent sur des techniques qui viennent du *design thinking*, elles invitent à se mettre à la place des usagers et à proposer des avantages concrets et pratiques que cela peut leur apporter, voire de les faire participer au processus.

Tout cela nous a amenés à reformuler complètement nos propositions, et même à trouver de nouveaux objectifs. Nos objectifs sont devenus : « Prendre soin des habitants », « S'engager pour mieux vivre ensemble », « Se reconnecter à la nature », « Choisir de vivre dans les Hauts-de-Seine ». À cela s'est ajouté un volet interne à la réforme de notre administration. Ces quatre objectifs sont déclinés en missions, qui elles-mêmes sont divisées en actions.

D'une manière paradoxale, notre démarche sur l'Agenda 2030 a ainsi fait disparaître les ODD de nos formulations. Mais c'est parce nous les

avons adaptés à notre territoire, à nos compétences, à nos besoins. Ils forment désormais un cadre global de notre réflexion et proposent des indicateurs qu'on utilise pour évaluer les succès ou les échecs de notre action. La proposition qui est faite est de se concentrer sur les bénéfices pour les usagers. Le développement durable apparaît ainsi comme moyen pour améliorer le bien-être des citoyens et pas seulement comme un but.

En conclusion, il faut rappeler que le travail n'est pas, à date, achevé. Il doit être présenté très prochainement devant les élus du Conseil départemental pour être voté. Mais d'ores et déjà, il permet de transformer l'administration de l'intérieur pour offrir, à l'extérieur, des bénéfices palpables pour les citoyens.

*La stratégie bas carbone
à 2030 de Paris La Défense*

Céline Crestin
Directrice de la stratégie
et du développement responsable
de Paris La Défense

L'établissement Paris La Défense

Paris La Défense est un territoire de 52 000 habitants, 180 000 salariés qui y viennent tous les jours, 2 500 entreprises et 70 000 étudiants qui étudient sur ce territoire, qui représente 600 hectares – ce n'est pas très grand. Il comprend le quartier d'affaires originel, qui date de la fin des années 1950, et un territoire plus vaste qui va jusqu'à la Seine à Nanterre. C'est aussi un établissement public local, doté de missions particulières, auquel j'appartiens : une mission de gestionnaire du quartier d'affaires, qui généralement est dévolue aux communes (nettoyage, de sécurité, espaces verts, etc.). Et nous avons aussi un rôle d'aménageur classique, de façon exclusive sur le quartier d'affaires. Nous intervenons également à Nanterre et à La Garenne- Colombes, en non exclusif, où nous menons des opérations d'aménagement comme des ZAC.

Paris La Défense est un établissement public local depuis 2018 seulement. Après diverses circonvolutions de fusion et de défusion, l'EPAD créé en 1958 et devenu EPADESA a fusionné avec l'établissement public de gestion qui avait été créé en 2010, qui s'appelait Defacto, pour devenir Paris La Défense et centraliser toutes les missions de gestion et d'aménagement. Nous sommes à la fois héritiers de l'histoire de 65 ans de ce quartier d'affaires avec toutes ses particularités d'urbanisme de dalle, etc., et un établissement assez jeune, vieux de six ans seulement.

La genèse du travail sur notre raison d'être

Les confinements liés à la Covid ont été très marquants pour nous en 2020 : les journaux télévisés relayaient une image du parvis de La Défense vide du fait du télétravail obligatoire, comme symbole de cette période. Donc, le 100 % télétravaillable, nous l'avons bien perçu dans le quartier. Le PC de sécurité et les activités de gestion étaient sur place, mais pour tous les autres métiers, nous étions chez nous. Cela nous a beaucoup interpellés, salariés comme dirigeants et élus. Beaucoup de questions ont été soulevées sur l'avenir des quartiers d'affaires ou sur l'avenir du travail de bureau classique. Partant de là, nous avons été amenés à nous dire que nous avions, certes, une mission d'intérêt général définie par la loi – il y a un article du code de l'urbanisme qui définit nos missions –, mais aussi à nous demander quelle était notre raison d'être. La loi PACTE avait introduit cette notion de raison d'être pour les entreprises et nous en avons retenu la méthode : nous avons alors enclenché une phase de dialogue et d'écoute avec

les parties prenantes et cela nous a aidés à travailler sur le sens de ce que nous voulions mettre en place.

L'objectif bas carbone de Paris La Défense est de diviser par deux les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble du territoire d'ici 2030. Cette ambition d'atténuation, Paris La Défense ne peut pas l'atteindre seule. En effet, sur le million de tonnes annuelles qui sont émises, nos activités d'aménageur et de gestionnaire représentent 1% seulement. Donc même si nous faisons 100 % des objectifs sur nos activités propres, nous serions encore loin du compte. L'atténuation est un peu le point de départ et nous savons que, si nous ne nous occupons pas de réduire drastiquement les émissions, la planète va être durablement impactée par le dérèglement climatique et on n'arrivera pas à infléchir la courbe de montée des températures.

Mais la raison d'être à laquelle nous sommes arrivés est nettement plus large que cela, et elle ne porte pas seulement sur le carbone. Rappelons notre raison d'être : « Mettre en œuvre de nouvelles façons de vivre, de travailler et de collaborer sur le quartier et de faire la ville sur la ville, dans la perspective de devenir le premier quartier d'affaires post-carbone ». C'est là notre cible à long terme, et je vais présenter les différents champs d'interventions permettant d'exposer comment nous avançons, comment nous apprenons en faisant, avec une série d'interventions et d'horizons de temps.

La stratégie post-carbone de Paris La Défense et les actions en cours

Le « post-carbone » tourne autour de quatre piliers⁴⁴ : la sortie des énergies fossiles ; l'atténuation ; l'adaptation aux risques climatiques, qui, dans un contexte urbain comme le nôtre, est un vrai enjeu ; et enfin un développement urbain et social équilibré, pour accorder toute sa place à l'humain. Et dans notre quartier, qui est souvent considéré comme froid et ne fait pas forcément rêver les générations Z et suivantes, nous avons sciemment placé la dimension humaine au cœur de nos préoccupations. Cette réflexion s'est faite aussi parce qu'il y a eu une impulsion politique très forte du Président du Département, Georges Siffredi, devenu également Président de Paris La Défense en 2020. Pour ce dernier, « l'avenir du quartier passe par le fait d'intégrer totalement la notion de développement durable dans le nouveau modèle du quartier ». Ce portage politique est clé.

(44) Voir notamment Repenser les villes dans la société post-carbone et les scénarios ADEME post-carbone.

À partir de cette raison d'être adoptée en 2021, nous avons décidé d'une série de dix actions qui irriguent l'ensemble de nos missions, avec un plan d'action à court et moyen termes. Toutes ont été enclenchées, certaines ont déjà été réalisées. Nous avons bâti une trajectoire pour atteindre l'objectif de division par deux de l'impact carbone, en le déclinant sur les différents postes d'émissions de gaz à effet de serre. Par exemple, l'activité immobilière, qui est l'industrie locale, et la consommation énergétique des bâtiments existants représentent 43 % du million de tonnes équivalent CO₂ annuellement émises. Intervenir sur cet axe est donc déterminant. Nous sommes aménageurs, nous pouvons fixer des prescriptions sur les programmes neufs en opération d'aménagement ; en revanche, en ce qui concerne les bâtiments existants, cela ne relève pas directement de nous, mais nous avons mis en place des actions de collaboration et une charte d'engagement pour embarquer toutes les parties prenantes. Pour atteindre les objectifs et avancer mieux et plus vite, j'insiste sur la vertu de la coopération public-privé et la dynamique des actions collectives. La mise en place d'actions de cette nature représente un nouveau rôle pour l'établissement. Etant aménageur et gestionnaire, ce n'est pas forcément évident, spontanément, de se retrouver avec le rôle d'animateur et de fédérateur. C'est dorénavant un rôle croissant et attendu par les acteurs du quartier de la part de l'établissement : sur des sujets complexes de décarbonation et d'adaptation où l'interdépendance des sujets et des objets est forte, il est nécessaire de penser globalement, tout en imaginant comment traduire ces enjeux localement et concrètement. La force des actions collectives permet de progresser.

Ce qui me réjouit, c'est de voir l'humilité et l'engagement des différents intervenants avec lesquels nous travaillons, y compris des spécialistes de ces questions, des responsables développement durable ou RSE des entreprises installées sur le territoire. Dans les ateliers de travail, chacun arrive avec des questions, des difficultés et est prêt à partager son expérience, ce qui permet à tous d'aller plus vite.

À titre d'exemple, nous avons mis en place, dans le champ de l'atténuation, un concours d'économie d'énergie sur proposition décoiffante de l'Institut français pour la performance du bâtiment (IFPEB), qui nous a dit : « territoire de verre et de béton, des tours, il n'y a rien de plus énergivore. Et si vous transformiez ce défaut originel en un atout ? Et si nous déclinions ensemble le concours d'économie d'énergie qui existe en France depuis plus de dix ans ici, à La Défense ? Une ligue pour voir ce que peut produire en termes d'amélioration et de réduction de consommation énergétique ce quartier d'affaires ? » L'avantage d'avoir un quartier aussi dense, c'est que, quand nous avons lancé un appel à candidatures avec l'IFPEB, quinze bâtiments environ ont

répondu présents. Cela fait 750 000 m², soit autant que l'ensemble du concours à l'échelle nationale, avec toutes sortes d'entreprises, de locataires, de gestionnaires et d'investisseurs. Bilan, au bout de la première année, tout ce petit monde avait fait plus de 18 % d'économies d'énergie, en 12 mois, simplement par des modifications d'usage et des réglages. En effet, les objets complexes que sont les IGH incorporent des équipements très bien pensés au départ par des bureaux d'études, mais qui ne fonctionnent pas bien dans la réalité car mal réglés. Près de 20 % d'économies d'énergie, vis-à-vis de la norme 2040 du décret tertiaire, c'était déjà une bonne partie du chemin. Le principe de la ligue, en plus du caractère ludique et d'émulation, intègre une logique d'animation avec des moments d'échanges, de partage de bonnes pratiques.

Comme cela a été un succès, nous avons lancé une deuxième saison. Nous sommes dans la dernière ligne droite du concours annuel, avec des bâtiments emblématiques qui se sont inscrits dans cette deuxième salve. Un total d'un million de m², dont le siège du Département des Hauts-de-Seine, la tour de la préfecture des Hauts-de-Seine à Nanterre, les Quatre-Temps, les quatorze parkings, et cette communauté fonctionne très bien en termes de résultats mesurables.

Nous avons d'autres exemples d'action collective. Je vous invite à découvrir le programme Cities Can B qui existe dans pas mal de pays, notamment en Amérique latine, en Ecosse et à Barcelone, exploitant de façon originale les exigences du label B Corp qui concilie viabilité économique et soutenabilité pour la société des modèles d'affaires des entreprises. Nous venons de lancer une initiative Paris La Défense Can B, qui mise sur l'auto-évaluation, le partage des meilleures pratiques et la collaboration. Une première promotion de dix entreprises représentatives du tissu économique diversifié de La Défense a commencé en juillet son parcours et c'est très prometteur. Nous voyons qu'en plus des axes de progrès individuels, des coopérations bilatérales, trilatérales s'envisagent pour mettre en commun de bonnes idées et avoir plus d'impact ensemble. C'est très favorable.

Si on raisonne à plus long terme, 2030 n'est qu'une étape pour l'atténuation, l'horizon est 2050. Pour arriver à l'équivalent de deux tonnes par habitant sur le quartier, nous avons encore du travail. Ce n'est pas parce que nous aurons divisé par deux les émissions en 2030 que nous aurons fait la bifurcation qu'il faut pour ce quartier d'affaires.

Parmi les autres postes importants du bilan carbone fait en 2020, l'alimentation représente 17 % des émissions de gaz à effet de serre du territoire. En tant qu'aménageur gestionnaire, je me suis demandé

avec l'équipe ce que nous pouvions faire : en première approche, l'alimentation n'étant pas vraiment dans nos compétences, nous avons fait tourner un scénario d'atténuation sans toucher aux postes d'émissions que représente l'alimentation. Ce scénario ne permettait pas d'atteindre notre objectif global. Puis nous avons fait le lien avec une action existant depuis 2018 : un programme monté par une association qui fédère les restaurants interentreprises et des entreprises de La Défense sur la réduction du gaspillage alimentaire, là encore une action collective ! Celle-ci est à l'initiative de plusieurs acteurs privés et nous nous y sommes associés, elle marche bien. Depuis 2018, les actions mises en place par les 27 membres de *La Défense des aliments* ont permis de diviser par deux le gaspillage alimentaire sur le quartier. Finalement, nous avons réalisé qu'il y a peut-être là un fil à tirer qui pourra nous amener à penser des évolutions sur l'alimentation à l'échelle du quartier (approvisionnement local, développement de la part de menus végétariens, etc.).

Pour un quartier créé à la fin des années 1950, à une époque où on ne se posait pas de questions sur la dépendance au pétrole, au béton, il est important de capitaliser sur ce carbone émis et de penser dorénavant adaptation aux risques climatiques.

Le quartier n'est pas intrinsèquement adapté aux risques d'inondation, qui sont importants : il va de la Seine à la Seine, donc il y est exposé. 31 hectares d'espaces piétonniers, beaucoup sur dalle, c'est un îlot de chaleur assez conséquent. Avec les quelques périodes de très fortes chaleurs que nous avons eues ces derniers étés, nous savons très bien où sont les îlots de chaleur sur la dalle. Ce sont les zones où il n'y a personne quand le soleil est au zénith en été... Nous avons tout de même la chance d'avoir des ombres portées importantes projetées par les tours.

Nous avons des investissements lourds à faire pour la rénovation des ouvrages, et ils doivent intégrer la notion d'adaptation, au profit de la durabilité de la dalle, des ouvrages, des parkings. Cela se fera forcément sur du temps long tout en amorçant dès maintenant de premières interventions et la réflexion sur les besoins de financement. C'est un plan d'investissement lourd qui nous amène à revoir le modèle économique du quartier d'affaires, basé principalement sur une contribution des collectivités, mais aussi, et surtout sur la cession de droits à construire des immeubles. Nous sommes en effet propriétaires des volumes, de l'air autour des tours. Le modèle économique repose sur quelque chose que l'on va devoir réduire pour diminuer les émissions, cela crée une forme de paradoxe et nécessite de la réinvention. Nous sommes justement dans une phase de changement de paradigme majeur qui doit aller jusqu'au changement de modèle économique.

Comment repenser tout cela, comment faire des choix, définir des priorités, pour monter des projets différemment, ne plus forcément avoir des projets énormes qui sont très vite très coûteux en euros et en carbone, mais peut-être plutôt des interventions d'acupuncture qui pourraient créer un effet catalyseur ?

Nous travaillons enfin sur un développement urbain équilibré et plus inclusif, nous avons à notre petite échelle un rôle à jouer dans la lutte contre la grande précarité : La Défense accueille 180 000 salariés, 52 000 habitants, mais aussi, dans les espaces souterrains labyrinthiques issus de l'urbanisme de dalle, beaucoup de gens qui s'y réfugient car en rupture d'emploi, de logement. Beaucoup d'associations locales interviennent pour un accompagnement de première nécessité, de travail social. Nous collaborons avec elles, nous essayons de faire travailler ensemble les entreprises et ces associations, de favoriser les conditions pour l'engagement des salariés, pour apporter une dimension solidaire à nos événements.

Tout cela pour devenir « *bien mieux qu'un quartier d'affaires, un quartier post-carbone* ». La notion de quartier d'affaires est un peu datée, elle ne répond plus aux enjeux de société, mais c'est aussi l'identité spécifique de ce territoire, que nous ne voulons pas nier. Nous sommes en train de réfléchir au récit prospectif d'une nouvelle désirabilité incorporant les ingrédients décrits tout au long de mon intervention et tenant compte du déjà-là... ce récit est encore devant nous.

*De la prospective
à la planification
écologique :
l'expérience territoriale*

Henri Jacot
Professeur de sciences économiques
à l'Université Lyon 2 (hon.)
Administrateur de la Société Française
de Prospective

Introduction

Pourquoi introduire la question de la « planification écologique territoriale » dans cette rencontre sur les démarches prospectives en territoires ?

Face à la crise écologique, les collectivités locales dans leur diversité – et plus largement les territoires – mettent en œuvre un très grand nombre d'initiatives, voire de stratégies, plus ou moins explicitement prospectives en vue d'une transformation écologique et sociétale. Les retours d'expérience précédemment présentés en donnent d'intéressants et pertinents témoignages en ce sens.

Dans le même temps, depuis le Grenelle de l'environnement (2007), on note au plan national un véritable maelström de lois, schémas, stratégies, sur le climat, l'énergie, la biodiversité, l'eau, l'industrie « verte », etc., en lien avec les « engagements » [d'objectifs, mais pas réellement de moyens] pris par la France au plan mondial ou de l'UE. Lequel se traduit par une profusion de normes, incitations, obligations, en direction des différents acteurs publics et privés, en première ligne desquels les collectivités territoriales.

Suite aux élections de 2022, et de manière originale par rapport à d'autres pays, une planification écologique a cependant été mise en place au plan national, sous la bannière « France Nation Verte », avec des travaux conséquents du Secrétariat général à la Planification écologique (SGPE) directement rattaché à la Première ministre⁴⁵. Et avec une ambition de « déclinaison territoriale » précisée par une circulaire d'Elisabeth Borne du 29 septembre 2023⁴⁶.

Mais une telle démarche nationale pose la question de l'articulation à établir entre prospective et planification écologique aux différentes échelles territoriales. Articulation et cohérence entre le niveau local et le niveau national ; mais aussi entre les différentes catégories de collectivités (régions, départements, intercommunalités ou pays, communes).

(45) <https://www.gouvernement.fr/france-nation-verte/le-secretariat-general-a-la-planification-ecologique>.

(46) <https://www.ecologie.gouv.fr/transition-ecologique-des-territoires>

Comment aborder cette question de la « planification écologique territoriale » ?

Dans cette intervention, nous ne nous référerons pas directement à cette planification écologique, qui ne fait que commencer à être mise en œuvre en France au niveau national et territorial. Nous procéderons de manière plus épistémologique et méthodologique en trois temps :

- d'abord en tentant un bref repérage rétrospectif des liens qui ont pu être établis entre la prospective et la planification au plan national et au plan territorial depuis plus d'un demi-siècle ;
- puis en procédant à un rapide cadrage définitionnel de ces deux démarches en rapport avec la notion de territoire, à défaut d'un véritable état de l'art qu'il conviendrait de faire et qui – à notre connaissance – n'est pas disponible en tant que tel⁴⁷ ;
- enfin en considérant les principales caractéristiques que devrait revêtir la planification écologique à mener au plan national comme au plan territorial, en pressentant d'emblée qu'elles ne peuvent plus être celles de la première expérience de « planification [et d'aménagement du territoire] à la française » qui avait marqué la période de reconstruction et de modernisation d'après-guerre.

Avec, au total, l'intention explicite de contribuer ainsi à un plaidoyer délibéré pour une action résolue et reconnue des territoires en direction de la transformation écologique et sociétale qui s'impose à tous les niveaux de la société.

I – Bref repérage rétrospectif

Au niveau national, la prospective a entretenu des relations privilégiées avec la planification et l'aménagement du territoire pendant les Trente Glorieuses, pour voir ensuite ces liens se distendre assez fortement.

Suivant ici une analyse de Philippe Durance [2012], on peut parler au départ d'une genèse en trois temps, trois lieux, trois figures : Gaston Berger et le Centre international de prospective [CIP] – 1955-1968 : le concepteur ; Pierre Massé et le Commissariat général du Plan [CGP] – 1959-1965 : le traducteur ; Jérôme Monod et la Délégation à

(47) À notre connaissance, il n'existe pas beaucoup de travaux académiques qui permettraient de faire un tel « état de l'art », contrairement à de nombreuses sources de « littérature grise ». D'où le choix de références plutôt numériques pour qui voudrait aller plus loin sur tel ou tel aspect de cette contribution.

l'aménagement du territoire et à l'action régionale [DATAR] – 1963-1975) : le développeur⁴⁸.

Mais, suite à cet âge d'or, après la crise du pétrole et le déclin de la planification allant de pair avec un désengagement économique de l'État, de technicienne et rationnelle qu'elle était, la prospective territoriale devient discrète et quasiment muette dans les années 1980 lorsque l'État se décentralise, avant de connaître un renouveau qui la fait (re)devenir partagée et médiatique dans les années 1990, pour reprendre cette fois une lecture de Pierre Musso [2008⁴⁹].

Malgré ces variations d'importance durant toutes ces décennies, elle reste cependant à cette échelle nationale toujours une prospective d'État, une prospective territorialisée : du scénario de « l'inacceptable » en 1971 en passant par le scénario du « polycentrisme maillé » de *France 2020* en 2000 pour aboutir à *Territoires 2040* (avec ses sept systèmes spatiaux et 28 scénarios), dernier exercice de prospective conduit entre 2009 et 2012 par la DATAR⁵⁰.

Ainsi le CGP devient-il le Centre d'analyse stratégique [CAS], puis France Stratégie en 2013. Et la DATAR devient la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires [DIACT] en 2005, avant de retrouver son acronyme de DATAR en 2009 (mais « l'action régionale » devient alors « l'attractivité régionale »), pour être finalement fondue avec le Secrétariat général du comité interministériel des villes [SGCIV] et l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances [ACSE] dans le Commissariat général à l'Égalité des territoires [CGET] en 2014 ; lui-même absorbé par l'Agence nationale de la cohésion des territoires [ANCT] en 2020.

Cependant, dès la pause au milieu des années 1970 de cette prospective d'État, puis surtout après la première décentralisation de 1981-1982, se développent au sein des différentes collectivités locales une prospective territoriale et une planification territoriale d'une autre nature.

Reprenons deux principales logiques d'élaboration d'une vision à long terme tirées de l'analyse de Guy Loinger et Claude Spohr [2005⁵¹], que

(48) Durance. P. (2012) : https://www.iweeps.be/wp-content/uploads/2017/01/presentation_durance.pdf.

(49) Musso. P. (2008) : <https://books.openedition.org/puc/10371?lang=fr>.

(50) Vanier. M. (2015) : <https://www.cairn.info/revue-l-information-geographique-2015-2-page-79.htm>.

(51) Loinger, G. et Spohr, C. TRP no 24 (février 2005) : <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/trp/trp-n-24.pdf>.

l'on retrouve de manière assez analogue chez Philippe Durance, Michel Godet, Philippe Mirénowicz et Vincent Pacini (2008⁵²) :

- La planification territoriale prend la suite de la planification des sols initialement sous l'égide de l'État : Schéma directeur (SD) intercommunal remplaçant le Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme (SDAU) en 1983, Schéma de cohérence territoriale (SCOT) et Plan local d'urbanisme (PLU) remplaçant les POS en 2000 ; Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) en 2015 faisant une première jonction explicite entre l'aménagement du territoire et la planification territoriale.
- La prospective territoriale quant à elle vise à la construction collective d'une vision ou d'une représentation souhaitable du futur d'un territoire permettant d'induire des finalités et une stratégie d'action pour y parvenir progressivement.

Il s'agit donc d'approches et de méthodes différentes, mais qui ont vocation à cohabiter, voire à se combiner, de manière pragmatique.

On peut ainsi parler d'anticipation territoriale pour désigner le « rapprochement de la planification territoriale avec d'autres figures que sont le projet de territoire et la prospective territoriale⁵³».

II – Rapide cadrage notionnel

Selon les définitions les plus usitées, la prospective et la planification ont en commun de viser à aider les décideurs, locaux comme nationaux, à concevoir et à mettre en œuvre leur stratégie dans un futur incertain. On trouve par exemple les définitions suivantes dans « Les mots-clés de la prospective territoriale » (DIACT, 2008⁵⁴), ouvrage publié sous la direction de Philippe Destatte et Philippe Durance :

- Planification : « Inscription dans le temps des actions qui doivent être menées et allocation des ressources y correspondant ».
- Prospective : « Anticipation [préactive et proactive] destinée à éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables ».

Nous soulignons cependant la nécessité selon nous de bien interpréter cette caractérisation d'aide pour les décideurs à la conception et à

(52) Durance, P., Godet, M., Mirénowicz, P. et Pacini, V. *Cahiers du LIPSOR*, Série Recherches n° 7 (2008). http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/prospective_territoriale_complet_2008.pdf.

(53) Cf. par exemple Le Fur, R. (2022). « Relance de la planification : qu'en est-il du côté des territoires ? ». *Horizons Publics*, n° 30, novembre-décembre 2022, p. 84-87.

(54) Cf. DIACT (2008). collection Travaux n° 10, La documentation française. p. 42-43.

la mise en œuvre de leurs stratégies dans une approche de type « prospective du présent⁵⁵ ».

C'est-à-dire de faire le choix de mettre plus en avant « l'amélioration continue » que « la résolution de problèmes », suivant en cela la distinction proposée par James G. March [1991] entre « *exploration de solutions nouvelles* » [que l'on peut assigner à la prospective] et « *exploitation de solutions existantes* » [que l'on peut assigner à la planification] comme « modalités d'apprentissage organisationnel⁵⁶ ». Et en ayant en tête l'analyse faite par Henry Mintzberg [1994] des pièges de la planification stratégique au sein des organisations, qui, laissant supposer une suprématie du monde de la pensée sur celui de l'action, a toute chance de brider créativité et agilité⁵⁷.

Toutefois, vouloir transposer pour les territoires une telle démarche [articulant prospective, planification et stratégie] produite pour des organisations implique de devoir s'accorder préalablement sur les trois sens possibles du mot territoire :

- simple cadre d'analyse ;
- lieu d'exercice d'un pouvoir politique national ;
- enjeu de mobilisation d'un pouvoir d'agir local.

Ce triptyque de type « objet, sujet, projet » est rencontré – d'une manière certes sensiblement différenciée – par toute une série d'auteurs qui se sont confrontés à la notion de territoire en rapport avec l'action publique. Par exemple, par Michel Autès [1995] pour la territorialisation de l'action sociale⁵⁸, Philippe Estèbe [2004] pour les programmes successifs de la politique de la ville⁵⁹, ou Olivier Petit, Bruno Villalba et Bertrand Zuindeau [2022⁶⁰] pour l'approche du lien territoires-développement durable.

Ainsi, en qualifiant de « territoriale » tant la planification que la prospective, on ouvre une pertinente et difficile question, celle de savoir si par territoriale il faut entendre plutôt « territorialisée » [c.-à-d. déclinaison d'un niveau national : approche *top-down*] ou au contraire plutôt « territorialisante » [c.-à-d. faisant territoire : approche *bottom-up*].

(55) Cf. Heurgon, E. interrogée par Laudier, I. (2020). <https://www.caissesdesdepots.fr/blog/article/prospective-du-present-co-construisons-des-visions-davenir>.

(56) March, J. M. (1991). « Exploration and exploitation in organisational learning ». *Organization Science*. vol. 2, n° 1. p. 71-87.

(57) Mintzberg, H. (1994) ; *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Edition française : Dunod, 2004.

(58) Autès, M. (1995). Les sens du territoire – Persée. persee.fr.

(59) Estèbe, P. (2004). *L'usage des quartiers. Action publique et géographie dans la politique de la ville (1982-1999)*, L'Harmattan, coll. Logiques politiques.

(60) Petit, O., Villalba, B. et Zuindeau, B. (2022). « Territoire(s) ». *Développement durable et territoires*. Vol. 13,

III – Principales caractéristiques de la planification écologique au plan national comme territorial

Tentons maintenant d'approcher l'idée même de planification écologique, laquelle n'est pas sans susciter parfois une certaine nostalgie de l'âge d'or de la planification à la française dont nous avons montré le lien fort qu'elle entretenait alors avec celle de prospective.

De fait, les quatre caractéristiques principales d'une telle planification écologique à engager sont profondément différentes de celles prévalant lors de cette première expérience de planification dans notre pays⁶¹.

Tout d'abord sa finalité

La croissance globale de la production ne peut plus être retenue comme objectif central dans le contexte de crise écologique qui s'accélère (dérèglement climatique, détérioration de la biodiversité, attrition des ressources, etc.). Serait-ce une croissance verte ou déclarée telle. Un modèle post-croissance, plutôt que de décroissance, doit donc être recherché, ainsi que des critères autres que le seul PIB, qui reste utile pour boucler la dimension macroéconomique de toute planification recherchée, mais qui doit être désormais enserré dans une sélection raisonnée d'indicateurs tels, par exemple, que l'espérance de vie en bonne santé, un indice de santé sociale et l'empreinte carbone, complétés par un indicateur de biodiversité⁶².

Pourraient et devraient par contre être prises comme boussole la soutenabilité forte, la résilience, ou, mieux encore, la sobriété des ressources comme des besoins, c'est-à-dire du côté de la production autant que de la consommation, comme le propose par exemple Eloi Laurent [2023⁶³].

Nous pouvons retenir par exemple comme définition de celle-ci « *un ensemble de mesures, d'organisations collectives et de pratiques du quotidien qui évitent et réduisent la demande en énergie, matériaux, sol et eau tout en assurant le bien-être pour tous dans les limites planétaires* » [Rapport CESE, janvier 2023⁶⁴].

(61) Nous suivons ici une présentation que nous avons développée plus largement dans le *Cahier Lasaire* n° 61 publié en octobre 2023 sur « Pour une transition écologique socialement juste et planifiée », p. 37-42.

(62) Cf. Jany-Catrice, F. et Méda, D. « La post-croissance, mais avec quels indicateurs ? », *L'Economie politique*, n° 98, mai 2023.

(63) Cf. Laurent, E. (2023). <https://www.alternatives-economiques.fr/eloi-laurent/sobriete-partage-nouvel-horizon-de-france/00106682>.

De même sa temporalité

Le rapport au temps n'est plus celui prévalent à une époque où le lointain était passablement flou, mais l'immédiat relativement pilotable ; situation presque totalement inversée aujourd'hui avec une mise en adéquation complexe d'efforts à mettre en place à court terme pour des objectifs déterminés à moyen et long terme.

D'où l'idée de promouvoir un processus glissant (*revolving*) jusqu'en 2030 dans une perspective 2050 plutôt qu'une succession ou une multiplication de plans dans tous les domaines, sans articulation générale ni évaluation de mise en œuvre.

Ainsi que sa sectorialité

La planification écologique ne peut plus être uniquement ni même principalement mise en œuvre dans le cadre de secteurs prioritaires (filières industrielles, etc.) bien identifiés du côté de l'offre, chaque programme thématique à mettre en place du côté de la demande et des besoins (alimentation, habitat, mobilité) devant désormais être conçu en fonction de ses effets écosystémiques.

Cette caractéristique écosystémique étant en outre à considérer non seulement dans le champ économique (voir la nécessité d'une modélisation intersectorielle), mais plus globalement de l'ensemble des écosystèmes (sociaux, environnementaux, etc.).

Différence enfin pour la territorialité de la planification écologique à mener

Du fait de la décentralisation depuis 1981, serait-elle fortement inachevée [cf. Cour des Comptes, 2023⁶⁵], l'action propre des collectivités est désormais incontournable. En 2020, elle constitue notamment 59 % de la formation brute de capital fixe (FBCF) public (hors entreprises publiques et subventions reçues ou versées d'investissement). Et ce, dans la diversité des types de collectivités avec leurs compétences plus ou moins distinctes renvoyant à des « champs d'action publique locale » différents (transports, logement, urbanisme, économie, action sociale, etc.).

(64) <https://www.lecese.fr/actualites/favoriser-levolution-de-la-societe-vers-la-sobriete-le-cese-adopte-son-avis>. Cette définition n'est pas nécessairement immédiatement opérationnelle, mais elle a l'avantage d'avoir été émise au sein d'une instance relativement pluraliste quant à ses parties prenantes.

(65) <https://www.ccomptes.fr/system/files/2023-03/20230310-RPA-2023-de-centralisation-40-ans-apres.pdf>.

Plus fondamentalement, les territoires sont une échelle essentielle d'analyse et d'action comme lieux où se matérialise, de manière différenciée, l'ensemble des interdépendances entre les facteurs de la crise écologique. Cette crise devenant structurelle, la question du territoire devient forcément centrale, tant au niveau des enjeux que des objectifs et des moyens de toute planification.

Une articulation dans les deux sens entre planification nationale et planification territoriale doit donc être impérativement recherchée.

Il est possible de mobiliser à cette fin une grande diversité d'actions possibles :

- les unes relevant d'une application de réglementations nationales : SRADDET, PCAET, ZAN, ZFE, qui font précisément l'objet de ce qui est professionnellement désigné dans les collectivités locales comme « planification territoriale [ou spatialisée] » ;
- les autres s'inscrivant dans des démarches contractuelles avec l'État (CPER, Pôles de compétitivité) et ses divers opérateurs (ADEME, ANCT, CEREMA, Banque des Territoires) dans de nombreux dispositifs (CRTE, Cœurs de ville, Territoires d'industrie, PTEC, etc.) à mieux coordonner ;
- les dernières pouvant être des démarches tout à fait volontaires, s'inscrivant notamment dans des initiatives engagées au niveau mondial ou européen (ODD, GIEC régionaux ou locaux, villes neutres en carbone et intelligentes 2030, etc.).

En guise de conclusion

On voit donc le large champ ouvert aux réflexions et propositions si l'on veut mettre en place une véritable « planification écologique territoriale ».

D'autant qu'une telle planification écologique pose évidemment et crucialement, au même titre d'ailleurs qu'au plan national, la question des moyens financiers et humains mobilisables dans les collectivités pour pouvoir la mettre en œuvre :

- **Moyens financiers** : les investissements de la seule adaptation au réchauffement climatique dans les domaines des transports, de l'énergie et des bâtiments seraient ainsi à multiplier par deux d'ici 2030 ; ce mur des investissements locaux n'étant franchissable qu'à condition que « l'État et les collectivités locales fassent équipe dans des choix politiques difficiles » (selon I4CE, 2023⁶⁶).

(66) <https://www.i4ce.org/publication/collectivites-locales-comment-financer-l'acceleration-des-investissements-climat/>.

- **Moyens humains** : en termes d'effectifs, ce sont au minimum 25 000 agents dédiés à la seule ingénierie et au pilotage des actions climat des collectivités qui seraient requis pour atteindre les objectifs de la neutralité carbone en 2030 (selon également I4CE, 2022⁶⁷). Sans oublier la nécessité en termes de formation que tous les agents des quelque 250 métiers de la fonction publique territoriale soient en capacité de contribuer à la transition écologique dans les collectivités et les territoires [CNFPT, 2023⁶⁸].

Plus fondamentalement, c'est la question de la gouvernance inter-institutionnelle qui se pose : entre l'État et les collectivités d'une part, entre ces collectivités elles-mêmes au sein du millefeuille territorial d'autre part, pour satisfaire à un nécessaire critère d'alignement et d'additionalité (sans trous dans la raquette ni doubles emplois) en termes d'évaluation ainsi que pour répondre à tout éventuel conflit de légitimité entre niveaux dans une perspective de subsidiarité active ascendante. Et ce, en lien avec la non moins nécessaire mobilisation et participation de l'ensemble de la société civile (entreprises, associations, syndicats, citoyens) pour satisfaire la dimension proprement démocratique que devrait revêtir tout processus de transition écologique si l'on veut qu'elle soit tout à la fois efficacement planifiée et socialement juste⁶⁹.

Pour conclure cependant plus concrètement en rapport avec le thème de notre rencontre d'aujourd'hui sur les démarches prospectives de transition écologique et sociétale en territoires, nous espérons simplement que cette ouverture sur la planification écologique territoriale puisse être considérée comme un appel à une fécondation mutuelle entre prospective territoriale et planification écologique : pourquoi ne pas poursuivre échanges et débats dans le prolongement de cette journée, dans la perspective de promouvoir une « prospective territoriale écologique à finalité planificatrice », ou inversement une « planification territoriale écologique à modalité prospective »⁷⁰ ?

(67) https://www.i4ce.org/wp-content/uploads/2023/11/Collectivites-locales-comment-financer-acceleration-des-investissements-climat_V1.pdf.

(68) Cf. les 10 engagements pris en mars 2023 par le CNFPT visant un véritable « saut quantitatif et qualitatif de son offre de formation en faveur de la transition écologique », <https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/document/1689257737/10-engagements-du-cnfpt-faveur-transition-ecologique.pdf>.

(69) Nous permettons de renvoyer à nouveau ici au *Cahier Lasaire* n° 61 déjà cité *supra*, consacré précisément à cette interrogation.

(70) Nous rejoignons donc en cela à notre manière, dans le contexte de transition écologique prévalent aujourd'hui, le plaidoyer avancé Guy Loinger et Claude Spohr dans leur texte « Prospective et planification territoriales », TRP n° 24, février 2005, p. 95-96).

*Rev3 : retour sur
la dynamique
de développement
en Hauts-de-France*

Bertrand Zuindeau
Conseiller technique DREV3,
Région Hauts-de-France

En regard de l'objet général du séminaire : « De la prospective à l'action – les territoires au cœur de la transition écologique et sociétale », une analyse de rev3 – dynamique de développement mise en œuvre en Hauts-de-France depuis 2013⁷¹ – peut s'avérer tout à fait pertinente dans la mesure où rev3 désigne justement une démarche censée répondre aux enjeux de transition (énergétique, écologique, économique), et ce, de manière territorialisée. Dans la présentation ici retranscrite, il s'agira plus particulièrement d'analyser les liens entre l'action rev3 proprement dite et les travaux de prospective émaillant l'ensemble de la période considérée [2013-2023].

1. Rev3 : principales caractéristiques factuelles

De quoi rev3 est-elle le nom ?

En premier lieu, rev3 est un « modèle » et c'est le modèle de développement durable qu'ont choisi les Hauts-de-France pour faire face aux enjeux majeurs, affectant tout autant la planète dans son ensemble que chaque territoire en particulier. Ce modèle, en l'occurrence, est très directement issu de l'approche conceptuelle proposée par le prospectiviste américain Jeremy Rifkin au travers de ce qu'il a appelé, dans son livre « Troisième révolution industrielle⁷² », un modèle plus spécialement axé sur la transition énergétique et le renouvellement de ressources [cf. *infra*].

Cependant, rev3 peut être également appréhendée comme une « dynamique d'acteurs » investissant divers domaines. Les catégories d'acteurs plus particulièrement représentées sont les entreprises, les collectivités publiques (notamment territoriales), les établissements de formation et de recherche (notamment les universités) et, à un degré moindre, les associations. Dès l'origine (2013), cette dynamique a été copilotée par le Conseil régional et la CCI dans son échelon régional ; à noter aussi la présence très significative de l'ADEME, à la fois par ses financements, mais aussi par ses travaux prospectifs. Les projets s'inscrivant dans la dynamique rev3 sont très variés, touchant des domaines aussi divers que le développement des énergies renouvelables, les solutions de stockage énergétique, les réseaux intelligents, l'économie circulaire, le bâtiment durable, la mobilité décarbonée, etc.

(71) Pour être plus précis, entre 2013 et 2016, la démarche a été initiée en Nord-Pas-de-Calais ; ce n'est qu'après 2016 et la réforme institutionnelle conduisant à la fusion des deux régions, Nord-Pas-de-Calais et Picardie, que rev3 a été mise en œuvre dans l'ensemble de la région nouvelle des Hauts-de-France.

(72) Rifkin, J. (2011).

On peut considérer qu'il existe deux « entrées » à rev3 : une entrée sectorielle et une entrée territoriale⁷³. Cette double lecture se retrouve notamment dans la feuille de route adoptée par la Région Hauts-de-France en juin 2022, avec ses deux premières orientations :

- favoriser les filières d'avenir stratégiques, innovantes et créatrices de richesses et d'emplois⁷⁴ ;
- rev3 et les territoires : tous engagés !

Une autre caractéristique importante de rev3 est le rôle majeur dévolu au couple de variables « formation-recherche-innovation ». Rev3 s'appuie sur le renouvellement des activités et, de ce point de vue, l'innovation, qu'elle soit technologique ou sociétale, est un ingrédient essentiel, d'où il résulte une attention particulière à la recherche, fondamentale et appliquée. Par ailleurs, en favorisant l'essor de nouvelles activités, rev3 est susceptible aussi de favoriser des emplois nouveaux, avec sinon de nouveaux métiers, en tout cas des caractéristiques de métiers renouvelées, requérant, par conséquent, des compétences nouvelles : de là, l'enjeu primordial de l'offre de formation supposée répondre au besoin en compétences.

Une dernière caractéristique de rev3 à souligner – *the last but not the least* – est la particulière longévité de la dynamique. Rev3 dure depuis dix ans déjà. En l'espèce, cela signifie que la coopération entre « monde politique » (le Conseil régional) et « monde économique » (représenté par la CCIR) ne s'est jamais relâchée et que, même au sein du monde politique, la démarche choisie n'a pas été remise en cause par le changement de majorité au Conseil régional en 2016⁷⁵.

2. Retour aux sources : le modèle de Rifkin et ses adaptations au cadre de la région

La volonté d'analyser l'articulation entre travaux prospectifs (et stratégiques) présidant à rev3 et l'action rev3 proprement dite oblige, à présent, à rappeler comment le modèle a été initié en région à partir de 2012-2013. En l'occurrence, ainsi que nous le disions plus haut, rev3 s'inspire directement du modèle de Troisième révolution industrielle (TRI) de Jeremy Rifkin.

(73) Dès lors, rev3 peut aussi apparaître comme le croisement de ces deux dimensions, sectorielle et territoriale.

(74) Et comprenant les axes suivants : mix énergétique, décarbonation industrielle, bâtiment durable, mobilité durable, agriculture / bioéconomie / filière forêt-bois, économie circulaire.

(75) Passant d'une majorité socialo-écologiste conduite par le Président Daniel Percheron à une majorité centre droit-droite avec pour président Xavier Bertrand.

Ce modèle a pour visée première la décarbonation de la société à l'horizon 2050 et, pour y parvenir, s'appuie sur un socle constitué de « 5 piliers » [suivant la terminologie rifkinienne] : la promotion des énergies renouvelables, la production énergétique des bâtiments, la recherche de solutions de stockage de l'énergie, la mise en place de réseaux énergétiques intelligents et l'essor de la mobilité électrique. À plusieurs reprises, ce modèle théorique a donné lieu à des tentatives d'application sur divers territoires (San Antonio au Texas, Rome, Monaco, Utrecht, etc.), tentatives décrites dans l'ouvrage de J. Rifkin⁷⁶. Ce fut aussi la volonté du Président de Région de l'époque – Daniel Percheron – et du Président de la CCIR – Philippe Vasseur – que d'appliquer ce modèle au territoire du Nord-Pas-de-Calais. Cependant, l'exercice de transposition territoriale a été assorti de plusieurs adaptations du modèle originel :

- à côté de la décarbonation de l'économie, une autre finalité première a été définie : la création d'activités et d'emplois ;
- outre les cinq piliers, trois orientations supplémentaires, présentées sous forme d'« axes transversaux », ont été retenues : l'efficacité énergétique, l'économie circulaire, l'économie de la fonctionnalité.

Autre point non négligeable : alors que les démarches territoriales antérieures étaient essentiellement redevables des préconisations de J. Rifkin, dans le cas présent, il a été souhaité, par les deux copilotes (Région et CCIR), de coupler le travail d'assistance de J. Rifkin par l'activation de plusieurs groupes de travail [huit en tout, soit un groupe pour chaque pilier ou axe transversal], réunissant des représentants d'entreprises, des techniciens de collectivités locales, des universitaires, des membres d'associations, avec au total 120 participants environ.

En quelque sorte, la contribution finale a ainsi résulté d'une double démarche : descendante et ascendante.

L'ensemble des éléments d'analyse et des propositions apportés et par Jeremy Rifkin et par les groupes de travail a conduit à l'établissement d'un Master Plan (programme d'actions) entériné par le Conseil régional et la CCIR en octobre 2013. Le document en question propose toute une série d'opérations à même de constituer un programme de TRI pour la région, mais présente aussi – aspect important au regard de notre objet – le résultat de plusieurs exercices prospectifs ayant trait aux perspectives énergétiques⁷⁷ et à l'évolution de l'emploi, les

(76) Voir en particulier dans l'ouvrage de Rifkin, déjà cité, le chapitre 3, « Passer de la théorie à la pratique », p. 109-152.

(77) En particulier, le Master Plan envisage l'atteinte d'une décarbonation à l'horizon 2050 en combinant une baisse de la consommation énergétique (de l'ordre de 60 %) et une montée des énergies renouvelables pour couvrir le besoin énergétique restant (cf. Master Plan 2013, Nord-Pas-de-Calais – Troisième Révolution industrielle – Master Plan 2013, disponible à l'adresse : <https://rev3-entreprises.fr/une-synthese-du-master-plan-disponible-en-telechargement/>, p. 78).

résultats de ces exercices servant précisément à étayer les propositions. Ce n'est certes pas la seule démarche prospective ayant présidé à rev3-TRI en région. D'autres contributions, que ce soit de facture prospective ou, plus précisément, stratégique, ont ponctué l'ensemble de la décennie couverte par rev3.

3. Des documents prospectifs et programmatiques qui jalonnent la période

En premier lieu, il convient de citer l'ensemble des travaux commandités par l'ADEME – à l'échelon de sa direction régionale – sur le sujet. Le point de départ de la démarche initiée a consisté à juger de la fiabilité des scénarios présentés dans le Master Plan. S'agissant du domaine énergétique, les perspectives sont globalement confirmées, avec quand même une révision à la baisse pour ce qui concerne la diminution de la consommation énergétique : – 50 % plutôt que – 60 %.

Concernant l'emploi, les travaux de l'ADEME régional ont privilégié des focus par domaine plutôt qu'une évaluation globale, s'écartant ainsi du Master Plan. Plusieurs travaux se sont ainsi succédé à partir de 2017, ciblant successivement le secteur des énergies renouvelables, l'économie circulaire, les emplois liés aux usages fonciers, la mobilité durable.

Plus récemment (2022), un exercice prospectif portant sur la globalité de rev3 a été envisagé, mais avec un horizon temporel assez limité : 2032. Ce travail a été réalisé par un groupe de travail émanant de plusieurs institutions parties prenantes (Région, CCIR, ADEME) ainsi que d'experts du domaine. Pour se faciliter la tâche et compte tenu d'un temps et de moyens contraints, le groupe a fondé sa réflexion sur les scénarios nationaux élaborés par l'ADEME dans le cadre de la démarche Transition(s) 2050⁷⁸. Sans pouvoir ici entrer dans le détail, on se contentera d'observer qu'une variable nouvelle ressort particulièrement des éléments d'analyse à même d'élargir le périmètre de rev3 : les questions liées à la biodiversité et à l'eau.

Outre les approches prospectives proprement dites, la dynamique rev3 a suscité, à l'instar du Master Plan de 2013, plusieurs textes d'ordre stratégique. On notera, en particulier, une délibération-cadre de la Région en octobre 2016 (après le changement de majorité politique au sein du Conseil régional) mettant l'accent sur les orientations suivantes :

1. Accentuer le rôle de la TRI comme levier de la création d'emplois en région ;

(78) Cf. sur internet : <https://bibliothèque.ademe.fr/recherche-et-innovation/5072-prospective-transitions-2050-rapport.html>.

2. Renforcer la territorialisation de la TRI ;
3. Assurer une meilleure appropriation de la TRI par les habitants de la région et tout particulièrement par les jeunes ;
4. Favoriser la montée en qualité des projets ;
5. Mettre en place un réseau des initiatives TRI dans l'Europe du Nord-Ouest.

Par ailleurs, en juin 2022, le Conseil régional a renouvelé ses priorités en matière de rev3, définissant cinq orientations : une implication sectorielle, d'abord, en identifiant des filières prioritaires créatrices d'emplois (mix énergétique, décarbonation, bâtiment durable, mobilité décarbonée ; agriculture durable, bioéconomie, forêt-bois ; économie circulaire) ; la poursuite du travail de territorialisation ; l'accent mis sur le couple de leviers majeur que constituent la formation et la recherche-innovation pour répondre aux enjeux des nouvelles activités et des nouvelles compétences ; un effort particulier en direction de l'appropriation citoyenne de la démarche⁷⁹. Enfin, à titre de 5^e orientation, et en quelque sorte afin de se montrer elle-même exemplaire au vu et au su des acteurs des Hauts-de-France, la Région entend intégrer au mieux les caractéristiques de rev3 sur différents plans : son organisation, son fonctionnement, ses politiques, ses dispositifs ; rev3 étant même élevé, suivant le vœu de l'Exécutif, au titre de « marqueur du mandat », impliquant, dans cette perspective, quantité d'outils ou d'éléments organisationnels nouveaux : marquage rev3 des délibérations, identification d'un budget rev3 (à l'instar des « budgets verts »), feuilles de route rev3 par pôle, indicateurs rev3, correspondants rev3 dans les pôles, actions de sensibilisation-formation, etc.

4. Quelle relation entre la prospective ou la stratégie et l'action ?

Ainsi peut-on observer que les diverses contributions, tout autant prospectives que stratégiques, ponctuent l'ensemble de la période, de la mise en chantier de rev3 aux réalisations de ces toutes dernières années. Loin de vérifier la séquence logique (et chronologique) « prospective, stratégie, action », on observe plutôt un entremêlement des trois composantes. Il se peut que la prospective cherche à nourrir une action déjà largement entamée, de même que le recul sur certaines opérations engagées va conduire à un effort de structuration, au travers d'un document stratégique.

Une cause majeure de cet agencement particulier des trois composantes est le caractère très décentralisé de rev3, qui est avant tout une

(79) Incontestablement un point faible de rev3 depuis son lancement.

dynamique agrégeant les projets multiples des acteurs, tentant plus ou moins de les articuler. Certes, comme on l'a dit plus haut, avec la Région, la CCIR, ainsi que l'ADEME, il y a bien des « pilotes » à l'origine de rev3, qui suscitent avec constance la prise d'initiatives grâce à divers outils techniques (accompagnements humains, référentiels rev3) et financiers (réorientation de dispositifs existants ou instruments financiers novateurs). Cependant, ces pilotes et les directives qui en émanent cherchent moins à constituer des guides « obligés » – comment le pourraient-ils, d'ailleurs ? – qu'à mettre en place un cadre propice à l'action transformatrice.

Il est vrai que cette idée « d'entremêlement » des trois catégories (prospective, stratégie, action) n'est pas si rare que cela, en définitive, dans le domaine de l'action publique et l'on pourrait convoquer de nombreux exemples empruntés à divers domaines pour l'illustrer.

Peut-être trouve-t-elle, toutefois, un caractère très paradoxal quand elle s'applique à rev3, dès lors qu'on est confronté à une dynamique de développement s'inspirant, au tout début, d'un modèle de base particulier – la TRI de Jeremy Rifkin – et d'un programme d'actions originel – le Master Plan – mais qui, aussitôt, répond à un vœu d'opérationnalisation rapide et prend forme au travers d'une floraison de projets non nécessairement reliés avec fidélité au modèle et au programme d'actions initiaux.

*Retour d'expérience
du programme TES,
Transition énergétique
et sociétale
(Région, Métropole,
Département,
Intercommunalités)
en Pays de la Loire*

Samuel Aubin
Directeur du Collège des transitions écologiques
et sociétales en Pays de la Loire

La genèse et les activités du collège TES

Le collège des transitions écologiques et sociétales est un projet partenarial qui existe depuis 2015 et qui vise à faire travailler tous ensemble les acteurs des Pays de la Loire en appui des dynamiques collectives de transition sur les territoires, donc plutôt à l'échelle des EPCI.

Le programme est parti en 2015 de trois hypothèses principales qui, au fond, sont toujours les nôtres.

La première hypothèse est celle de l'évolution nécessaire de nos modes de vie. Pour le dire autrement, on ne pourra pas faire face aux enjeux de la crise écologique et de l'ensemble des crises qui sont associées à la crise écologique simplement par des innovations techniques, même si, bien sûr, la technique est une ressource d'importance pour faire face à tous ces enjeux-là. Mais il va falloir que nous fassions évoluer nos modes de vie, j'allais dire de gré ou de force. C'est la première hypothèse. Restait pour nous, en 2015, à identifier ce que nous mettions derrière « modes de vie » – quel type de cadre théorique et quel type de cadre pratique nous pouvions construire – et à mener des expérimentations sur le sujet. C'est ce que nous faisons sur les territoires en Pays de la Loire depuis 2015.

La deuxième hypothèse est l'hypothèse territoriale. C'est l'idée qui consiste à considérer que, pour l'essentiel, les transitions se mèneront sur les territoires ou ne se mèneront pas. Bien entendu, il y a d'autres échelles de régulation plus macro qui sont essentielles : l'échelle internationale, l'échelle nationale, échelles sur lesquelles nous sommes relativement bloqués d'ailleurs. Mais en tout cas, à l'échelle des territoires, on peut faire évoluer un certain nombre de nos modes de vie.

La troisième hypothèse clé du collège, c'est la coopération. La coopération, parce qu'en fait, la façon dont nous entrons dans le sujet des modes de vie est une perspective systémique. L'idée consiste à dire que, pour changer nos pratiques concrètes, nos façons de nous nourrir, de nous déplacer, de nous loger, tout ce qui constitue nos habitudes à la fois individuelles et collectives, et qui provoque de fait les impacts écologiques qui nous importent, pour faire évoluer ces pratiques, qui sont inscrites dans des systèmes sociaux et techniques, c'est tout un ensemble de leviers qu'il faut actionner en même temps. Une fois qu'on a dit cela, on comprend très vite qu'il n'y a pas un acteur unique sur le territoire qui, à lui tout seul, puisse actionner ces leviers. Donc un enjeu majeur, probablement l'enjeu principal des transitions, va être notre capacité à monter en gamme en termes de coopération, notamment, entre acteurs publics et acteurs de la société civile.

À partir de ces trois hypothèses, qui sont toujours les nôtres et qui ont tracé des sillons dans lesquels nous avons cherché à avancer, nous avons travaillé à développer des cadres d'action coconstruits avec les acteurs puisque la particularité du collège est d'être porté par 35 partenaires en Pays de la Loire, qui conduisent les travaux. Nous avons ainsi construit et traduit un cadre théorique qui venait des sciences sociales – nous sommes plutôt des sociologues, et nous sommes partis notamment de la sociologie des pratiques. Mais peu importe, l'idée était surtout de traduire ces apports théoriques et de coconstruire avec les acteurs des cadres d'action, ce que nous avons fait avec ce que nous appelons la Roue des modes de vie. Puis nous avons mis en place une formation de deux jours sur cette approche « modes de vie », pour les acteurs, et nous avons ensuite progressivement mis en œuvre des projets pilotes sur les territoires. Aujourd'hui, douze territoires ont rejoint le collège pour mener des expérimentations concrètes. Chacun des territoires part sur des thématiques diverses. Cela peut être l'alimentation, l'énergie, les mobilités, les déchets, bref, tous les sujets qui nous importent.

Sur ces sujets, notre travail est de tester la possibilité d'opérationnaliser notre cadre théorique qui, *a priori*, nous semble très intéressant, mais reste à voir si, dans les conditions concrètes sur les territoires, on peut obtenir des résultats, des changements de nos pratiques, des pratiques chez nos concitoyens.

Enfin, l'autre aspect du collège concerne les travaux de formation. Nous avons par exemple la formation sur les modes de vie, un module de deux jours, mais nous avons aussi, depuis maintenant plus de dix ans, un parcours de formation sur les transitions, qui correspond à une proposition, chaque année, pour un groupe d'une vingtaine de personnes en responsabilité en Pays de la Loire, non pas d'acquérir des connaissances techniques sur les sujets, ce n'est pas tellement le propos, mais de pouvoir vivre une expérience collective et de travailler sur les fondamentaux en termes de changement de culture, de changement de posture, changements qui sont appelés par la transition et qui sont nécessaires pour porter des projets pilotes sur les transitions sur les territoires.

Comme exemple de fondamentaux, il y a évidemment la question du rapport au monde et la façon dont nous devons apprendre à nous réinscrire dans le vivant, qui est une question anthropologique et philosophique majeure, avec des répercussions opérationnelles : comment se positionner différemment par rapport au milieu, sachant que nous héritons d'une posture qui est fondamentalement anthropocentrée et qui a organisé dans notre esprit une dichotomie entre nous et le reste du vivant ?

Comme autre fondamental, il y a la question de la coopération. La coopération ne se décrète pas, donc que mettre derrière ? Comment y travailler ? D'où la question des stratégies systémiques de transition sur les territoires.

Dernier exemple, la question du leadership puisque, contrairement à ce que l'on pense parfois, les dynamiques collectives reposent aussi sur des leaderships. Evidemment, ce sont des leaderships nouveaux, qui autorisent la constitution de véritables collectifs. C'est ce qui fait la ligne directrice et les fondamentaux du collège aujourd'hui en Pays de la Loire qui n'a pas, je crois, en France, son pareil – nous sommes bien sûr en lien avec les différents réseaux qui travaillent sur les transitions un peu dans les mêmes perspectives. Ce dispositif, qui s'est construit ainsi sur plus de dix ans et qui embarque plus de 35 partenaires, touche toutes les différentes échelles territoriales et c'est ce qui le rend unique. C'est un projet régional : on trouve la Région, des acteurs régionaux importants comme l'État, mais aussi l'ADEME, mais aussi des acteurs à l'échelle des départements, des opérateurs et des associations, et des territoires à l'échelle des intercommunalités. Évidemment, tout l'enjeu est la coopération, qui est le maître mot, et tout l'enjeu est cette coopération entre les acteurs et entre les échelles pour mener des projets d'évolution des modes de vie.

La démarche prospective de gestion de l'eau en commun dans un contexte de choc écologique au sein des Pays de la Loire

Nous avons enclenché un travail de prospective qui est la préparation de la prochaine grande étape du programme TES, du collège, sur 2024-2027. Pour cette prochaine étape, nous allons partir, comme pour les étapes précédentes de trois ans, sur de grands axes stratégiques. Deux axes ne seront pas nouveaux et un axe sera nouveau, dont nous allons parler. Il s'agit de mobiliser les acteurs des Pays de la Loire sur les transitions, de poursuivre le travail sur les modes de vie et d'aborder la question de la gestion des ressources en commun.

Ceci sous la pression des chocs écologiques. Pourquoi ? Comme nous le savons tous, les chocs écologiques sont déjà là et ce n'est évidemment qu'un début. Les prévisions en termes de déséquilibre du climat sont chaque année – pour ne pas dire chaque mois – plus catastrophique, mais au-delà du climat, nous devons faire face à toutes les questions de biodiversité et, plus globalement, aux déséquilibres politiques et sociaux de nos sociétés qui y sont associés. Au-delà du travail que nous menons au long cours, donc, sur les modes de vie, qu'il faut poursuivre, il est effectivement nécessaire aujourd'hui de se

projeter dans une démarche qu'on pourrait qualifier de résilience : comment, ensemble, traverser ces chocs écologiques qui sont déjà là ? Par exemple, l'été dernier, la métropole nantaise, pendant une dizaine de jours, n'a pas été certaine de pouvoir assurer la qualité de l'eau potable. Ce travail suppose de pouvoir développer sur les territoires une culture de l'anticipation puisqu'il faut nous projeter, même si un certain nombre de chocs écologiques sont déjà là. Il faut nous projeter dans des situations qui vont se durcir, mais qui ne sont pas encore là. On ne peut pas attendre pour pouvoir construire ces démarches de résilience. C'est pourquoi la démarche prospective nous a semblé vraiment la démarche la plus appropriée⁸⁰.

Par contre, nous avons souhaité partir sur une thématique concrète, pour ne pas partir sur une démarche trop théorique. Nous avons, comme souvent au Collège TES, constitué un groupe de travail mixte, avec d'une part des chercheurs et d'autre part des acteurs de terrain, qui sont des élus et des agents techniques de collectivités, mais aussi des responsables associatifs, pour pouvoir, à partir de la thématique de l'eau, nous poser la question : où en sommes-nous en termes de perspective de la ressource, et surtout aborder une question qui nous paraît cruciale aujourd'hui, que je pourrais décrire d'une façon lapidaire et provocante : quelles alternatives pouvons-nous demain proposer à la violence ? Sur le sujet de l'eau comme sur d'autres sujets, d'ailleurs – mais le sujet de l'eau est un sujet particulièrement crucial pour nos territoires –, nous allons vers des contextes où l'accès à la ressource sera demain plus contraint et, par conséquent, la question de la gestion en commun de la ressource, de la gestion des usages, va devenir une question vraiment extrêmement sensible.

Or, dans le même temps, nous voyons bien que progresse un phénomène de polarisation au sein de notre société et je crois tout le monde fait le constat, que ce soit dans nos familles, nos cercles amicaux ou dans des cercles plus collectifs, qu'il devient de plus en plus difficile de se parler, tout simplement. Du coup, la question devient : comment allons-nous faire demain pour organiser ensemble, nous parler et organiser ensemble la gestion en commun de ces ressources alors même que nous sommes déjà en difficulté ? Sur la question de l'eau, nous n'avons pas aujourd'hui, me semble-t-il, de dispositif de mise en dialogue des acteurs suffisamment robuste pour prendre en compte d'une part les différences d'intérêts des acteurs sur un tel sujet, mais aussi, d'autre part, les différences dans la façon dont les acteurs, d'un point de vue identitaire, du point de vue de leurs représentations, du point de vue de leur trajectoire, du point de vue de l'image qu'ils ont

(80) Nous bénéficions du soutien méthodologique de Carine Dartiguepeyrou qui fait partie de notre comité scientifique.

d'eux-mêmes agissent en rapport avec le sujet et le territoire. Alors comment peut-on prendre en compte ces différences et coconstruire malgré tout une trajectoire ?

Entre nos fonctionnements institutionnels de comités de bassin avec les commissions locales de l'eau et ce que nous avons vu des images de Sainte-Soline, qu'avons-nous comme alternatives ?

L'idée de ce travail prospectif était de commencer avec les acteurs des Pays de la Loire, avec ces démarches prospectives très intéressantes, de commencer à poser le sujet, de tester ensemble cette piste pour notre prochaine période, dans le cadre d'un travail sur la gestion en commun de la ressource en eau, avec cette question au fond très concrète : que pourrions-nous imaginer comme dispositif de facilitation de la gouvernance actuelle de l'eau, qui bute sur la capacité même des acteurs à se mettre aujourd'hui autour de la table ? Le travail de prospective que nous avons fait sur trois séances, en partant d'une démarche prospective, en essayant de nous projeter sur des scénarios désirés, a permis d'une part de valider entre les acteurs des Pays de la Loire la pertinence de cet axe de travail et d'autre part de valider le désir commun d'avancer sur un travail qui sera exploratoire, sur des dispositifs de mise en dialogue des acteurs. Probablement que, pour la suite de TES 4, nous procéderons un peu comme nous l'avons fait pour le travail sur les communs, c'est-à-dire que nous ferons un état de l'art ensemble, portés par les acteurs de terrain, avec les différents apports théoriques et les expériences qui existent sur le sujet, dont nous pourrions nous inspirer, puis nous coconstruirons des cadres d'action. Par exemple, je parlais de dispositifs concrets de mise en dialogue entre les acteurs. Ensuite, nous développerons des expérimentations. Sans doute que la première partie du travail d'enquête se fera auprès de deux ou trois territoires, non pas pour identifier quel est le problème – on voit bien quel est le problème –, mais pour identifier la manière dont il se pose pour les acteurs, comment ce problème se gère entre eux. Nous verrons aussi quel type de dispositif ils pourraient établir ensemble de telle sorte qu'il puisse être à l'origine d'actions.

Pour terminer, je dirai que nous allons élargir ce travail sur la gestion en commun des ressources à une autre thématique, une thématique historique pour le collège, qui est la thématique de l'énergie. Notamment sur l'émergence des nouvelles communautés d'énergie en lien avec l'autoconsommation collective. C'est une problématique très différente, mais qui, elle aussi, pose la question de la gestion en commun des ressources.

On pourrait aussi tout à fait parler du sol avec les démarches sur les ZAD, par exemple, qui posent clairement la question de la gestion en commun de la ressource très importante qu'est le sol aujourd'hui.

Synthèse des ateliers

Baptiste Pemptroit
Consultant en transformation des territoires
et des organisations
Membre de la Société Française
de Prospective

Au-delà des retours d'expérience et des échanges en plénière, nous avons profité de la présence des participants pour enrichir la réflexion sur la transition des territoires. Pour ce faire, trois ateliers ont été organisés auxquels une cinquantaine de personnes a pu contribuer. Une restitution de leurs travaux a été faite en plénière par Carine Dartiguepeyrou, pour le premier atelier tenu en fin de matinée, et par François Rousseau, Denis Dhyvert, Henri Jacot et Henri Fraisse, membres de la SFdP, pour les deux autres ateliers organisés en quatre sous-groupes en fin d'après-midi.

Premier atelier consacré aux « mégatendances »

Le premier atelier s'est attaché à interroger les participants sur l'évolution des mégatendances présentées par Carine Dartiguepeyrou en introduction de la journée⁸¹. Chaque participant a été invité à sélectionner les trois mégatendances impactant le plus leur territoire de vie.

La synthèse de cet exercice fait ressortir le classement suivant :

1. Énergie et environnement
2. Politique et territoires
3. Dimension démographie et sociale
4. Accès aux ressources et gestion des rejets
5. Socioculture
6. Technologie et numérique
7. Globalisation et géopolitique

Cette hiérarchisation reflétant assez bien la quasi-parité au sein des répondants entre représentants (élus ou agents) de collectivités territoriales et autres participants ayant une certaine pratique (professionnelle, académique ou associative) de la prospective.

Deuxième atelier consacré à une analyse croisée des scénarios rêvés et des « capacités » associées

En écho avec la présentation effectuée par Henri Fraisse sur les « Portes d'entrée de la transition juste » (fig. 8), issue des travaux menés par le Campus de la transition⁸², le deuxième exercice consistait à sélectionner les « capacités » à mettre prioritairement en œuvre pour réussir la transition dans les territoires.

(81) Voir l'introduction de Carine Dartiguepeyrou dans ce *Cahier*.

(82) Voir la communication de Henri Fraisse dans ce *Cahier*.

Six « capacités » à mobiliser ont été rappelées : le diagnostic scientifique, l'éthique, la métrique, le récit, l'action (la praxis) et la reconnexion à la nature.

Lesquelles devaient être croisées avec les quatre scénarios rêvés à analyser : une société carbone neutre à 2050, des territoires satisfaisant les Objectifs de Développement Durable, une nouvelle gouvernance et la coopération des acteurs et un retour aux fondamentaux du vivant (approche ternaire : concret, conceptuel et sensible).

Concernant la neutralité carbone, les trois portes d'entrée prioritaires identifiées sont le diagnostic scientifique, la définition de métriques et les récits.

Pour la vision fondée sur les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, l'exercice a été plus difficile, mais il a tout de même permis de sélectionner l'action, suivie de l'éthique et du récit.

En ce qui concerne la dimension gouvernance, l'éthique et le récit sont très fortement ressortis, suivis de l'action.

Enfin, l'approche ternaire nécessite prioritairement une reconnexion (à soi, aux autres et à la nature) accompagnée du récit puis de l'éthique.

Un groupe de participants a effectué un pas de côté en organisant trois binômes de capacités non hiérarchisées. L'idée principale étant de mettre ces capacités en dynamique, dans une logique de gouvernance écosystémique en vue d'activer les quatre visions citées précédemment.

La première association regroupe ainsi le récit et le diagnostic scientifique afin de mettre en exergue l'importance du diagnostic scientifique au sein même du récit. Le deuxième regroupement concerne l'éthique et la reconnexion à soi, aux autres et à la nature ; l'idée étant de disposer d'une « éthique du vivant ». Enfin, le troisième binôme réunit l'action et la définition de métriques afin de se rapprocher d'une approche évaluative.

Troisième atelier consacré aux freins constatés et aux leviers à actionner

Le dernier exercice visait à identifier les freins et leviers à activer pour réussir la transition des territoires, tels que les mettaient en avant les participants au terme de la journée.

Concernant le court terme

Quatre typologies de freins ont été identifiées :

- Au niveau de l'individu, l'absence de prise de conscience des enjeux,

la peur du changement et un sentiment de fatalité ressortent comme étant les principaux freins. L'absence du sentiment d'appartenance couplée à l'individualisme freine en conséquence la prise d'initiative.

- D'un point de vue global, l'absence de concordance sur les temporalités à questionner par les différentes parties prenantes ne favorise également pas le passage à l'action, d'autant plus qu'elles sont souvent rattrapées par les impératifs économiques à court terme.

- Au niveau politique, le système actuel semble pris en France dans une dialectique contradictoire avec, d'une part, une place prépondérante accordée à l'État qui impose des démarches *top-down* et, d'autre part, un certain refus général de l'autorité par les individus et la société, ce qui ne favorise pas les démarches de transition. Ce constat peut être caractérisé par une inertie au niveau de l'administration ainsi que dans la mise en œuvre d'infrastructures ; le découpage administratif actuel ajoute un sentiment de complexité.

- Enfin, l'absence d'évaluation des différents travaux menés ne permet pas de mesurer objectivement l'atteinte des résultats initialement visés, ce qui n'aide pas à la démultiplication des démarches de transition au niveau des territoires.

Pour surmonter ces différents freins, les leviers actionnables à court terme peuvent être les suivants :

- Tout d'abord, la puissance du récit pour imaginer d'autres façons d'être au monde semble être le levier le plus puissant à mobiliser. S'autoriser à rêver, centrer les nouvelles histoires sur la dimension du bien-être faciliterait l'implication des parties prenantes.

- Ensuite, la structuration des initiatives. Ces nouvelles ambitions pourraient s'inscrire dans des manifestes et être déclinées dans des chartes permettant de fédérer des communautés de projets. Incarnés par des leaders inspirants, les projets favoriseraient l'engagement de tous et pourraient être menés à petites échelles pour faciliter les expérimentations de proximité. Une place centrale devrait être accordée à la coopération qui s'orienterait vers une subsidiarité ascendante depuis les territoires vers l'État. D'un point de vue technique, ces nouveaux types de coopération pourraient être matérialisés par de nouvelles conventions.

Concernant l'horizon de long terme

Au niveau des freins, l'individualisme pourrait s'amplifier pour tendre vers un « ethno-nombrilisme » qui n'assurerait plus de disponibilité envers l'autre. Ce recentrement sur soi entraînerait une fragmentation sociale et irait à l'encontre des démarches coopératives. De son côté, la numérisation généralisée favoriserait la standardisation des cerveaux, limitant de fait l'identification de solutions alternatives,

mais amplifierait également le phénomène de désinformation sur les enjeux de la transition. Enfin, les jeux de pouvoir continueraient de constituer un frein conséquent.

Les leviers d'action identifiés sont les suivants : l'importance du récit positif ressort comme un levier à actionner à plus long terme ; définir une vision, faire montre de ténacité pour s'y tenir et garantir une certaine cohérence dans les démarches à entreprendre semblent être une partie de la solution.

La construction de ces démarches doit, comme à court terme, être fondée sur la coopération, mais cette fois-ci en insistant sur la dimension intergénérationnelle. En effet, entretenir la mémoire des territoires permettrait de contextualiser les enjeux de la transition environnementale et sociétale.

Réussir cette transition passerait par l'éducation qui, depuis l'instruction et la formation, devrait tendre vers « l'apprenance » afin d'accroître la capacité des personnes à traiter la complexité grandissante des sujets.

D'un point de vue opérationnel, un groupe suggère le recours à la labellisation pour améliorer la visibilité des démarches réalisées et ainsi leur garantir une certaine pérennité.

L'hybridation tous azimuts devrait également être envisagée, tant sur le rapport entre les solutions naturelles et artificielles ou technologiques que sur les aspects émotionnels et rationnels. S'affranchir de tels silos permettrait de gagner en efficacité.

Enfin, la nécessité de continuer à s'investir dans la Politique (avec un grand « P ») pour construire un avenir commun et surtout veiller à le réaliser serait également un levier important.

Épilogue

Carine Dartiguepeyrou,
Henri Fraisse,
Henri Jacot,
Baptiste Pemptroit

Dans un contexte de dépassement des limites planétaires, d'incertitude et de vulnérabilité, cet Entretien Albert-Kahn n° 60, ayant permis de rassembler plus de 70 participants, s'est attaché à interroger la place et le rôle des territoires dans la transition écologique et sociétale. Précisons d'entrée que les territoires qui ont témoigné sont embarqués dans cette démarche avec une approche globale couvrant autant les dimensions sociales qu'environnementales.

Cette rencontre a permis tout d'abord de questionner la notion de territoire. En effet, trois sens s'avèrent possibles partant du simple cadre d'analyse, puis du lieu d'exercice d'un pouvoir politique national et allant jusqu'à l'enjeu de mobilisation d'un pouvoir d'agir local. L'ensemble des approches présentées ce jour questionne également la notion d'approche « territoriale », qui peut à la fois être entendue comme « territorialisée », en tant que déclinaison locale d'un niveau national, ou « territorialisante », via une approche ascendante. Avec dès lors la nécessité d'une articulation « dans les deux sens » entre politique de l'État au niveau national et actions des collectivités au niveau territorial. La démarche en cours de planification écologique territoriale le requiert tout particulièrement. Du point de vue des collectivités territoriales et des acteurs locaux, les démarches en prospective appellent la capacité à mieux se coordonner et à agir de manière transversale au service du bien-être des habitants. La notion de territoire intègre alors une dimension « horizontale » entre les représentants nationaux déconcentrés et les acteurs locaux. Cette coopération interinstitutionnelle, voire avec les écosystèmes innovants sur les territoires⁸³, est un défi particulièrement nécessaire et visible dans toutes les expériences partagées de cette journée.

Mais dans le même temps, à quelque niveau spatial que l'on se trouve, se pose la question des temporalités. Les territoires doivent en effet faire face à une « différenciation des temporalités » qu'elles se situent au niveau des structures fondamentales [planification et architecture urbaines, etc.] ou des temporalités générationnelles et des temporalités économiques, sociales et évidemment politiques. Elles sont confrontées au défi de l'arbitrage politique et de sa mise en œuvre, entre une nécessaire prise en compte de l'urgence de la transformation écologique alors même que les objectifs à définir ne sont potentiellement atteignables qu'au terme de plusieurs décennies, bien au-delà des mandats politiques.

(83) Lire à ce propos la synthèse de l'atelier départemental qui a suivi l'Entretien Albert-Kahn « Panorama mondial des écosystèmes innovants », *Cahier des Entretiens Albert-Kahn*, n° 31.

C'est dans ce double cadre spatio-temporel que les territoires interviennent sur les sujets de transition. La quasi-totalité des stratégies présentées repose sur des approches plutôt normées empruntant des « cadres théoriques » globaux comme viser la neutralité carbone, mettre en œuvre les 17 Objectifs de Développement Durable, installer « la troisième révolution industrielle » [dans les Hauts-de-France], mais toujours contextualisés à l'échelle locale. Un exemple plus ciblé autour de la gestion de l'eau en commun en anticipation de chocs écologiques dans les Pays de la Loire témoigne d'un scénario souhaitable visé. L'exemple de la stratégie bas carbone de Paris La Défense illustre la nécessité de faire preuve de créativité pour trouver des solutions et engager plus largement les publics concernés. Ou encore l'animation autour des ODD à 2030 du Département des Hauts-de-Seine pour rassembler de manière transversale les actions éparses d'une administration inégalement engagée dans la transition écologique et sociétale.

Bien que la manière de traiter les sujets soit différente, les enjeux auxquels les territoires doivent répondre sont en effet de même nature, même si leurs traductions concrètes et les capacités pour y faire face sont au contraire très différenciées.

Le premier de ces enjeux, même s'il n'est pas toujours explicitement cité comme tel, concerne l'adhésion d'un maximum de parties prenantes à la démarche, mais avec les temporalités différentes [l'approche par petits pas est souvent privilégiée]. Une des solutions proposées par le Département des Hauts-de-Seine consiste à « se détacher de la formule administrative » afin de proposer un discours appréhendable et recentré sur les préoccupations concrètes des habitants.

Mais susciter l'adhésion nécessite au préalable de mener un réel travail de lutte contre la polarisation de la société afin d'être en mesure d'instaurer un dialogue, prérequis pour tenter de répondre aux problématiques de la transition. Définir les conditions du dialogue (éthique du dialogue) comme dans le cas du futur souhaité pour la gestion de l'eau en commun tel que proposé par le programme TES en Pays de la Loire. Créer des tiers lieux, comme la maison de l'eau à Évian-les-Bains qui rassemble les nombreuses initiatives individuelles et favorise les échanges, est une réponse possible.

Le troisième enjeu consiste à instaurer un terreau favorable à l'innovation, qu'elle soit technologique ou sociétale.

Ces innovations nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences, la formation des parties prenantes constitue le quatrième enjeu. Aller au-delà des formations en créant de véritables parcours permettant de vivre des expériences transformatrices en collectif est une réponse apportée par le Collège TES en Pays de la Loire.

Enfin, modifier nos modes de vie, de production et de consommation, en allant jusqu'à nous réinscrire dans le vivant, constitue le défi ultime.

Toutefois, plusieurs marges de manœuvre ont été identifiées pour mener ces transitions.

La première est d'adapter l'organisation interne en instaurant de la transversalité à même de traiter la systémie des sujets à traiter. La seconde est de s'autoriser à travailler sur des champs qui vont au-delà des compétences des collectivités pour être force de proposition. La troisième est d'assumer un changement de posture en passant du rôle de gestionnaire à celui de fédérateur et d'animateur. La quatrième est de modifier les modalités d'intervention, agir en tant qu'« acupuncteur » pour créer un effet catalyseur. Et enfin, de ne pas se restreindre au territoire administratif, mais bien prendre en compte le territoire vécu afin d'embarquer l'ensemble des organisations concernées par la problématique et le projet de transformation écologique et sociétale.

Une des clés également identifiées consiste à articuler les horizons de temps. Viser une cible en 2050 et pas seulement en 2030, et encore moins le terme de la mandature en cours, est plus mobilisateur et permet d'agir plus fortement sur le territoire. Mais il est nécessaire qu'une telle démarche soit suffisamment robuste afin de tenir dans la durée et de pouvoir résister à une éventuelle alternance politique.

La coopération est également un levier indispensable. Etant donné leurs portées systémiques, les démarches de transition ne peuvent être menées par un seul acteur, comme l'ont souligné tous les retours d'expérience présentés, notamment du fait de la variété des sujets à traiter (alimentation, mobilité, logement, etc.). Elle implique une éthique du dialogue, à savoir des choix de valeurs en vue de faire advenir des futurs visés. Cette coopération pose la question de la gouvernance, notamment de la gouvernance interinstitutionnelle afin de mettre en adéquation les démarches des territoires non seulement avec les ambitions et plans nationaux, mais aussi entre les différents niveaux des collectivités territoriales elles-mêmes.

Au plan opérationnel, piloter la mise en œuvre nécessite d'utiliser, voire de créer des outils d'aide à la décision intégrant de nouvelles dimensions comme les aléas climatiques, la préservation des ressources et l'exposition des habitants aux conséquences du changement climatique, comme à Besançon. De façon plus globale, il est nécessaire d'instaurer une « dynamique de l'action responsable » et un « processus d'apprentissage organisationnel » via la construction de boucles robustes et rapides d'analyse, de décision et d'action.

Identifier les enjeux, dégager des marges de manœuvre, inclure un maximum de parties prenantes et piloter les actions entreprises ne pourront pas se faire sans changement de posture. Trois évolutions semblent nécessaires. La première consiste à faire preuve d'humilité en reconnaissant la vulnérabilité des territoires face aux différentes menaces pour faciliter l'identification des problèmes à traiter. Il s'agit parfois de se positionner dans une stratégie de résilience. La seconde évolution concerne la phase de mise en œuvre durant laquelle il convient « d'accepter l'imperfection » en allant même jusqu'à poser le droit à l'erreur comme atout stratégique afin de dépasser la culture de la prudence inhérente à l'administration. Enfin, la troisième évolution consiste à hybrider le leadership au coopératif en faisant s'incarner les différentes démarches par des leaders inspirants qui autorisent la constitution de collectifs.

Les échanges effectués lors de cette journée nous permettent de tirer les enseignements suivants.

Tous les territoires insistent sur l'importance de la coconstruction d'une vision partagée et du rôle essentiel d'acteurs indépendants et locaux pour la faire advenir. La puissance du récit comme vecteur de désirabilité est un levier efficace et insuffisamment mobilisé. En effet, créer de l'émotion permet de mettre les acteurs en mouvement et ainsi de contrer la tendance à l'individualisme.

Cette coconstruction peut être lente, mais elle est fondamentale, c'est le socle de toute planification, anticipation ou adaptation. En dépit de l'urgence de la situation, il est nécessaire de « donner du temps au temps » pour aboutir sur un consensus profond sur les visées, de manière à ce que les décisions puissent être expérimentées sur une durée suffisamment longue afin d'en valider leur portée.

Dans la mise en œuvre, l'enjeu est de maintenir la qualité de mobilisation de toutes les parties prenantes. Il est également nécessaire d'instaurer un cadre propice à l'action transformatrice et à l'opérationnalisation rapide tout en préservant une certaine agilité nécessaire au regard des enjeux systémiques.

La dimension évaluation ressort comme un point faible des démarches des territoires. Les territoires présents sont demandeurs d'un partage de pratiques, conscients que la redevabilité est la clé de la pérennité et de l'efficacité de la démarche.

Ces trois étapes, « coconstruction de la vision, mise en œuvre, évaluation », qui trop souvent encore s'enchevêtrent plutôt qu'elles ne s'enchaînent, ne sont pas toujours formalisées ni la boucle d'actua-

lisation associée. Encore faut-il que la première de ces étapes, la coconstruction, mobilise au mieux et le plus explicitement possible les méthodes et les outils de la prospective.

C'était l'intention de cette rencontre EAK-SFdP qui, ayant déjà fourni de premiers matériaux conséquents sur ce point, appelle d'autant plus à la poursuite d'un partenariat élargi dans le prolongement de cette journée.



*Sélection
bibliographique*

- ADEME. Repenser les villes dans la société post-carbone. Scénarios ADEME post-carbone : Les scénarios – Agence de la transition écologique, ademe.fr.
- Aubin, S., Dartiguepeyrou, C., Lemoult, B. [2018]. *Territoires en transition énergétique et sociétale : Quel rôle pour les dynamiques collectives en Pays de la Loire ?*. L'Harmattan, Paris.
- Autès, M. [1995]. « Les sens du territoire ». *Revue des politiques sociales et familiales*, n°39, p. 57-71. Les sens du territoire – Persée, persee.fr.
- Berger, G., de Bourbon-Busset J., Massé P. [2007]. *De la prospective – Textes fondamentaux de la prospective française [1955-1966]*. Textes réunis et présentés par Philippe Durance. L'Harmattan, Paris. http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/texte_fondamentaux/attitude-prospective-g-berger-1959.pdf.
- Bohler, S. [2019]. *Le bug humain – Pourquoi notre cerveau nous pousse à détruire la planète et comment l'en empêcher*. Robert Laffont.
- Calame, P. [2023]. *Petit traité de gouvernance*, Charles Léopold Mayer.
- CESE [2023]. *Quelles politiques pour favoriser l'évolution de la société vers la sobriété ?* <https://www.lecese.fr/actualites/favoriser-levolution-de-la-societe-vers-la-sobriete-le-cese-adopte-son-avis>.
- CNFPT [2023]. *Les 10 engagements en faveur de la transition écologique*. <https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/document/1689257737/10-engagements-du-cnfpt-faveur-transition-ecologique.pdf>.
- Dartiguepeyrou, C., Saloff-Coste, M. [dir.] [2022]. *Futurs, regards internationaux et pluridisciplinaires sur l'avenir du monde*. ISTE Editions, Londres, Série « Innovation et Technologies », vol. 15.
- Dartiguepeyrou, C., Saloff-Coste, M. [dir.] [2023], *Futures, The Great Turn. Innovation, Entrepreneurship, Management Series*. ISTE Editions/Wiley.
- Dartiguepeyrou, C. [2017]. *Le futur est déjà là*. Le Bord de l'Eau, Lormont.
- Dartiguepeyrou, C. [2020]. *L'innovation publique : Repères et retour d'expérience en territoire*. Presses des Mines, Paris.
- Defalvard, H. [2023], *La société du commun, pour une écologie politique et culturelle des territoires*. Les éditions de l'atelier.
- Durance, P, Godet, M., Mirénowicz P., Pacini, V. [2008]. *Cahiers du LIPSOR*, Série Recherches n° 7. http://www.w.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/prospective_territoriale_complet_2008.pdf.
- ENS Lyon [2004]. « Développement économique et contraintes planétaires : le rapport du Club de Rome expliqué 36 ans après sa parution ». <https://planet-terre.ens-lyon.fr/planetterre/objets/Images/FT08/Club-Rome-Risler.pdf>.

- Filippi, M. (2022). *La responsabilité territoriale des entreprises*. Le bord de l'eau.
- Fraisse, H., Jaulmes, A., Bellanger, S. (2023). *Comprendre la RSE, bras de levier de la transformation durable*. Ed. Larcier.
- Fraisse, H. avec la contribution de Canu, G., Dyvherth, D., Kessler, L., Rogé, M. (2023). « Construire une gouvernance pluridisciplinaire créatrice de liens, moteur de la réduction des risques et de l'adaptation, au service des entreprises et des territoires » <https://www.activationterritoires.com/download/gouvernance-operationnelle/>
- Fraisse, H. (2022). *ODD, présentation séminaire AFQP*, octobre 2022. <https://www.activationterritoires.com/download/odd-mise-en-perspective-et-etat-des-lieux-de-leur-appropriation>.
- Fraisse, H. (2021). « Appropriation des Objectifs de Développement Durable par les acteurs économiques privés », intervention lors des Rencontres de la Chaire Ethique et Finance autour de l'investissement à impact, coordonnées par Ch. Walter et S. Bernard-Colinet, mars 2021. <https://www.fmsh.fr/fr/college-etudesmondiales/31209>, <https://www.activationterritoires.com/>, https://www.youtube.com/watch?v=UM7YnBizwKA&t=5s&ab_channel=FIDAREC.
- Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique*, T1 et T2. Dunod. <https://www.societefrancaisedeprospective.fr/wp-content/uploads/2019/05/1-Michel-Godet-M%C3%9Bthodes-des-sc%C3%A9narios.pdf>.
- Jacot, H., De Roo, P., Tortel, L. (2005). *Territoires et dialogue social – Quelles initiatives pour quels acteurs ?*. Chronique Sociale.
- Jacot, H., Forzy, L., Miclo, F., (2021), « Quelle(s) pratique(s) d'évaluation dans les collectivités locales ? », *Revue française d'administration publique*, n° 177, p. 69-82.
- Lasaire (2022). « Quelle politique de renouveau industriel en France ? De la crise sanitaire à la transition écologique ». *Les Cahiers Lasaire*, n° 59, Renouveau Industriel.
- Lasaire (2023). « Pour une transition écologique socialement juste et planifiée ». *Les Cahiers Lasaire*, n° 61.
- Laurent, E. (2023). *Économie pour le XXI^e siècle. Manuel des transitions justes*. La Découverte.
- Laurent, E. (2020). *Et si la santé guidait le monde ?* Éditions Les Liens qui Libèrent.
- Loinger, G., Spohr, C. (2005). « Prospective et planification territoriales – état des lieux et propositions ». TRP, n° 24. <http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/trp/trp-n-24.pdf>.
- Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires : <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/edition-numerique/la-france-face-aux-neuf-limites-planetaires/pdf/la-france-face-aux-neuf-limites-planetaires.pdf>.

- Musso, P. (2008). « La prospective territoriale des années 1980-2000 : de l'État savant à l'État communicant ». in Frémont, A. et al. : *Aménagement du territoire – changement de temps, changement d'espaces*. Presses de l'Université de Caen.
- Raworth, K. (2017). *Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Random House.
- Raworth, K. (2018). *La théorie du donut : l'économie de demain en sept principes*. Plon.
- Renouard, C., Beau, R., Goupil, C., Kœnig C. (sous la dir.) (2020), Campus de la transition, collectif Forges, *Manuel de la grande transition. Former pour transformer*. Ed. Les Liens qui Libèrent.
- Richardson, K. et al. (2023). "Earth beyond six of nine planetary boundaries". *Sciences Advances*. Vol. 9, Issue 37. <https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.adh2458>.
- Rockström, J., et al. (2009), "Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity". *Ecology and Society* n° 14(2): 32. <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>. <https://www.jstor.org/stable/26268316>.
- Rockström, J., et al. (2023), "Safe and just Earth system boundaries". *Nature* n° 619, p. 102-111. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06083-8>
- Rifkin, J. (2011). *The Third Industrial Revolution*. Palgrave Macmillan, Londres. Traduction et édition française 2012. *La troisième révolution industrielle*. Les liens qui libèrent. Paris.
- The Shift Project, Impact environnemental du numérique. <https://theshiftproject.org/article/impact-environnemental-du-numerique-5g-nouvelle-etude-du-shift/>.
- Société Française de Prospective. <https://www.societefrancaisede-prospective.fr/wp-content/uploads/2019/05/2-Hugues-de-Jouvenel-La-d%C3%A9marche-prospective-Un-bref-guide-m%C3%A9thodologique.pdf>.
<https://www.societefrancaisedeprospective.fr/wp-content/uploads/2019/05/3-Fabrice-Roubelat-La-Prospective-pratiques-et-m%C3%A9thodes.pdf>.
<https://www.societefrancaisedeprospective.fr/la-prospective-territoriale/>.
<https://www.societefrancaisedeprospective.fr/les-travaux-de-la-commission-prospective-territoriale/>
- Sen, A. (2023). *L'idée de justice*. Flammarion, Champs essais.
- Theys, J. (2023). « Repenser les villes dans la société post-carbone. L'intelligence des temps au centre des politiques de transition ». *Cahier des EAK*, n° 58 « Rendre nos territoires plus durables et attractifs ».

- Vanier, M. [2015]. « 28 scénarios de prospective territoriale pour la France : relecture transversale ». *L'Information géographique*, n° 79, p. 79-91. <https://doi.org/10.3917/lig.792.0079>.
- Wackernagel, M., Rees, W. [1999]. *Notre empreinte écologique*, Editions Ecosociété, Montréal.
- WWF. <https://www.wwf.fr/jour-du-depassement>. https://wwf.panda.org/fr/wwf_action_themes/modes_de_vie_durable/empreinte_ecologique/



*Biographie
des intervenants*

Jean-Pierre Amadio est adjoint au maire d'Évian-les-Bains, délégué à l'aménagement du territoire, au cadre de vie, à l'urbanisme, à la transition énergétique, à la mobilité. Sous l'impulsion de Josiane Lei, maire d'Évian-les-Bains, la Ville s'est engagée dans la promotion des 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU, qu'elle a déclinés en huit défis municipaux.

Jean-Éric Aubert est président de la Société Française de Prospective depuis mai 2018. Economiste et docteur en mathématiques appliquées, il a effectué toute sa carrière au sein d'organisations internationales, principalement l'OCDE et la Banque mondiale. Il est intervenu dans plus d'une cinquantaine de pays de tout niveau de développement, conduisant des examens des politiques publiques dans les champs de la science, de la technologie, de l'industrie et de l'éducation. Il est aujourd'hui consultant indépendant auprès d'agences des Nations Unies. Il a notamment publié *Cultures et systèmes d'innovation* aux Presses des Mines (2017).

Samuel Aubin est directeur du Collège des transitions sociétales (IMT Atlantique – Campus de Nantes) après y avoir coordonné le programme Transition énergétique et sociétale depuis son lancement en 2015. Il a exercé en tant qu'intervenant en entreprise pendant une dizaine d'années au sein d'équipes pluridisciplinaires (sociologues, psychosociologues, psychanalystes). Il a aussi exercé comme intervenant dans le cadre de politiques publiques environnementales et d'aménagement du territoire (eau, énergie, transport). Il a alors travaillé plus particulièrement sur les dispositifs d'information et de participation du public. Il a coordonné, de 2011 à 2014, la recherche-action « Engagement sociétal des organisations et des personnes » de la chaire Développement humain durable et territoires à l'École des Mines de Nantes. Il a codirigé avec Carine Dartiguepeyrou et Bernard Lemoult l'ouvrage collectif *Territoires en transition énergétique et sociétale – Quel rôle pour les dynamiques collectives en Pays de la Loire ?*, L'Harmattan (2018).

Olivier Blond est coordinateur de la cellule rayonnement du pôle attractivité, culture et territoire (PACT) du Département des Hauts-de-Seine. Il préside Bruitparif et est vice-président d'Île-de-France Nature, en charge de la nature en ville. Il enseigne la santé environnementale à l'Institut catholique de Paris, il est également conseiller régional et délégué spécial en charge de la santé environnementale. Il a écrit plusieurs livres sur l'écologie.

Céline Crestin est directrice de la stratégie et du développement responsable de Paris La Défense.

Carine Dartiguepeyrou est secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn, Laboratoire d'innovation publique du Département des Hauts-de-Seine. Politologue et prospectiviste, elle est membre de la Société Française de Prospective.

Henri Fraise est conseiller RSE d'Activation Territoires, président cofondateur de l'association FIDAREC. Ingénieur, il a passé plus de 35 ans dans l'industrie où il a piloté de nombreux projets de développement ou unités de production en France et à l'international. Comme directeur du développement durable de la branche Raffinage-Marketing-Distribution de Total Energies, il a été à l'origine de nombreux outils et méthodes (dialogue parties prenantes, référentiel de management, animation d'ancrage territorial) ou d'organisations (Chaire internationale d'Analyse du Cycle vie, Laboratoire de la Mobilité inclusive). Il se consacre aujourd'hui au développement des territoires, proactif dans la mise en œuvre opérationnelle des ODD, il contribue ou anime différents GT du Comité 21, Orée, la Fonda, Convergences, labo ESS, Social Value France. Il est membre de la SFAF, de l'AFQP, de la Société Française de Prospective, de la Société française d'évaluation, de la Coop des Communs, de la Fabrique Ecologique. Il a publié avec l'AVISE un guide méthodologique sur l'évaluation d'impact et plus récemment, avec A. Jaulmes et S. Bellanger, « Comprendre la RSE, levier de transformation durable » aux éditions Larcier.


Henri Jacot est professeur honoraire en sciences économiques de l'université Lyon 2. Spécialiste en économie de l'industrie, du travail et de l'innovation, il a de nombreuses publications à son actif dans ce domaine. Ancien élu à la Ville de Lyon et à la Région Rhône-Alpes, membre du Conseil de développement de la Métropole de Lyon, il suit et connaît bien le monde des collectivités locales. Personnalité qualifiée au Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), il en préside le comité d'évaluation. Il est membre de la Société Française de Prospective (SFDP) depuis 2019.

Baptiste Pemptroit est consultant en transformation des territoires et des organisations. Formé à la prospective et au développement territorial, respectivement au CNAM et à l'Institut des Futurs Souhaitables, il est membre de la Société Française de Prospective depuis avril 2023.

Anthony Poulin est un professionnel de la médiation et juriste en droit public de formation. Il allie techniquement la double compétence juridique et comptable, et des expériences opérationnelles dans différents environnements santé, enseignement et cabinets politiques (y compris au Canada). Pendant 5 ans, il a été en charge de l'animation du réseau des partenaires et de la clinique du droit de

Besançon. Sous son impulsion, Besançon développe des outils d'aide à décision intégrant les enjeux des ODD dans l'ensemble des projets de la collectivité. Pilier d'une crédibilité locale (repenser les critères de bonne gestion des budgets locaux), cette initiative lui semble également indispensable pour faire émerger sous la forme d'une loi de programmation spécifique pour le climat qui comprendrait un véritable volet territorial. Il propose de faire de l'emprunt public local écoconditionné un instrument amplificateur de la transformation écologique des territoires.

Bertrand Zuindeau est actuellement conseiller technique au sein de la Région Hauts-de-France, dans la Direction rev3. Auparavant, il a été pendant vingt ans maître de conférences en économie à l'université de Lille 1, travaillant dans le domaine de l'économie de l'environnement et du développement durable. Il a rejoint l'Institution régionale en 2011 où il a occupé diverses fonctions, dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, puis du développement durable (modèle de troisième révolution industrielle rev3).

The background is a solid blue color. In the bottom-left corner, there are several overlapping, semi-transparent shapes in various shades of blue, creating a layered, abstract effect. The text is positioned in the lower right area of the page.

*Programme
de la rencontre*

Jeudi 9 novembre 2023
À l'auditorium
du musée Albert-Kahn à Boulogne-Billancourt

De la prospective à l'action
Les territoires au cœur de la transition écologique et sociétale

La Société Française de Prospective et Les Entretiens Albert-Kahn, Laboratoire d'innovation publique du Département des Hauts-de-Seine s'associent pour vous convier à une journée de partage sur les démarches prospectives dans les territoires en transition écologique et sociétale (TES).

La TES agit à différentes échelles territoriales et de temporalité. Elle implique de définir une vision à long terme et d'agir dès le plus court terme. Elle doit composer avec des incertitudes fortes, une amplification du changement climatique, la prise en compte d'une diversité d'intérêts et d'acteurs. Elle se confronte aussi parfois aux divergences et aux contradictions des politiques nationales et locales. Tout cela rend la prise de décision et la mise en œuvre difficiles. Cependant, des solutions et des dynamiques existent dès lors que l'on s'inscrit dans une dynamique d'anticipation.

À partir de visions d'avenir et de retours d'expérience sur les démarches prospectives en territoire, nous dégagerons les leviers d'action (accélérateurs et freins) et leurs conséquences pour les organisations publiques. Quelles sont les démarches prospectives qui peuvent accélérer la transition écologique et sociale dans les territoires ?

9h15-9h30

Remerciements par la Société Française de Prospective, Jean-Éric Aubert, président

Introduction au sujet de la journée « Prospective des territoires et mégatendances agissantes sur les territoires »

Carine Dartiguepeyrou, secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn du Département des Hauts-de-Seine

9h30-13h

Quelles visions et quelles temporalités pour la mise en œuvre des démarches prospectives dans les territoires en transition écologique et sociétale ?

9h30-10h15

Henri Fraisse de la SFdP, « Proposition de grille d'analyse des typologies des démarches prospectives territoriales en France ». Quels sont les défis et les démarches de prospective pratiquées associées à la TES en France ? Quels sont les partis pris méthodologiques et que nous disent-ils pour réussir la mise en œuvre ?

10h15-11h

« Retours d'expériences opérationnelles et emblématiques à l'échelle des Villes » :

- Évian, Jean-Pierre Amadio, adjoint au maire d'Évian-les-Bains, délégué à l'aménagement du territoire, au cadre de vie, à l'urbanisme, à la transition énergétique, à la mobilité.
- Besançon, Anthony Poulin, adjoint au maire de Besançon, en charge des finances, de la commande publique, de la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable et de la coordination des actions en matière de résilience.

11h15-12h

- « La stratégie Objectifs de Développement Durable du Département des Hauts-de-Seine », Olivier Blond, coordinateur de la cellule rayonnement du pôle attractivité, culture et territoire (PACT) du Département des Hauts-de-Seine.
- « La stratégie bas carbone à 2030 de Paris La Défense », Céline Crestin, directrice de la stratégie et du développement responsable de Paris La Défense.

12h-13h

Atelier : Quel facteurs (environnementaux, technologiques, sociétaux, géopolitiques, etc.) susceptibles d'agir à 2030-2050 et les conséquences pour les territoires ?

13h-14h

Déjeuner sur place

14h-17h15

Quelles visions et quelles échelles territoriales pour la mise en œuvre de démarches prospectives dans les territoires en transition écologique et sociétale ?

14h-15h30

- Henri Jacot, de la SFdP, « De la prospective à la planification écologique : l'expérience territoriale ». Quelles interactions entre ces deux modalités d'exploration active du futur ? Quelles spécificités en matière de transition écologique au plan national et territorial ?
- Rev3, « Retour sur la dynamique de développement en Hauts-de-France », Bertrand Zuindeau, conseiller technique au sein de la Région Hauts-de-France, Direction Rev3.
- Retour d'expérience du programme Transition sociétale (Région, Métropole, Département, Intercommunalités) en Pays de la Loire, « La gestion de l'eau comme commun dans un contexte de chocs écologiques », Samuel Aubin directeur du programme TES (interview vidéo).

16h-17h

Atelier : Quels leviers, quels freins à lever, pour agir territorialement en transition écologique, à court et long termes ?

17h-17h30

Échanges et clôture de la journée.

