

# territoires

COOPÉRER, INVENTER,  
TRANSFORMER.

# Sires

*en mutation*



Institut pour  
la recherche



# Vers une gouvernance territoriale

## REPENSÉE POUR RÉUSSIR LES TRANSITIONS

Les territoires français sont sans cesse en mouvement : ils inventent, osent, coopèrent. Face aux fractures qui les traversent, où se croisent enjeux sociaux, écologiques, économiques et numériques et à des attentes citoyennes en évolution, la nécessité de repenser la gouvernance locale s'impose. Les défis des territoires constituent autant de besoins de transformations, indispensables pour aborder le futur.

L'efficacité des politiques publiques ne réside plus dans l'uniformité, mais dans une approche articulée avec les réalités locales. Cette réinvention des territoires passe par une coopération étroite entre acteurs et suppose une autonomie renforcée des élus locaux, dont la proximité avec leurs administrés les place au plus près de la compréhension de leurs besoins. Elle illustre une gouvernance plus horizontale, où la légitimité des décisions émane de leur ancrage local.

Il s'agit de pouvoir concilier une diversité d'enjeux en offrant aux territoires le droit à l'expérimentation et de permettre une participation accrue des différents acteurs territoriaux : élus, chercheurs, entreprises, acteurs de l'économie sociale et solidaire, associations et citoyens, afin de construire des projets « désilotés » et adaptés aux besoins spécifiques de chaque territoire. L'innovation ne naît pas en imposant des solutions uniformes mais en faisant se rencontrer les compétences pour fertiliser l'expertise et qu'elles soient répliquables en tenant compte des spécificités locales. C'est de cette multiplicité d'acteurs, du monde académique jusqu'au

terrain, que naissent des réponses concrètes, robustes et durables.

Notre stratégie, axée sur le renforcement des souverainetés, l'accélération de la transformation écologique et le soutien à la cohésion sociale et territoriale, mobilise les forces de chacun. Immérgé dans les territoires et proche des acteurs, proposant des solutions adaptées aux nouveaux besoins, le groupe Caisse des Dépôts est aux avant-postes. Cette conviction s'illustre au

travers des travaux rassemblés ici : les territoires ont les ressources, les élus ont la légitimité, les acteurs locaux ont les solutions. Notre rôle est de les accompagner dans la durée, en finançant, en outillant, en mettant les compétences en réseau, pour que chaque territoire puisse pleinement s'emparer de ses transitions.

L'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts soutient des travaux d'études et de recherche pour décrypter les tendances à partir de projets réels, et identifier les cadres d'action indispensables pour s'adapter. Cet ouvrage donne à voir des gouvernances plus coopératives, plus innovantes, capables de répondre aux attentes des citoyens. Les territoires sont des laboratoires vivants. C'est là, au plus près des réalités locales, que se coconstruisent les solutions pour une France plus juste, plus adaptée aux transitions et plus ancrée dans ses territoires.



**Olivier Sichel,**  
**Directeur général du**  
**groupe Caisse des Dépôts**

## SOMMAIRE

### ÉDITO

VERS UNE GOUVERNANCE  
TERRITORIALE REPENSÉE POUR  
RÉUSSIR LES TRANSITIONS

P.03

### PRÉFACE

L'INSTITUT POUR LA RECHERCHE DE LA CAISSE DES DÉPÔTS :  
UN LEVIER DE RÉFLEXION À PARTIR DE LA RECHERCHE  
AU SERVICE DES ENJEUX STRATÉGIQUES DU GROUPE

P.05

#### CHAPITRE



**TERRITOIRES SOUS TENSION**

P.06

#### CHAPITRE



**GOUVERNER LES RESSOURCES**

P.28

#### CHAPITRE



**LES OUTILS CONCRETS**

P.46

#### CHAPITRE



**PRODUIRE, HABITER, TRAVAILLER**

P.16

#### CHAPITRE



**CHANGER DE DIRECTION**

P.38

#### CHAPITRE



**LES LABORATOIRES  
DU FUTUR**

P.56

### ENTRETIEN CONCLUSIF

INVESTIR DANS LES TRANSITIONS,  
C'EST PRÉPARER L'AVENIR DE NOS  
TERRITOIRES

P.64

L'INSTITUT POUR LA RECHERCHE DE LA CAISSE DES DÉPÔTS :

## **un levier de réflexion à partir de la recherche au service des enjeux stratégiques du Groupe**

Pôle de soutien à la recherche, l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts joue un rôle transversal en articulant savoir académique et défis opérationnels. Il inscrit ses travaux au cœur des questionnements des métiers de l'ensemble du Groupe. En croisant les expertises, il contribue à la fois au débat public, à la réflexion stratégique interne et à la communication expertise via des publications ou le blog « Regards d'Experts ». Son ambition ? Décrypter des tendances pour éclairer le Groupe.

S'appuyant sur les priorités stratégiques du Groupe, souverainetés, transformation écologique et cohésion sociale et territoriale, l'Institut pour la recherche accompagne des projets d'étude en lien avec des universités, des centres de recherche ou des think tanks. Ces initiatives sont cofinancées avec des directions opérationnelles internes ou des co-financeurs externes partageant des préoccupations communes. Ainsi, l'Institut pour la recherche se mue en un espace de collaboration fertile, où l'équipe assure un rôle de pilotage, de médiation ou de restitution au sein de conférences.

L'Institut pour la recherche fédère ainsi une communauté pluridisciplinaire autour de nos défis prospectifs. Au sein de Groupe, cette communauté prend la forme d'une filière Recherche et Prospective « Action groupe » qui, en favorisant les synergies, met l'expertise au service de l'avenir des métiers du Groupe.



**Isabelle Laudier,  
Responsable de l'Institut  
pour la recherche de la  
Caisse des Dépôts**



**Diane de Mareschal,  
Responsable Enjeux  
territoriaux de  
l'Institut pour la  
recherche de la  
Caisse des Dépôts**

### LA RECHERCHE FACE AUX

## **territoires en mutation**

Un nombre important de projets de recherche soutenus par l'Institut pour la recherche concernent les territoires. Or quand on les examine et ce, quelle que soit la discipline scientifique concernée (sociologie, urbanisme, économie...), certains termes sont récurrents : coopération, co-construction, éco-systèmes, gouvernance, communs...

Ils ne sont pas nouveaux, loin de là. L'économie sociale et solidaire, à travers les Sociétés coopératives d'intérêt collectif ou les Pôles territoriaux de coopération économique, ou encore les approches par clusters et certains programmes territoriaux tels que Territoires d'industrie, démontrent l'utilité et l'efficacité des approches multi-acteurs.

### **Ce qui est nouveau, ce sont les moteurs sur lesquels ils s'appuient.**

- C'est d'abord une méthode « projet » : répondre à des enjeux de transitions d'une complexité croissante, en mobilisant une expertise multiple et décloisonnée, au cœur desquelles, d'ailleurs, la recherche a toute sa place.
- C'est ensuite une approche spécifique : répondre à des problématiques situées territorialement, au vu de l'ampleur des défis de transitions en donnant un cadre collectif. Les objectifs ne sont plus l'attractivité à tout prix mais l'enjeu de conserver l'habitabilité des territoires tout en assurant une transition juste.
- C'est enfin une manière de reprendre la main localement sur certains sujets avec des réponses plus adaptées, « légitimées » et acceptées.

Mais intégrer ce type d'approches, c'est embrasser la complexité, le temps long et les conflits. Cela pose toute une ensemble de questions de recherche : nouveaux modèles économiques, critères d'évaluation d'impact, approches stratégiques territoriales, prospective.

Cet ouvrage compile un ensemble de travaux de recherche sur ces thèmes soutenus par l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts. Ils apportent des éléments d'analyse précieux pour tous.

# TERRITOIRES SOUS TENSION

Avec Christine de Neuville, Michel-François Delannoy,  
Claire Delpech, Fabien Ducasse, Sandra Hoibian,  
Nicolas Portier et Olivier Portier



PARTIE 1

SELON LE CRÉDOC<sup>1</sup>, EN JANVIER 2026,  
38 % DES FRANÇAIS ONT RÉPONDU AVOIR  
LE SENTIMENT DE VIVRE DANS UN  
**territoire délaissé par  
les pouvoirs publics.**



Ces chiffres expriment ce que des indicateurs économiques peinent à saisir : un sentiment collectif de délaissement, de décalage entre ce que les territoires vivent et ce que les politiques publiques leur proposent. Les fragilités ne sont pas nouvelles mais elles s'accumulent, se croisent, et révèlent des déséquilibres plus profonds que la seule question budgétaire.

Derrière les contraintes d'accès aux soins, la déprise démographique, l'exposition aux aléas climatiques... c'est une architecture territoriale sous tension que ce chapitre cherche à lire. Pourquoi certains territoires perdent-ils prise sur leur dynamisme économique ? Pourquoi le hiatus démocratique se creuse-t-il là où les décisions comptent le plus pour la vie quotidienne ? Pourquoi la coopération, condition *sine qua non* de toute résilience, reste-t-elle si difficile à ancrer dans la durée ?

Ces questions se posent dans un contexte qui ne laisse guère de marge : en 2026, les collectivités contribueront à hauteur de 5,3 milliards d'euros aux économies publiques, avec des conséquences directes sur leurs capacités d'investissement et d'intervention. Agir autrement s'impose comme une nécessité, car la contrainte budgétaire des collectivités constitue aussi une invitation à innover, à reconfigurer les alliances, à mutualiser et à expérimenter. À condition de s'y préparer lucidement.

Les contributions réunies ici ne cherchent pas à dresser un tableau exhaustif de ces tensions territoriales, mais à identifier les leviers économiques, démocratiques, institutionnels sur lesquels il est possible d'agir.

---

<sup>1</sup> Crédoc, Enquête Conditions de Vie et Aspirations, 2026

# TERRITOIRES SOUS TENSION : un diagnostic partagé



**Nicolas Portier,  
Enseignant à Sciences  
Po et consultant  
indépendant, ancien  
délégué général de  
l'association  
Intercommunalités  
de France**



u'on l'appréhende sur le plan économique, social ou environnemental, le développement des territoires est aujourd'hui confronté à plusieurs tensions. La première tient à l'acception donnée à la croissance : cette notion perd de sa pertinence sous l'effet des impératifs de sobriété et de réduction de nos différentes empreintes (carbone, énergétique, matière, biodiversité). Des

écarts se creusent entre les « métriques » de la prospérité et la mesure du bien-être collectif. En France comme ailleurs en Europe, certaines régions affichent des PIB par habitant élevés mais une faible qualité de vie et des revenus d'activités décroissants pour une partie importante des catégories sociales. De même, la surperformance de certaines métropoles doit être relativisée au regard de leur « habitabilité » dégradée par les prix du logement, le coût de la vie, le temps perdu dans les déplacements, l'exposition au changement climatique et aux nuisances. Un désalignement des paradigmes tend de fait à s'opérer. Résultat : sociologues, économistes et statisticiens cherchent de nouveaux indicateurs de mesure du développement.

Une deuxième tension provient du hiatus dans le fonctionnement de la démocratie locale. Celle-ci reste à la fois structurée par la primauté symbolique et politique des communes, tout en assistant au déplacement graduel des pouvoirs vers des espaces intercommunaux plus en adéquation avec les nouvelles pratiques sociales et les enjeux de solidarité territoriale. Les élections municipales de 2026 ont confirmé l'écart préoccupant qui se creuse entre le cadre géographique du vote d'un côté, celui des solutions et des capacités d'agir de l'autre. Le « passage à l'échelle » du débat démocratique local tarde à s'opérer, confinant le débat public local dans des alvéoles étriquées, marquées de surcroît par la persistance des inégalités spatiales et les tendances au repli sur soi. Ce hiatus démocratique est d'autant plus

problématique que 82 % des communes de moins de 500 habitants, soit une commune sur deux, n'ont comptabilisé qu'une seule liste lors du scrutin de 2026.

Enfin, une troisième tension provient du chassé-croisé entre le renforcement graduel des responsabilités des collectivités locales, via la décentralisation, et les processus de concentration économique à l'œuvre depuis plus d'un quart de siècle au sein des grands groupes. Le dialogue territorial avec les professions agricoles, les artisans, les dirigeants de sites industriels, le monde bancaire, les entreprises de travaux, le commerce, l'univers de la santé... est profondément contrarié par l'oligopolisation et la financiarisation de l'économie qui éloigne les lieux de décision. Une bonne gouvernance territoriale ne s' imagine pas sans des coopérations étroites entre acteurs publics et entreprises mais comment y parvenir si les décideurs privés s'éloignent ?

La gouvernance des territoires doit de fait composer avec ces tensions et inventer de nouvelles pratiques pour les dépasser. Que ce soit entre communes, entre catégories sociales, entre générations, entre institutions... des divergences croissantes peuvent être constatées dans l'énoncé des priorités de l'action publique et les horizons d'attente des uns et des autres. C'est pourtant bien au cœur des territoires et de nos différents bassins de vie que peuvent se réinventer l'art du compromis et la culture de coopération. C'est à cette échelle qu'il faut espérer reprendre contrôle de son destin, fabriquer du collectif, se projeter vers l'avenir. Le regain des démarches participatives, le dynamisme des projets de territoires, l'intérêt accordé aux « communs » ont marqué les derniers mandats locaux. Espérons que les nouveaux les feront fructifier. ■

**82 %  
des communes**

**de moins de 500 habitants n'ont comptabilisé  
qu'une seule liste lors du scrutin municipal de 2026**

Soit  
**1/2**  
commune



**Fabien Ducasse,**  
**Directeur régional**  
**Centre-Val de Loire de**  
**la Banque des Territoires**

Les contraintes territoriales sont multiples : accès aux services publics, aux soins, mobilité en zones rurales et périurbaines. Dans des régions comme le Centre-Val de Loire, s'ajoutent une déprise démographique liée à une perte d'attractivité et des tensions climatiques croissantes : pression sur la ressource en eau, fragilisation du bâti, phénomènes de retrait-gonflement des argiles et émergence de nouveaux risques tels que les incendies.

Les tensions sont aussi sociales, marquées par un éloignement des services publics, de l'emploi, de l'innovation et des loisirs. Cela favorise l'installation d'un sentiment de renoncement dans la population, parfois jusqu'au départ du territoire, avec des tensions qui s'accroissent à mesure que l'on s'éloigne des centres urbains.

La coopération entre collectivités constitue un levier de partage des diagnostics et de construction de réponses coordonnées. Elle s'applique déjà pour certains communs comme l'eau ou le numérique, mais demeure concurrencée par des logiques de compétition territoriale. Enfin, les collectivités ont à composer avec un cadre national limitant leur capacité d'action. Sans une forme de décentralisation plus poussée, elles demeurent dans un entre-deux peu confortable pour répondre pleinement aux enjeux locaux. ●



**« Les tensions sont aussi sociales, marquées par un éloignement des services publics, de l'emploi, de l'innovation et des loisirs. »**



# VULNÉRABILITÉS TERRITORIALES



## REVENUS :

### DES TERRITOIRES INTERDÉPENDANTS

La richesse produite par un territoire ne bénéficie pas automatiquement à ses habitants (services, commerces, qualité de vie, etc.). Dans certains territoires, une grande partie de l'argent provient de l'extérieur.



#### REVENUS PRODUCTIFS EXPORTATEURS

Revenus détenus par les actifs résidents qui travaillent dans des secteurs à dimension exportatrice.



#### REVENUS PUBLICS

Revenus détenus par les fonctionnaires qui résident et travaillent dans le territoire.



#### REVENUS SOCIAUX

Ensemble des prestations sociales perçues (hors retraite).



#### REVENUS RÉSIDENTIELS

Pensions de retraite, dépenses touristiques et revenus des actifs travaillant à l'extérieur du territoire.



## QUEL MAILLAGE

## ÉCONOMIQUE ?

L'analyse des flux de revenus entre territoires permet d'éclairer autrement leurs modalités de fonctionnement et leurs interdépendances socio-économiques. Elle peut conduire à distinguer plusieurs grands profils territoriaux :

**PÔLE REDISTRIBUTIF :** Territoire concentrant des emplois et attirant de nombreux actifs non résidents. Il redistribue davantage de revenus salariaux vers l'extérieur qu'il n'en capte via les migrations pendulaires. Ce profil concerne principalement les grandes villes-centres, les métropoles, de nombreuses agglomérations ainsi que certains petits pôles productifs ruraux.

**COURONNE RÉSIDENTIELLE :** Territoire bénéficiant d'un solde positif de transferts de revenus lié aux migrations pendulaires, du fait des actifs résidents travaillant à l'extérieur.

**PÔLE SECONDAIRE :** Territoire cumulant à la fois une forte capacité de captation et de redistribution de revenus via les migrations pendulaires. Ce profil est fréquent dans les périphéries des grandes métropoles dynamiques, où les échanges domicile-travail sont particulièrement intenses.

## L'ESSENTIEL DES EMPLOIS VIENT DE L'ARGENT

### QUI CIRCULE LOCALEMENT APRÈS AVOIR ÉTÉ IMPORTÉ :

Les secteurs d'activité de proximité concentrent 80 % de l'emploi salarié privé

**65 %**

de l'emploi total dépend aussi de cette économie locale



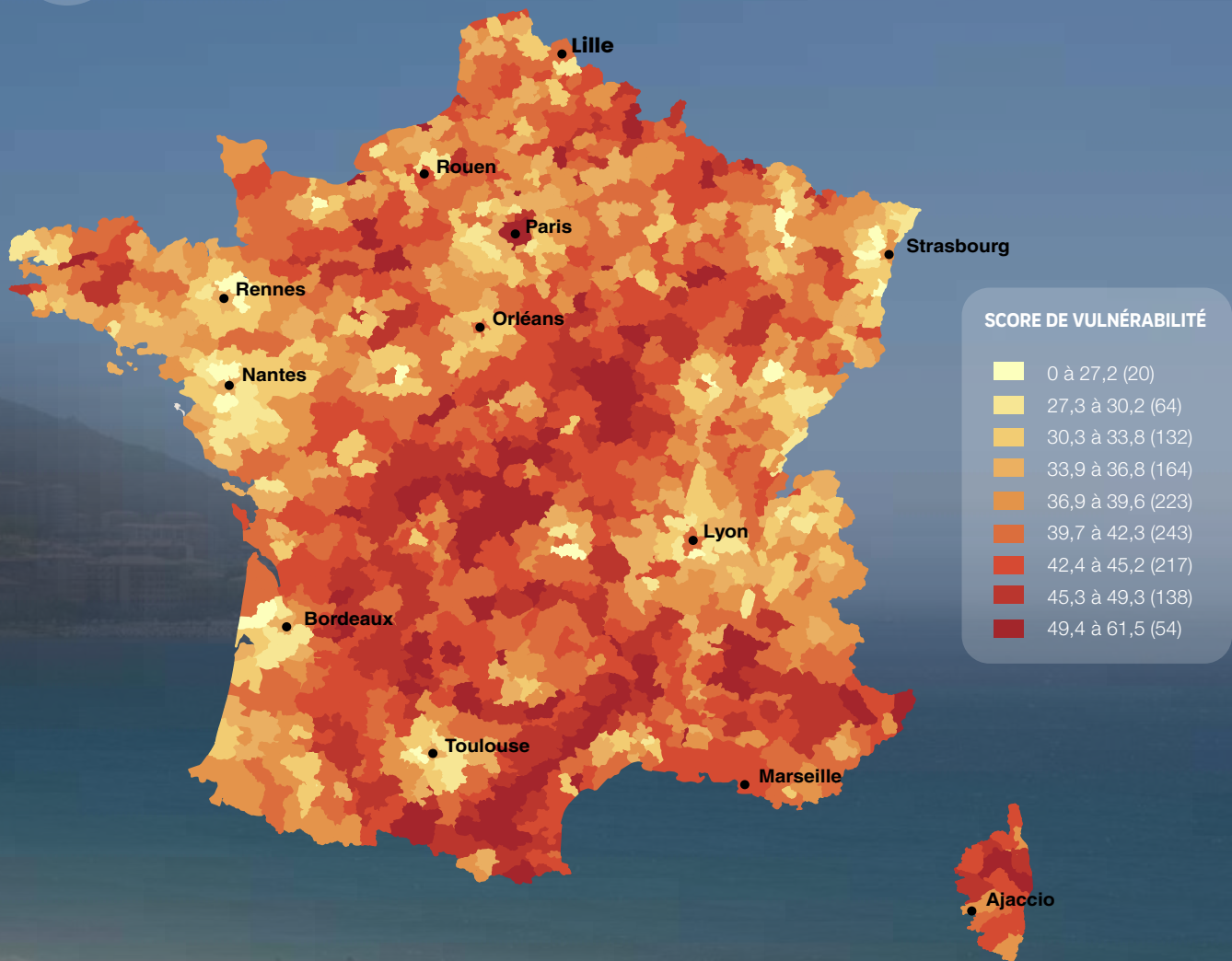
« Les territoires obéissent à des modalités de fonctionnement qui leur sont propres et qui se distinguent sensiblement de celles observées à l'échelle des États-nations. Ces spécificités donnent lieu à une grande diversité de modèles de développement territorial, dont les effets peuvent varier fortement d'un territoire à l'autre en matière de cohésion sociale et de vulnérabilité des populations. »

Olivier Portier, Analyste territorial, créateur et pilote de l'Observatoire des impacts territoriaux des crises (OITC)



DERRIÈRE LES FLUX,

LES VULNÉRABILITÉS SOCIALES



Cette carte présente le niveau de vulnérabilité sociale des intercommunalités à partir d'un indice synthétique construit à cette échelle. Celui-ci agrège plusieurs dimensions des fragilités territoriales - pauvreté, inégalités, niveau de formation, vieillissement, précarité ou encore accessibilité aux services... - afin de proposer une lecture globale et multidimensionnelle des vulnérabilités sociales.

#### Pour aller plus loin

Nous vous invitons à lire le cahier de recherche de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, *Les vulnérabilités sociales territoriales (2025)*.



# attentes et tensions

La demande de participation révèle l'une des tensions majeures de la démocratie locale : les citoyens aspirent à être mieux informés, entendus et associés, sans que les collectivités ne disposent toujours des conditions nécessaires pour répondre à ces attentes. Car la participation ne produit pas mécaniquement du dialogue : elle suppose un cadre, du temps et une capacité à aller vers les habitants.

**Christine de Neuville,  
Maire de Vicq-sur-Breuilh  
(Nouvelle-Aquitaine) et  
présidente du Programme  
de reconnaissance des  
certifications forestières**



**Sandra Hoibian,  
Directrice générale et  
directrice du pôle société  
du CRÉDOC**



## **Comment les aspirations des citoyens à la participation ont-elles évolué ces dernières années ?**

**Sandra Hoibian** Le désir de participation s'est renforcé. Les citoyens ne veulent plus être sollicités uniquement au moment du vote : ils souhaitent comprendre, contribuer et être reconnus comme acteurs des décisions locales, notamment chez les jeunes générations.

Ainsi, le premier registre évoqué spontanément par la population pour améliorer le fonctionnement de la démocratie a trait à une meilleure intégration de la parole citoyenne : 24 % déclarent qu'il faudrait plus écouter les gens et prendre en compte leurs préoccupations, et 13 % souhaitent qu'on ait davantage recours à la démocratie participative<sup>1</sup>. Si l'on prend l'exemple de l'installation d'éoliennes, qui soulève beaucoup de réticences aujourd'hui (55 % seraient gênés par l'installation d'éoliennes proches de chez eux), 41 % des réfractaires considèrent que la concertation avec les habitants rendrait le projet acceptable<sup>2</sup>.

**Christine de Neuville** Les citoyens souhaitent être davantage impliqués dans la vie de leur commune, surtout lorsqu'ils se sentent directement et personnellement concernés. À Vicq-sur-Breuilh, des projets éoliens et photovoltaïques ont cristallisé ce besoin d'être informés et associés.

## **Souhaitent-ils remplacer la démocratie représentative ?**

**S. H.** 76 % de la population considère aujourd'hui que la démocratie ne fonctionne pas bien, c'était 50 % en 2009<sup>3</sup>. Le souhait de changement radical porte surtout sur le personnel politique, qui n'obtient aujourd'hui la confiance que de 16 % de nos concitoyens<sup>4</sup>. Le principal enjeu aujourd'hui concernant la participation citoyenne, c'est que le plus souvent elle reste expérimentale, sans véritable place institutionnelle : qui formule la question posée ? À quoi sert le travail des participants ? Quelle articulation avec le travail des parlementaires<sup>5</sup> ? Au niveau local, comment articuler le travail des citoyens, avec les mandats de l'élu si des discordances existent ?

**C. N.** Non. Les habitants ne cherchent pas à se substituer aux élus, mais à être entendus lorsque les décisions les concernent. Sur le terrain, l'engagement reste ponctuel : certains se mobilisent fortement sur un sujet, puis passent à autre chose.

## **Quelles sont les limites des dispositifs actuels ?**

**S. H.** La première limite concerne le cadre : les collectivités expérimentent budgets participatifs, conventions citoyennes, consultations en ligne... mais sans cadre institutionnel stabilisé. L'inclusion représente le deuxième enjeu : comme pour le vote, certains publics participent davantage — retraités, diplômés, personnes déjà engagées — tandis que les plus

éloignés se mobilisent peu. Enfin, la méthode compte : ouvrir un espace d'expression ne suffit pas, il faut du temps, de la médiation et de l'expertise partagée.

**C. N.** Les élus attendent souvent que les habitants viennent d'eux-mêmes vers la participation. Dans une commune rurale à l'habitat dispersé comme Vicq-sur-Breuilh — 76 hameaux sur 5 000 hectares — cette démarche ne va pas de soi. Par exemple, une invitation à participer à un atelier urbanisme concernant une possibilité d'extension de notre bourg n'a suscité l'intérêt que de 4 personnes sur 1 400 habitants : les 3 voisins immédiats du terrain envisagé et un architecte qui habite la commune. Nous avons donc inversé la logique en lançant un «tour des hameaux» pour aller à la rencontre des habitants.

### **Quelles tensions cela crée-t-il pour les collectivités locales ?**

**S. H.** Les collectivités sont en première ligne. Elles concentrent les attentes sur la santé, l'école ou les services publics, alors que nombre de leviers relèvent du niveau national. Les logiques de concurrence entre territoires renforcent encore le décalage entre attentes élevées et marges de manœuvre contraintes.



**C. N.** En milieu rural, on dit souvent que le maire est «à portée de baffe». Cette proximité apaise parfois, mais elle expose beaucoup. La difficulté est de continuer à y croire face aux récriminations, bien plus nombreuses que les remerciements.

### **Quelles pistes pour renforcer la coopération citoyenne ?**

**S. H.** Il faut entrer dans une nouvelle phase. Pour éviter que la participation ne soit perçue comme un gadget, il faut clarifier son cadre juridique et son articulation avec la décision publique. Il faut aussi aller vers les publics éloignés : compenser le temps passé, lever les freins matériels, mobiliser les employeurs. Peut-être faut-il faire moins de dispositifs, mais mieux. La coopération territoriale ne peut pas reposer uniquement sur le bénévolat.

**C. N.** Il me semble qu'il y a peut-être une piste dans la recherche de ce qui peut faire «commun», si l'on n'enferme pas cette notion dans une définition stricte corrélée aux notions de propriété ou de gouvernance. Le rôle de l'élu serait de chercher ce qui peut être partagé, par de petits groupes ou des groupes plus importants, même des projets non portés par la commune.

---

<sup>1</sup> Thoury Claire, *Sortir de la crise démocratique — Rapport annuel sur l'état de la France en 2024 (RAEF)*, Conseil économique, social et environnemental (CESE), commission Économie et finances, 23 octobre 2024, [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2024/2024\\_17\\_RAEF\\_2024.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2024/2024_17_RAEF_2024.pdf)

<sup>2</sup> ADEME (Agence de la transition écologique), *Attitude des Français à l'égard de la qualité de l'air et de l'énergie en 2023 — Vague 10*. Baromètre sur la qualité de l'air, les énergies renouvelables et les économies d'énergie dans le logement, janvier 2024, <https://librairie.ademe.fr/societe-et-politiques-publiques/6793-8462-attitude-des-francais-a-l-egard-de-la-qualite-de-l-air-et-de-l-energie-en-2023-vague-10.html>

<sup>3</sup> CEVIPOF (Centre de recherches politiques de Sciences Po), *Baromètre de la confiance politique*, Sciences Po

<sup>4</sup> CRÉDOC, *La tentation de l'entre-soi — Note de conjoncture sociétale 2026*, sur souscription, 2026

<sup>5</sup> Hoibian Sandra, Albérola Élodie, Taboury Sylvain, *Convention citoyenne sur la fin de vie — Un débat respectueux et constructif est possible*, Consommation et modes de vie, n° 330, CRÉDOC, octobre 2023



**Michel-François Delannoy,**  
**Directeur du Département**  
**Appui aux Territoires de**  
**la Banque des Territoires**

## POURQUOI LES ACTEURS LOCAUX

### NE PEUVENT-ILS PLUS AGIR SEULS ?

Alors que les défis se complexifient et que les marges budgétaires se réduisent, les collectivités ne peuvent plus agir seules. Pour Michel-François Delannoy, la coopération est la garantie d'une transformation durable des territoires.

#### **Les collectivités territoriales font face à des défis croissants. Quels sont ceux qui pèsent le plus sur leur capacité d'action ?**

Les collectivités font face à des mutations profondes et durables. La première, c'est l'adaptation au changement climatique. Prenons les territoires littoraux qui affrontent des épisodes météorologiques extrêmes. Face au risque de submersion marine, ils doivent anticiper le recul du trait de côte et remplacer leurs équipements. La deuxième est la révolution démographique. La France a longtemps été un des pays les plus féconds d'Europe. Nous n'étions pas préparés à un renversement de la tendance. Les collectivités doivent désormais adapter leurs services, leurs espaces publics et leur offre de soins. Et tout cela avec des budgets tendus. Dans les grandes villes, nous observons une fracture sociale grandissante : des populations cohabitent mais ne se côtoient pas. Des inégalités d'accès aux soins, à l'éducation et à l'emploi persistent.

#### **Pourquoi ces défis rendent-ils l'action isolée insuffisante ?**

La géographie des problèmes n'est pas toujours la géographie des solutions. Les collectivités ont l'autorité pour décider, mais



pas toujours les ressources pour agir face à des défis qui les dépassent.

#### **Quelles formes de coopération permettent d'y répondre concrètement ?**

D'abord, la coopération horizontale : certains sujets ne peuvent pas se régler à l'échelle d'une seule commune et appellent un travail intercommunal. Ensuite, une coopération verticale peut s'organiser avec l'État et l'Europe. En Nouvelle-Aquitaine, le GIP Littoral réunit la Région, l'État, des communes et la Banque des Territoires pour restructurer le linéaire côtier : les communes concernées y trouvent les compétences et les ressources qu'elles ne pourraient

mobiliser seules. En Occitanie, la Convention Plan Littoral 21 associe l'État, la Région et la Banque des Territoires. Ces trois acteurs mutualisent leurs forces afin de préserver la côte occitane. Dans ces attelages, la Banque des Territoires joue un rôle structurant en apportant ingénierie, conseil et financement dans la durée.

#### **Quelles sont les conditions d'une coopération efficace ?**

Trois conditions sont essentielles : des objectifs clairs, du temps, et des engagements stables. La Banque des Territoires assure une présence sur le moyen terme pour que les collectivités disposent d'un partenaire fiable. ●

**5,3 Md €**  
d'efforts demandés  
aux collectivités en 2026

**5,8 %**  
du PIB : déficit  
structurel en 2024



## RELATIONS FINANCIÈRES ÉTAT-COLLECTIVITÉS – RECONSTRUIRE LA CONFIANCE

Les relations entre l'État et les collectivités locales sont aujourd'hui marquées par une défiance profonde, aggravée par des arbitrages budgétaires perçus comme injustifiés. En 2026, les collectivités devront contribuer à hauteur de 5,3 milliards d'euros aux économies publiques, dans un contexte de déficit structurel (5,8 % du PIB en 2024). Cette ponction menace l'investissement local, pourtant essentiel pour la transition écologique, les services publics et l'attractivité des territoires.

L'État reproche aux collectivités locales des dépenses dynamiques (RH, investissements) et s'appuie sur des indicateurs macroéconomiques (trésorerie élevée) pour justifier des prélèvements. À l'inverse, les élus locaux dénoncent une perte d'autonomie fiscale (suppression de la taxe professionnelle, taxe d'habitation, CVAE) et une inflation normative alourdissant leurs charges. On peut parler d'un « dialogue de sourds », illustré par des instances consultatives affaiblies (Comité des Finances Locales) ou des dispositifs unilatéraux (contrats de Cahors, 2018), jugés trop peu efficaces.

Peut-être pourrions-nous suggérer que les collectivités puissent reconnaître leur part dans le déficit public (20 % des dépenses) et s'engager dans un redressement, sans nier leurs efforts passés ? L'État, de son côté, devrait assumer l'impact de ses réformes fiscales (ex. : suppression de la taxe professionnelle), qui ont aggravé le déficit national. Une « règle verte » pourrait aussi exclure les investissements écologiques du calcul du déficit, comme le proposent certains économistes.

Ces constats soulèvent le besoin d'une gouvernance renouvelée, s'appuyant sur une différenciation territoriale en fonction des contextes, une expertise locale renforcée des administrations déconcentrées et le renforcement de la transparence via le développement de référentiels de coûts pour objectiver les débats.

Rebâtir la confiance suppose de renouer le dialogue, via notamment une contractualisation équilibrée et une loi de programmation pluriannuelle. Sans ces réformes, la démocratie locale et les services publics risquent d'être fragilisés, alors que les citoyens attendent des solutions durables et un partenariat renouvelé entre l'État et les collectivités. ●

### Pour aller plus loin

Nous vous invitons à lire la note publiée par Terra Nova « *Budget 2026 : rebâtir un climat de confiance entre l'État et les collectivités locales* »



**Claire Delpech,**  
**Animatrice du Réseau**  
**Finances Locales et experte**  
**auprès de Terra Nova**

# PRODUIRE, HABITER, TRAVAILLER

Avec Nicolas Chung, Lucie Coulon, Marie Ferru, Maryline Filippi,  
Caroline Granier, Nicolas Joly, Clément Lecuivre, Nadine Levratto,  
Thierry Mallet, Philippe Mutricy, Françoise Paquetot,  
Franck Taqui et Cédric Verpeaux



PARTIE 2

## EN FRANCE, LA PART DE L'INDUSTRIE EST PASSÉE D'ENVIRON 25 % DU PIB DANS LES ANNÉES 1970 **à près de 10 % aujourd'hui.<sup>1</sup>**



Un recul de l'industrie qui s'inscrit dans une recomposition profonde des modèles productifs, à l'aune de la mondialisation et des grandes transitions écologique et énergétique. Un territoire ne vit pas seulement de services et d'aménagement : il produit, il emploie, il loge. Et c'est précisément dans ces fonctions fondamentales que les fractures sont aujourd'hui les plus visibles. La désindustrialisation a laissé des empreintes durables (friches, dépendances économiques, perte de savoir-faire) que le développement des économies métropolitaines n'a pas entièrement compensé. Ces évolutions traduisent un même enjeu : il y a nécessité à repenser nos modèles.

Réindustrialiser pour renforcer la souveraineté, accélérer la transition énergétique sans déposséder les citoyens des décisions qui transforment leur cadre de vie. Renforcer l'ancrage territorial des entreprises tout en accompagnant les changements démographiques. L'implantation des entreprises à l'échelle locale façonne les bassins d'emplois, soutient les activités d'un territoire et participe à ses projections d'avenir. Ces choix forgent les dynamiques de tout un écosystème territorial.

Ces défis ont en commun d'exiger des alliances inédites entre acteurs publics, privés et citoyens. De nouvelles formes d'organisation prennent de l'ampleur. L'économie circulaire invite à repenser les modèles productifs. Les entreprises peuvent aussi émerger de besoins de terrain et produire de la valeur territoriale.

Ce chapitre part d'un constat simple mais structurant : les transitions ne se décrètent pas depuis le haut. Elles supposent des formes de coopération économique ancrées dans les réalités locales, une capacité à mobiliser collectivement autour d'initiatives qui font sens pour les habitants, qu'il s'agisse de reconverter une friche industrielle, de coconstruire des projets de transition énergétique, d'adapter le logement ou de rendre accessible à tous une alimentation saine. Non pas comme un idéal, mais comme une méthode concrète, éprouvée, qui se finance et s'apprend dans la durée. Dans les pages qui suivent, ces dynamiques sont illustrées à travers des expériences de terrain.

---

<sup>1</sup> Esratty Florence, Hecquet Vincent, Loaec Nolwenn, Les entreprises industrielles en 2023, INSEE Première n° 2084, INSEE, décembre 2025, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8673351>

# LES PAYSAGES DE L'APRÈS- PÉTROLE

Françoise Paquetot,  
Secrétaire générale du Collectif  
Paysages de l'Après-Pétrole (PAP)



## Explorations dans le domaine des sciences participatives : associer les habitants aux projets de transition énergétique

Les énergies renouvelables (ENR) font face à des résistances croissantes, souvent liées à un déficit de concertation. Historiquement, leur déploiement s'est concentré sur des objectifs quantitatifs, négligeant l'acceptation sociale.

### Spatialiser les énergies renouvelables

Pour y remédier, le *think tank* Collectif Paysages de l'Après-Pétrole (PAP) a développé ETAPE Paysage, un *serious game* innovant. Cet outil transforme les projets énergétiques en projets de paysage, en s'appuyant sur les spécificités locales — géomorphologie, histoire, identité territoriale — afin de favoriser le dialogue entre élus, techniciens, associations et habitants. L'objectif ? Co-construire une vision partagée d'un avenir énergétique harmonieux, ancré dans les réalités du terrain.

### Un double dispositif pour co-construire l'avenir énergétique d'un territoire à partir des savoirs locaux : balades paysagères ET plateforme numérique

Cette approche a inspiré le projet PAYSAGES, qui combine balades paysagères et plateforme numérique pour renouveler la participation citoyenne. Les balades, animées par des ambassadeurs locaux formés, sensibilisent le public aux enjeux énergétiques tout en recueillant les perceptions et attachements des habitants. Ces derniers deviennent ainsi acteurs de la réflexion, identifiant ce qui forge l'identité de leur territoire et imaginant son évolution. En parallèle, une plateforme de cartographie participative centralise témoignages, ressentis et propositions, créant une médiathèque sensible du paysage.

L'originalité du projet réside dans son approche ludique et collaborative. Des « missions » à accomplir sont proposées aux participants pour contribuer à la neutralité carbone du territoire, tout en fournissant aux collectivités des données précises pour orienter leurs actions. Initialement conçu comme un outil de co-décision, le projet a évolué vers la construction d'une base de connaissances partagées, intégrant les avis citoyens dans les arbitrages énergétiques. Cette démarche, encore en expérimentation, vise à démontrer comment les savoirs locaux peuvent enrichir la planification territoriale. Ses premiers résultats concrets sont attendus pour 2027. ■

#### Pour aller plus loin

Nous vous invitons à découvrir l'outil ETAPE Paysage développé par le Collectif Paysages de l'Après-Pétrole





EXEMPLE  
GRAND CHÂTELLERAULT

## EXPÉRIMENTER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE



Marie Ferru,  
Professeure des  
Universités en  
Géographie, membre  
du laboratoire  
RURALITÉS

**Grand Châtellerault est un territoire historiquement industriel. Longtemps porté par les Fonderies du Poitou, sous-traitant automobile qui employait jusqu'à 800 salariés avant la fermeture définitive du dernier site en 2022, il se transforme en laboratoire à ciel ouvert. Collectivités, chercheurs et acteurs privés y expérimentent ensemble la transition énergétique.**

Sous l'égide de Marie Ferru, Professeure des Universités en Géographie membre du laboratoire RURALITÉS, et de Nicolas Bion, Directeur de Recherches au CNRS spécialiste de la catalyse pour l'énergie, l'Université de Poitiers a coporté la création de la chaire Énergie et Territoires. Cette initiative a été soutenue par la Fondation Poitiers Université, la Région Nouvelle-Aquitaine, le service Transition Bas-Carbone de l'Agglomération du Grand Châtellerault et l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, en lien avec la Direction régionale de la

Banque des Territoires. Cette démarche de recherche-action réunit des chercheurs, des acteurs locaux et des entreprises, et vise à accompagner la transition énergétique et la revitalisation industrielle du territoire.

Le projet principal de la Chaire est l'étude de la reconversion du site des Fonderies du Poitou en un hub énergétique porté par le consortium TSE et Lhyfe : une centrale photovoltaïque d'une puissance équivalente à la consommation de la ville de Poitiers, couplée à une unité de production d'hydrogène vert. Dans le cadre des travaux de recherche, des étudiants de Licence 3 et Master 1 en géographie ont travaillé sur les filières énergétiques locales et le potentiel de développement des chaufferies-bois collectives. Des étudiants en licence professionnelle en agronomie ont également contribué à ces travaux.

Au-delà de la production d'énergie, ces filières représentent un levier de redynamisation économique. L'hydrogène vert ouvre des débouchés pour la production d'engrais azotés décarbonés à destination des agriculteurs, via la synthèse d'ammoniac renouvelable. Le bois énergie valorise les haies bocagères. La méthanisation mobilise les ressources agricoles locales.

En regroupant des acteurs variés (élus, habitants, chercheurs, entreprises), le projet s'inscrit dans une démarche de recherche-action participative. Pour Marie Ferru, c'est ce maillage territorial, construit au fil des échanges, qui conditionne la réussite de la démarche. ●



# FAIRE L'INDUSTRIE *ensemble*



**Caroline Granier,**  
*Directrice des études  
à La Fabrique de l'Industrie*

**Que l'on parle de redynamisation ou de pérennisation des territoires industriels, un ingrédient pour y parvenir est clé :**

**la mobilisation et la coopération des acteurs locaux autour d'un projet commun. Deux exemples ci-dessous illustrent cette mobilisation des acteurs (collectivités, industriels, opérateurs économiques, société civile...) pour renouveler les ressources du territoire, activer les synergies, et favoriser ainsi la dynamique industrielle.**

Lorsque les industriels vosgiens spécialisés dans le textile décident, au début des années 2010, de créer un label spécifique à la filière, le label « Vosges, terre textile », ils cherchent à mettre en valeur le savoir-faire vosgien et à redonner de la visibilité à la filière textile alors en déclin. Ce label s'apparente à une appellation d'origine contrôlée et contraint ses détenteurs à réaliser les trois quarts de leur fabrication dans les Vosges. Il concerne non seulement la confection, étape aval dans le textile, mais également l'amont qui concentre par ailleurs l'essentiel des emplois du secteur. Ce label s'est par la suite étendu à d'autres territoires (Alsace, Nord, Auvergne-Rhône-Alpes) et bénéficie du soutien financier de la région Grand Est et du département des Vosges. Autre exemple dans la région parisienne, celui du projet de territoire productif de Grand-Orly Seine Bièvre, porté par des acteurs publics et privés. En 2018, une cinquantaine d'acteurs mêlant élus, industriels, investisseurs, opérateurs de l'État publient le Manifeste pour un territoire industriel et productif, marquant leur engagement pour développer de nouveaux projets industriels dans le territoire qui soient à la fois innovants, durables et créateurs d'emplois. Différentes actions, ciblées sur les compétences, les infrastructures, les réseaux ou encore le foncier, sont mises en œuvre pour atteindre cet objectif. À l'initiative de l'EPT Grand-Orly Seine Bièvre, le Forum des entreprises industrielles et productives favorise la mise en relation des entreprises avec les chambres consulaires, les financeurs publics et les centres de formation locaux. S'agissant du foncier, la plateforme aéroportuaire d'Orly s'apprête à accueillir un campus productif, mobilisant ainsi ses réserves foncières au service de l'industrie dans un territoire particulièrement dense.

# LE DOUBLE DÉFI DE LA SOUVERAINETÉ

## ET DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE



**Cédric Verpeaux,**  
**Directeur adjoint**  
**du département souverainetés**  
**de la direction de l'investissement**  
**à la Banque des Territoires**

**« Des innovations  
 concrètes  
 émergent :  
 récupération  
 de chaleur fatale,  
 stockage et  
 mutualisation  
 de l'énergie  
 entre sites  
 voisins,  
 circuits courts  
 énergétiques. »**



Longtemps reléguée au second plan, l'industrie revient au centre du débat français, portée par un double impératif : souveraineté économique et transition écologique.

La réindustrialisation ne peut être un simple retour en arrière. L'enjeu est d'identifier les secteurs où la France peut créer de la valeur et réduire ses dépendances critiques — défense, métaux stratégiques, agroalimentaire — que les crises récentes ont brutalement mises en lumière.

La transition écologique, longtemps perçue comme un frein, apparaît désormais comme un levier de souveraineté industrielle. Décarboner l'industrie, c'est aussi réduire sa dépendance aux énergies fossiles importées et renforcer sa résilience face aux chocs énergétiques. Des innovations concrètes émergent : récupération de chaleur fatale, stockage et mutualisation de l'énergie entre sites voisins, circuits courts énergétiques. Certaines entreprises réinjectent dans leur cycle productif ce qui était auparavant perdu. Ces projets exigent toutefois des investissements lourds, du temps et une forte tolérance au risque — autant de caractéristiques qui les distinguent des start-ups numériques et qui rendent leur accompagnement financier décisif.

Cette stratégie ne peut réussir sans les territoires. Régions et collectivités disposent de leviers essentiels : la formation d'abord, pour redonner envie d'industrie aux jeunes via des immersions et des démonstrations concrètes ; le foncier ensuite, notamment les friches industrielles, qui représentent un potentiel considérable à condition de résoudre les équations complexes de dépollution et de viabilité économique ; la simplification administrative enfin, sans laquelle les projets industriels risquent de se heurter à des délais incompatibles avec l'urgence. Face aux grandes puissances asiatiques et américaines, l'échelle européenne s'impose comme un complément indispensable.

Un message domine : l'urgence. La capacité à mobiliser rapidement des financements et à travailler étroitement avec les territoires sera déterminante.



# LES ENTREPRISES

## COMME ACTRICES TERRITORIALES



**Lucie, pouvez-vous présenter votre démarche et le rôle de Clus'Ter Jura ?**

**Lucie Coulon.** Clus'Ter Jura est un pôle territorial de coopération économique (PTCE) implanté à Lons-le-Saunier. Nous rassemblons entreprises, acteurs de l'économie sociale et solidaire, collectivités et citoyens pour faire émerger des projets utiles au territoire. Notre rôle est celui d'un intermédiaire : nous créons des espaces de dialogue, d'expérimentation et d'ingénierie coopérative. En territoire rural, il ne s'agit pas d'attendre un entrepreneur providentiel. Nous partons des besoins locaux pour construire des réponses économiques viables : c'est l'entrepreneuriat coopératif territorial (ECT).

**En quoi la relation entre l'entreprise et son territoire a-t-elle évolué ?**

**Franck Taqui.** On observe en effet une évolution profonde : le territoire n'est plus seulement un support de production, il devient un espace de création de valeur. De plus en plus de dirigeants intègrent l'impact social et environnemental de leur activité. À la Caisse des Dépôts, nous accompagnons ces

Entretien avec  
**Lucie Coulon, Directrice générale de Clus'Ter Jura, et Franck Taqui, Responsable développement économique et cohésion de la Direction régionale Bourgogne-Franche-Comté de la Banque des Territoires**



dynamiques lorsqu'elles atteignent une certaine maturité et cherchent à changer d'échelle.

**Comment naissent concrètement ces projets ?**

**L. C.** Concrètement, les projets naissent d'un diagnostic partagé avec les habitants. Face à l'usage massif de plastique en restauration collective, un collectif réunissant collectivités, restaurateurs et citoyens a conçu un service de contenants réemployables, aujourd'hui en expérimentation. Trois ans ont été nécessaires entre l'idée et la mise en œuvre. Autre exemple : la coopérative d'intérêt collectif « Ensemble Bi'eau », qui structure des filières alimentaires locales pour les cantines et commerces, avec un double objectif de relocalisation et de protection de la ressource en eau.

**F. T.** Ces initiatives montrent qu'une dynamique collective n'exclut pas un portage fort. Porter un projet, en effet, suppose d'assumer un risque entrepreneurial, même dans un cadre coopératif.

**Comment mesure-t-on la réussite ?**

**L. C.** La réussite ne se limite pas aux emplois créés. Nous regardons

aussi la qualité de vie, le lien social, le pouvoir d'agir des habitants. Ces dimensions sont difficiles à quantifier mais essentielles.

**F. T.** La réussite c'est avant tout l'initiative locale des habitants, qui sont aussi des élus locaux ou des entrepreneurs. Le reste peut être accompagné et soutenu.

**L. C.** Et un soutien durable aux acteurs d'intermédiation. La coopération ne se décrète pas : elle s'organise, s'apprend et se finance dans la durée. ■

### Pour aller plus loin

Nous vous invitons à lire le cahier de recherche « *L'entrepreneuriat coopératif, un nouveau souffle pour le développement des territoires* » où l'ECT a été étudié dans le cadre d'un projet de recherche.





« Les entreprises sont des actrices territoriales à part entière. Loin de l'image de territoires désertés, la ruralité apparaît comme un espace d'ancrage et d'initiative : 45 % des dirigeants y voient une force, contre 10 % seulement une faiblesse<sup>1</sup>. Par leur implantation locale, les entreprises créent de l'emploi, soutiennent les activités du territoire, contribuent à sa résilience et participent ainsi à un véritable écosystème local. Et à l'heure des transitions, leur rôle s'élargit : 30 % des investissements des PME intègrent déjà un enjeu environnemental<sup>2</sup>. »



Philippe Mutricy,  
Directeur  
de l'Evaluation  
des Études et  
de la Prospective  
de Bpifrance

<sup>1</sup> Bpifrance Le Lab, *Les chefs d'entreprises rurales, cœur battant des territoires oubliés*, 16 décembre 2025, <https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/entreprises-rurales-oe-que-notre-etude-revele-de-2-532-dirigeants-qui-font-battre-le-caeur-des-territoires>

<sup>2</sup> Bpifrance Le Lab et Rexecode, *Baromètre Trésorerie, investissement et croissance des PME/TPE* — 4<sup>e</sup> trimestre 2023, <https://presse.bpifrance.fr/103632/>



ENTREPRISES

## L'enjeu d'une action territoriale coordonnée



**Nadine Levratto,  
Directrice de recherche  
au CNRS et présidente  
du Comité National de la  
Recherche Scientifique,  
section économie et gestion.**

Les entreprises occupent une place centrale dans la transformation des territoires, notamment en matière de transition écologique. Leur ancrage local, leur capacité à innover et leur influence économique en font des actrices incontournables pour repenser les modèles de production. Elles disposent d'atouts majeurs : une connaissance fine des ressources et des besoins locaux, une capacité à mobiliser des moyens techniques et financiers, ainsi qu'une légitimité pour fédérer d'autres acteurs autour de projets concrets. Leur engagement est d'autant plus crucial que les défis écologiques — réduction des émissions, gestion des ressources, adaptation aux changements climatiques — nécessitent une action collective et coordonnée à l'échelle des territoires.

Pourtant, malgré leur volonté croissante d'agir, beaucoup se heurtent à des obstacles : manque de visibilité sur les solutions adaptées, complexité des réglementations, ou difficulté à mobiliser les ressources nécessaires. Face à ces obstacles, la coopération entre entreprises, mais aussi avec les collectivités locales, les associations et les citoyens, devient indispensable. Cette coopération permet de mutualiser les savoir-faire, de partager les coûts et de créer des synergies entre acteurs complémentaires.



Pour activer cette coopération et transformer en profondeur les écosystèmes productifs locaux, les politiques publiques jouent un rôle décisif. Elles doivent être conçues et mises en œuvre à l'échelle territoriale, car c'est à ce niveau que se jouent les dynamiques de transition. Ces politiques doivent combiner incitations et obligations : d'un côté, des dispositifs d'accompagnement (subventions, formations, plateformes de partage d'expériences) pour faciliter l'engagement des entreprises ; de l'autre, des cadres réglementaires clairs et contraignants pour garantir que les efforts soient collectifs et ambitieux.

En définitive, la transition écologique des territoires ne peut aboutir sans une alliance forte entre entreprises et politiques publiques. Les premières apportent leur dynamisme et leur capacité d'innovation, tandis que les secondes créent les conditions pour que ces initiatives s'inscrivent dans une logique systémique et durable. ●



**« La Chaire Terr'ESS et Bordeaux Sciences Agro étudie la notion de Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE), c'est-à-dire la valeur territoriale partagée produite par les entreprises. Cette approche dépasse une lecture strictement économique de leur activité pour intégrer des dimensions sociales, environnementales et collectives. Appliquée au secteur agricole, cette approche permet, par exemple, de suivre plusieurs indicateurs concrets : la solidité des filières locales, le maintien des exploitations, la juste rémunération des producteurs, mais aussi la préservation des sols et des ressources en eau. Un concept phare à intégrer dans les fonctionnements des territoires. »**



**Maryline Filippi,**  
**Professeure d'économie**  
**à Bordeaux Sciences Agro et**  
**chercheuse associée à l'INRAE**  
**AgroParisTech et Paris Saclay**



HABITER AUTREMENT

# Quand la ville apprend à accueillir ses fragilités et adapte son offre de logement

La ville change de visage. Non parce qu'elle s'étend, mais parce que ses fragilités deviennent plus visibles. Dans une société qui vieillit et où coexistent urgence sociale et besoins d'accompagnement de long terme, repenser l'habitat devient un enjeu vital. Il ne s'agit pas seulement de construire des murs, mais de tisser du lien, d'inscrire les transitions humaines dans la trame urbaine.

**Plusieurs initiatives françaises s'inscrivent dans cette prise de conscience.**

À Stains<sup>1</sup>, les Toits Temporaires Urbains (TTU) installent des bâtiments modulaires sur des terrains en attente d'aménagement. Conçus pour être démontés et réemployés ailleurs, ces modules permettent d'accueillir rapidement des personnes en situation de précarité.

Dans un autre registre, DOMANI dessine des habitats partagés pour des seniors en début de perte

d'autonomie. Pensé comme une alternative à l'EHPAD, DOMANI associe logements privatifs, espaces communs et accompagnement quotidien afin de préserver l'autonomie tout en recréant du lien social. Soutenus par la Caisse des Dépôts, les logements DOMANI se déploient en Île-de-France, en Normandie et dans le Sud. Ces habitats représentent de véritables lieux de vie où les résidents évoluent à leur rythme et évitent l'isolement.

Bien que destinés à des publics différents, les TTU et DOMANI montrent comment l'habitat peut devenir un outil d'inclusion et de solidarité. ■

<sup>1</sup> Toits Temporaires Urbains (TTU), *Centre d'hébergement à Stains*, <https://www.toitstemporairesurbains.fr/nos-batiments/centre-dhebergement-a-stains>.



# La ville de demain s'anticipe

AUJOURD'HUI

**Face au vieillissement démographique, les collectivités doivent repenser leurs modèles d'habitat. Icade propose des solutions concrètes et adaptées aux territoires.**

Chez Icade, nous travaillons depuis plusieurs années à définir la ville de 2050. En 2025, nous avons lancé des ateliers réunissant collaborateurs, experts et entrepreneurs autour de quatre grandes transitions : écologique, foncière, démographique et des usages. Ce travail débouche aujourd'hui sur des solutions concrètes que nous commençons à exposer aux élus.

Le vieillissement de la population exige des mesures immédiates. Selon l'INSEE, les personnes de plus de 75 ans représentent aujourd'hui moins d'un habitant sur dix, alors qu'elles seront près d'un sur six en 2050. Or, le modèle français de prise en charge repose encore trop largement sur l'EHPAD, alors que beaucoup de personnes âgées souhaitent rester autonomes et intégrées à la vie de la cité. L'habitat senior partagé correspond à cette volonté : il ne consiste pas à attendre que la dépendance survienne pour réagir, mais à créer des conditions favorables pour qu'elle se produise le plus tard possible, en maintenant des liens sociaux.

## « LA VILLE DE DEMAIN S'ANTICIPE DÈS AUJOURD'HUI »

Nous accompagnons les collectivités qui veulent expérimenter de nouveaux modèles. Certaines ont déjà franchi le pas. À Nanterre, le programme « Place des Générations » associe logement pour personnes âgées, résidence étudiante et entreprises de l'économie sociale et solidaire. Des générations qui, habituellement, ne se croisent pas, cohabitent sous un même toit et partagent des espaces communs.

De nombreuses autres initiatives d'habitat alternatif émergent, partageant une même philosophie : la ville de demain s'anticipe dès aujourd'hui, aux côtés des territoires et en partant de leurs réalités.



**Nicolas Joly,**  
**Directeur général**  
**d'Icade**



**Clément Lecuire,**  
**Président du directoire**  
**de CDC Habitat**

## Co-construire

LES PROJETS DE LOGEMENT

**CDC Habitat co-construit, avec les élus locaux, des projets pour adapter l'offre de logements sociaux aux besoins actuels et à venir des collectivités.**

La construction de logement, notamment le logement social et intermédiaire, passe par un diagnostic partagé des besoins des territoires en matière d'habitat et de développement territorial.

## « CELA SUPPOSE UN GRAND NIVEAU D'ADHÉSION »

Depuis quelques années, CDC Habitat élabore pour chaque bassin d'habitat des projets de territoires, des feuilles de route à partir d'un constat du parc existant, des besoins en logements actuels et à venir et des attentes des collectivités. Des objectifs précis sont ensuite définis en matière de développement, de réhabilitation, d'innovation sociale ou d'engagements environnementaux. Ces projets sont régulièrement ajustés pour des motifs démographiques, économiques et sociaux ou encore selon la stratégie d'investissement et les attentes des élus.

Les projets conduits sont souvent complexes et intègrent du recyclage foncier ou des interventions sur de l'habitat dégradé. Cela suppose un grand niveau d'adhésion et de co-construction avec les collectivités locales, qui ne peut se faire qu'avec une gestion commune avec les élus.

## SÉCURITÉ SOCIALE DE L'ALIMENTATION : EXPÉRIMENTER UN MODÈLE **de solidarité alimentaire locale**

**Comment garantir un accès digne à  
une alimentation de qualité ?**

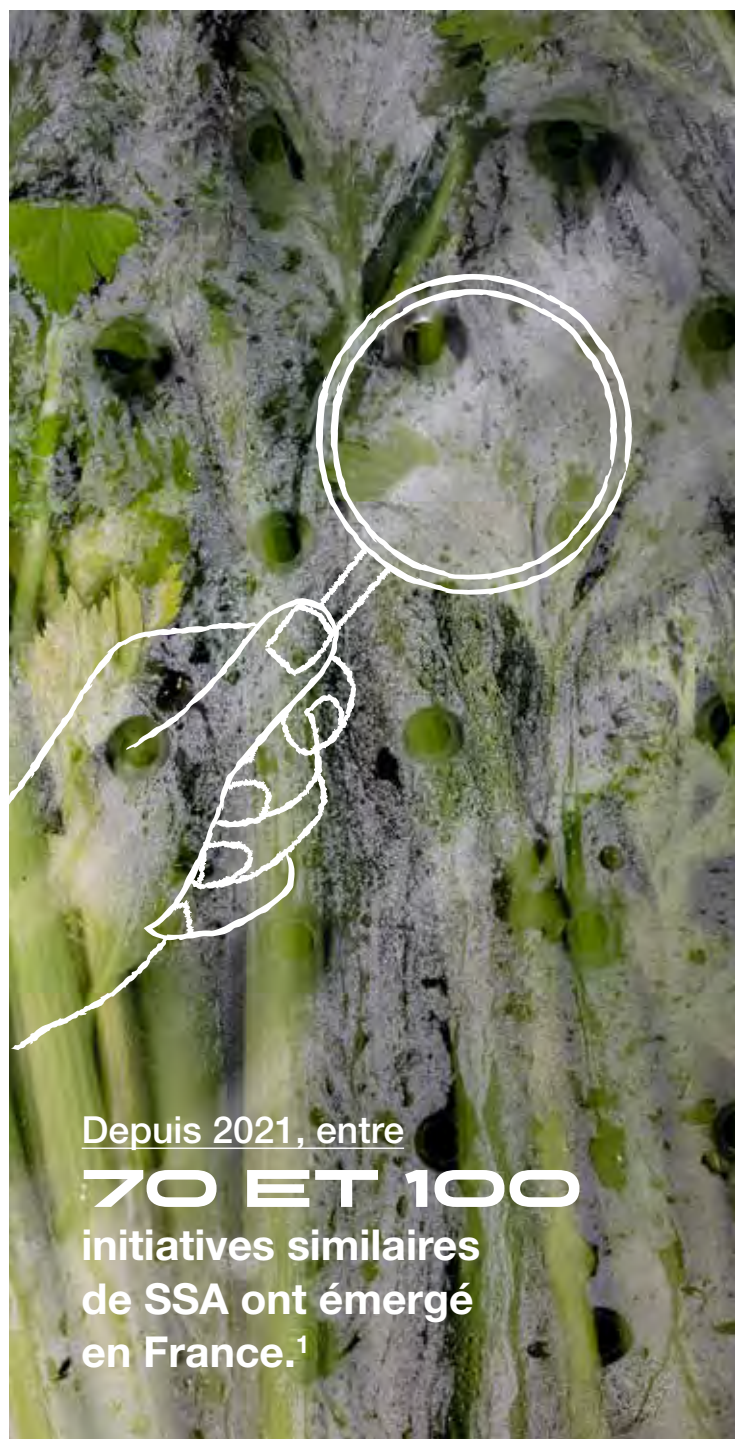
**Comment soutenir les producteurs  
locaux et la transition écologique ?**

**À** Strasbourg, une expérimentation de sécurité sociale de l'alimentation (SSA) vise à répondre à ces questions. Dans le quartier prioritaire de Koenigshoffen, une vingtaine d'habitantes bénéficient d'une caisse alimentaire mutualisée. Le principe est simple : chacune cotise selon ses moyens. En retour, les cotisantes reçoivent un bon d'achat mensuel de 100 euros. Ce bon est utilisable auprès de producteurs et commerçants partenaires du marché rue Lothaire (France Bleu Alsace; Pokaa).

L'initiative est portée par l'association Pour une Sécurité Sociale de l'Alimentation Alsace, avec le soutien de l'Eurométropole et d'un réseau de partenaires. L'ambition : faire de l'alimentation une ressource collective. Le modèle s'inspire d'une logique mutualiste. Il s'appuie sur des cotisations, une production conventionnée et une gouvernance partagée entre participants. Pour Léa Staraselski, coordinatrice de l'association, il s'agit d'une expérimentation territoriale cherchant à relier justice sociale, transformation des systèmes alimentaires et économie locale (BFM Alsace/Pokaa).

Strasbourg n'est pas un cas isolé. Depuis 2021, entre 70 et 100 initiatives similaires ont émergé en France<sup>1</sup>. Au-delà de l'expérimentation strasbourgeoise, de nombreuses initiatives, à travers la France, sont observées et soutenues par l'ADEME, la Banque des Territoires, la Fondation de France ou la Fondation Carasso.

Avec ces nouveaux modèles de solidarité alimentaire, la coopération territoriale se réinvente. Les collectivités, qui structurent, facilitent et co-construisent ces initiatives avec leurs partenaires locaux, voient ainsi leur rôle évoluer.



Depuis 2021, entre  
**70 ET 100**  
initiatives similaires  
de SSA ont émergé  
en France.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Let's Food et Vertigo Lab, *Cartographie & premiers éléments d'analyse autour des expériences locales inspirées de la Sécurité Sociale de l'Alimentation*, étude commanditée par l'ADEME, la Banque des Territoires, la Fondation Daniel et Nina Carasso et la Fondation de France, 2025, <https://www.banquedesterritoires.fr/experimentations-locales-inspirees-de-la-securite-sociale-de-l'alimentation-panorama-et-perspectives>

## LE RENOUVELLEMENT URBAIN, un levier d'égalité

**Directeur des programmes de cohésion sociale à la Banque des Territoires, Nicolas Chung coordonne les interventions financières et d'ingénierie dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Il revient sur les outils déployés pour corriger les fractures territoriales.**

« La Banque des Territoires déploie des outils financiers et d'ingénierie au service des territoires fragiles, en appui des politiques publiques de l'État et des collectivités. L'ingénierie territoriale joue un rôle clé : elle aide les porteurs de projets à définir et structurer leurs démarches dans des contextes où l'investissement est plus difficile, pour faire émerger des projets que nous pouvons financer avec nos prêts et nos investissements de droit commun. »

Dans les quartiers prioritaires, cela peut par exemple se traduire par un soutien à la programmation opérationnelle d'un projet territorial du Nouveau programme national de renouvellement urbain, porté par l'ANRU, ou bien une étude stratégique et économique en vue de la redynamisation d'un centre commercial. Ce sont ainsi plus de 4,4 Md € de financements qui ont été apportés dans ces quartiers prioritaires en 2025. »



**Nicolas Chung,  
Directeur des  
programmes  
de cohésion sociale à  
la Banque des Territoires**



**Thierry Mallet,  
Président-directeur  
général de Transdev**



## LA MOBILITÉ : UN ENJEU DE COHÉSION dans les territoires périurbains et ruraux

**Thierry Mallet, Président-directeur général de Transdev, conçoit la mobilité comme un levier d'indépendance. Or, dans de nombreux territoires périurbains et ruraux, l'absence d'options autres que la voiture reste une réalité quotidienne.**

« Les principaux enjeux de mobilité dans la ville d'aujourd'hui et de demain sont en réalité en dehors de la ville. Ce sont les liaisons avec les périphéries qui permettront de répondre à deux urgences simultanées : la lutte contre les causes du changement climatique et la préservation du pouvoir d'achat. Dans les zones périurbaines et rurales, 80 % des déplacements se font en voiture<sup>1</sup>. La plupart des Français qui vivent dans ces territoires font le constat du manque, voire de l'absence d'alternatives. Pour favoriser le report modal, le principal levier consiste à créer un choc d'offre en développant des lignes de transport public avec des arrêts réguliers et des horaires fréquents et/ou adaptés. C'est le sens de notre engagement. Citons l'exemple de la ligne de cars à haute fréquence de passage entre Créon et Bordeaux mise en place par Transdev. Chaque jour, près de 1 000 voyageurs l'empruntent et économisent ainsi 200 euros d'essence par mois. En France et à l'étranger, nous travaillons avec des partenaires sur des solutions adaptées aux enjeux locaux et visant à garantir une mobilité inclusive et décarbonée. »

<sup>1</sup> ADEME et Cerema, Territoires ruraux et périurbains : des clés pour réussir son projet de mobilité, 2025, <https://librairie.ademe.fr/actualites/territoires-ruraux-et-periurbains-des-cles-pour-reussir-son-projet-de-mobilite-n17>

# GOUVERNER LES RESSOURCES

Avec François Bafail, Sylvain Baudet, Cyrille Cobert, Barbara Cuffini-Valero,  
La Coop des Communs, Solène Le Fur, Damien Lejas,  
Marianne Louradour, et Vincent Puig



# GOUVERNER LES RESSOURCES, BIEN PLUS QUE GÉRER DES STOCKS, C'EST ADMINISTRER UN PATRIMOINE COMMUN *qui engage l'avenir des territoires.*



C'est définir des règles partagées pour accéder à l'eau, utiliser une friche, gérer les déchets ou encore pour préserver un paysage ou mettre en lumière un savoir-faire régional. Mais leur gestion est un véritable défi. Face à la raréfaction et aux conflits d'usage, une question se pose : et si on changeait de méthode ?

C'est l'approche que défend Sylvain Baudet, expert en développement territorial au sein du Département Appui aux Territoires de la Banque des Territoires, dont les travaux ouvrent ce chapitre et en posent le cadre. L'entrepreneuriat de territoire constitue pour lui une réponse possible aux défis des zones peu denses. Les solutions qu'il génère visent à dépasser les cadres habituels de l'action publique ou de l'entrepreneuriat, trouvant leur limite lorsque sont en jeu des ressources finies, dont la gestion génère des effets externes ou des conflits d'usage. Ces solutions prennent la forme d'hybridations : mutualisation de moyens et compétences, coopération territoriale entre acteurs aux intérêts divers, innovations sous toutes leurs formes.

Dans ce cadre, la Société Coopérative d'Intérêts Collectifs (SCIC), présente un mode de gouvernance pouvant se révéler adapté. Leur multiplication sur le territoire national ces dernières années témoigne de la vitalité de ce modèle intéressant pour concrétiser les travaux d'Elinor Ostrom sur la valorisation des communs. Ces solutions démontrent qu'un groupe hétérogène d'acteurs, parfois opposés, tels que des agriculteurs, des élus, des habitants, des entreprises forestières ou des acteurs du tourisme, peuvent s'entendre par le dialogue et la confiance pour gérer une ressource locale de manière pérenne, efficace, en garantissant les intérêts de chacun.

En Baie de Saint-Brieuc, un projet novateur accompagné par la Banque des Territoires et soutenu dans le cadre de France 2030, vise à limiter la

pollution des eaux maritimes par les algues vertes via la production intensive de luzerne. Cette plante fourragère, aux qualités nutritionnelles reconnues pour le bétail, possède un fort pouvoir de rétention de l'azote contenu dans les sols, responsable par effet de ruissellement de la prolifération des algues dans la baie. La mise en œuvre de ce projet répond à des enjeux de santé publique, de qualité des eaux de baignade et de maintien du tourisme. Il a également pour ambition d'offrir de nouveaux débouchés aux agriculteurs locaux. Il permettra enfin de réduire les importations de tourteaux de soja destinés à l'alimentation animale.

Impulsée par Saint-Brieuc Agglomération, cette démarche porte une forte ambition politique. Mais elle nécessite surtout un fort engagement de l'ensemble des parties prenantes. Car cela implique de faire évoluer les pratiques culturelles des agriculteurs mais aussi de créer un outil de production partagé (une usine de déshydratation de la luzerne) dans lequel les agriculteurs locaux, mais aussi les acteurs forestiers, devront s'impliquer tout au long de l'année. Le modèle économique doit trouver sa viabilité autour d'intérêts économiques partagés.

La réussite de telles démarches repose sur une méthodologie d'accompagnement spécifique, où le dialogue approfondi et la construction de la confiance doit s'articuler avec la dynamique de structuration du projet. Cette double expertise suppose une structure de portage locale, condition nécessaire pour assurer la durabilité du projet. Dans ce contexte, la Banque des Territoires, tiers de confiance, trouve toute sa place dans un accompagnement spécifique en apportant l'expertise financière pour sécuriser l'engagement des parties, mais aussi des outils d'animation, à partir de la capitalisation des différents projets d'entrepreneuriat de territoire qu'elle accompagne par ailleurs, pour approfondir la maturité coopérative autour du projet.

# LA PROBLÉMATIQUE DU BASSIN VERSANT



**François Bafail,**  
**Directeur**  
**de recherche**  
**émérite au CNRS**

**La politique de l'eau se pense par bassin versant, qui se divise en trois dimensions : la verticalité (entre crêtes et vallées), la longueur (de l'amont à l'aval) et la profondeur (interactions entre surface et nappes profondes). Cette unité en trois dimensions définit un partage des eaux à l'origine d'une division des activités entre plusieurs communautés sociales et professionnelles distinctes.**

**L**es bassins versants ne sont pas équivalents : les têtes de bassin sont souvent des milieux agricoles avec des zones humides et des tourbières, où l'eau est abondante. En revanche, les autres territoires où l'eau s'écoule et se déverse dans les exutoires sont caractérisés par une urbanisation intense et des activités industrielles et de services qui nécessitent beaucoup d'eau, mais sans que les acteurs en aient forcément le contrôle. Les territoires amont étant souvent agricoles, l'usage des intrants (pesticides) a un impact majeur sur la qualité de l'eau de l'aval.

Cet inégal rapport à l'eau en fonction des territoires du bassin est à la source de contraintes qui orientent les instances de la gouvernance de l'eau. Ce sont autant d'exigences pour les acteurs locaux qu'il revient à la puissance publique de faire respecter.

Parmi ces contraintes, on compte la responsabilité, qui implique de respecter la ressource en termes de consommation et de conservation, ainsi que la solidarité, qui impose la coopération entre les acteurs situés dans les différents milieux. Il ne s'agit pas seulement d'une économie matérielle prenant en compte les intérêts des acteurs par rapport à une ressource, mais aussi d'une « économie morale » considérant les devoirs de chacun envers celle-ci et l'environnement.

Les espaces de l'eau doivent être considérés comme des « systèmes d'action locaux » (pour reprendre les mots du sociologue Michel Crozier) que les acteurs territoriaux doivent réguler par des contrats variés. Ceux-ci reposent sur des engagements collectifs librement consentis par bassin et sous-bassin qui déterminent les différents usages de l'eau. Ils sont censés prévenir les conflits autour de l'eau, réguler sa répartition, sa gestion et sa consommation, et fixer des charges pour ceux qui la détériorent.

Les conflits autour des « réserves de substitution » (bassines) et des pollutions dues aux intrants (pesticides ou rejets industriels) sont difficiles à encadrer. Les conflits autour des bassines se jouent souvent au profit des détenteurs de ces réserves, qui remplissent une fonction économique importante dans le territoire mais aux dépens de l'état de la ressource, du coût du pompage, de l'inégalité d'accès à l'eau pour les autres exploitants et de la grande quantité d'eau perdue.

**QUANT AU PRINCIPE  
DIT DU « POLLUEUR-PAYEUR »,  
IL N'EST GUÈRE, SINON PAS  
DU TOUT RESPECTÉ.**

Quant au principe dit du « pollueur-payeur », il n'est guère, sinon pas du tout respecté. Les exploitants agricoles et leurs homologues industriels ne participent pas financièrement à hauteur des dommages qu'ils infligent à la nature. Ce sont les consommateurs qui assument la plus grande partie des coûts en payant 86 % des redevances quand le secteur agricole n'en acquitte que 6 %, alors même qu'il est le responsable principal de la dégradation des eaux brutes.

**« La ressource en eau est sous tension. Ce constat étant partagé, il nous faut à présent déployer des solutions concrètes souvent trans-sectorielles. À la Banque des Territoires, le programme Aquagir se positionne comme un accélérateur de décisions locales. Plutôt que de définir la gouvernance, nous outillons les collectivités : accès à la donnée via AquaRepère, à des outils de sensibilisation via aquagir.fr ou encore des kits comme celui sur la responsabilité des élus et sur l'anticipation des conflits d'usage, à de nombreux retours d'expérience locaux et encore à des solutions mobilisables sur les territoires dans lesquelles nous pouvons parfois investir, en plus d'un appui en ingénierie, consignation et financement. L'enjeu est clair : donner aux acteurs les moyens d'anticiper, d'arbitrer et d'agir à la bonne échelle, afin de passer d'une gestion subie à une action structurée et durable pour la ressource en eau et tous ses usagers. »**



**Solène le Fur,**  
Directrice de programme  
Eau et Biodiversité  
à la Banque des Territoires

# Une approche de gouvernance territoriale



**La Coop des Communs réunit chercheurs, collectivités, acteurs de terrain et citoyens pour expérimenter de nouvelles formes de gouvernance partagée. L'association accompagne le développement des communs afin de renouveler l'action publique et les dynamiques territoriales.**

La gouvernance des ressources naturelles constitue l'un des nœuds les plus complexes de la transition écologique : les instruments de politique publique existants peinent à intégrer les savoirs locaux et les pratiques collectives qui en assurent pourtant la pérennité. La Coop des Communs, dans le cadre d'une recherche-action soutenue par l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, a exploré comment des outils juridiques, comptables et organisationnels peuvent favoriser la convergence entre gouvernance territoriale descendante et pratiques du commun issues des territoires.

Les communs reposent sur la mobilisation des personnes concernées lorsque l'accès ou l'usage des ressources nécessaires à leur vie ou l'exercice de leurs droits sont fragilisés, pour trouver des solutions de long terme. Ils définissent collectivement les règles, droits, devoirs et les modalités de délibération qui devront être appliquées.

Les initiatives étudiées révèlent deux nœuds de tension persistants : celui de la propriété — les communs ne relevant ni de la propriété publique exclusive ni de la propriété privée — et celui des instruments d'action publique peu adaptables.

Ces dynamiques se déclinent en quatre configurations emblématiques :

- Les communs fonciers ancestraux : au Pays basque, des commissions syndicales gèrent depuis des siècles 42 000 hectares d'estives pour 850 éleveurs transhumants, grâce à un règlement domanial co-construit garantissant un accès prioritaire à ceux qui en vivent.
- Les communs émergents mobilisant des structures existantes (SCIC, GFA, etc.) au service de la transition écologique, de l'agroécologie ou de l'habitat participatif.
- Les initiatives sur domaine public : à Roubaix, une friche industrielle est devenue une ferme urbaine collective, dont la valeur écologique et sociale a conduit à son inscription dans le plan local d'urbanisme métropolitain.
- Les droits d'usage collectifs sur les écosystèmes : sur le Blavet en Bretagne, une association de riverains conteste une gouvernance régionale centralisée en s'appuyant sur la construction d'une information commune partagée entre usagers.

Ces cas montrent que faire du commun autour d'une ressource naturelle requiert toujours une capacité de traduction entre le collectif qui en prend soin et les institutions qui en régulent l'accès.

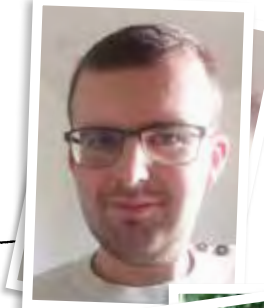


## Pour aller plus loin

Nous vous invitons à lire le cahier de recherche de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, *Gouvernance territoriale et accès aux ressources naturelles : outiller la pratique du commun*



**Cyrille Cobert,**  
Ingénieur à AgroParisTech  
et spécialiste de la méthode  
des audits patrimoniaux



**BIODIVERSITÉ**

**DIALOGUE TERRITORIAL**

## CO-CONSTRUIRE LA NATURE DE DEMAIN



**Damien Lejas,**  
Chef de projet  
au bureau Ouest  
de CDC Biodiversité

■ **Les plateformes coopératives numériques,** analysées par La Coop des Communs dans le Cahier de recherche « Plateformes coopératives des infrastructures territoriales de collaboration pour un partenariat public-communs en action », soutenu par l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts (2020) permettent de mutualiser des infrastructures, de partager des services et de garder la valeur produite au sein du territoire.

• **Mobicoop :** société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) de mobilité partagée où usagers et collectivités définissent ensemble les règles d'usage et d'entretien des véhicules.

• **Les Oiseaux de Passage :** alternative éthique à Airbnb, fondée sur des valeurs d'hospitalité, déployée dans plusieurs pays où habitants, artistes et institutions co-gèrent lieux et événements.

**Derrière chaque paysage se cache un équilibre fragile à négocier. Les décennies de politiques imposées d'en haut l'ont montré que sans adhésion locale, les meilleures intentions se heurtent au rejet. Une nouvelle génération d'acteurs fait aujourd'hui le pari inverse : celui du dialogue, de la co-construction et de l'ancrage territorial.**

Écologue et responsable du bureau Ouest de CDC Biodiversité, filiale de la Caisse des Dépôts dédiée à la conception et la mise en place d'actions concrètes de restauration et préservation de la biodiversité, Damien Lejas défend dans sa pratique de restauration écologique une démarche partenariale entre donneurs d'ordre et spécialistes en biodiversité. À partir d'un diagnostic personnalisé, une feuille de route est élaborée en conciliant objectifs des entreprises, des collectivités et besoins écologiques du territoire. Des états des lieux sont menés en s'appuyant sur une approche globale (revue documentaire, entretiens, mesure d'empreinte...) et une analyse de terrain propre à chaque territoire pour identifier les leviers de la restauration écologique.

Cette conviction du dialogue comme levier d'action, Cyrille Cobert, ingénieur à AgroParisTech et spécialiste de l'approche patrimoniale (Ollagnon, 1989), la partage pleinement. La démarche patrimoniale menée au début des années 2000 sur la Plaine de Versailles est un cas exemplaire. Face à des politiques agricoles perçues comme imposées de l'extérieur, l'approche participative conduite et ancrée localement a permis de créer un espace de dialogue entre élus, agriculteurs et société civile. Les résultats sont frappants : agriculture dynamisée (maraichage, viticulture, circuits courts, agriculture biologique), paysage et biodiversité réconciliés, et dialogue constructif autour de possibles nouvelles zones protégées autrefois jugées impossibles, dans un contexte où la création d'un site classé de 2600 ha dans la perspective du château de Versailles en 2000 avait généré des tensions.

La réussite ne se mesure pas seulement en hectares restaurés, mais en identité territoriale construite. La biodiversité cesse alors d'être une contrainte pour devenir un levier de cohésion et un projet d'avenir partagé.

# Préserver les ressources naturelles, une nécessité économique et écologique



**Marianne Louradour,**  
**Présidente de**  
**CDC Biodiversité**

## Pour aller plus loin

Nous vous invitons à lire la publication de CDC Biodiversité « *Un geste après l'autre : fondamentaux d'une approche par les pratiques en milieux forestiers et agricoles* »



Un territoire résilient, c'est un territoire vivant : vivant de ses richesses humaines, économiques, culturelles mais aussi écologiques. Un territoire vivant, c'est un territoire qui sait préserver ses écosystèmes naturels pour se protéger. Et qui comprend que l'économie et l'écologie doivent s'unir et se respecter mutuellement.

Dans son rapport de septembre 2025 sur la transition écologique, la Cour des comptes a rappelé qu'en France, un scénario de statu quo — en l'absence d'efforts supplémentaires sur la restauration écologique — conduirait à une perte de 11,4 points de PIB à l'horizon 2050.

Face à ce constat, nous avons développé le Global Biodiversity Score (GBS), un outil qui permet aux entreprises et aux institutions financières de mesurer et de réduire leur empreinte sur la biodiversité — à l'image du bilan carbone pour le climat. Conçu en étroite collaboration avec les acteurs économiques, il est aujourd'hui mis en œuvre par de grandes entreprises et institutions financières réunies au sein du Club B4B+, un collectif fondé par CDC Biodiversité en 2018 pour accélérer le passage à l'action.

Nous avons aussi mis en place un programme de philanthropie qui fête ses dix ans cette année : le fonds de dotation Nature 2050, qui finance des solutions fondées sur la nature sur l'ensemble du territoire métropolitain et dans les Outre-Mer. En Savoie, par exemple, la restauration de la tourbière du Plan de l'Eau, au pied du domaine skiable des Menuires, en est un exemple concret : en reconnectant un torrent à son milieu naturel, le projet a amélioré la gestion des crues et préservé l'attractivité touristique du site. Mais aussi en Bourgogne, dans la commune de Saint-Marcel en Saône-et-Loire, où d'anciens champs de céréales ont été transformés en zones humides : 45 000 m<sup>3</sup> de terre décaissée, 3 350 arbres et plus de 50 000 m<sup>2</sup> de prairie plantée. Et avec eux, tout un écosystème est recréé.

Enfin devant chaque impact, nous proposons des solutions de restauration car chaque acteur se doit d'agir pour préserver nos ressources naturelles et les restaurer lorsqu'elles sont abîmées. Un geste après l'autre, nous pourrions ainsi trouver le chemin de la croissance durable et nous inscrire dans une dynamique de contribution territoriale nature positive.

# COMMENT PRENDRE SOIN DE NOTRE URBANITÉ ?



**Vincent Puig,**  
**Président de l'Institut**  
**de Recherche**  
**et d'Innovation**  
**du Centre Pompidou**

**Les innovations technologiques produisent aujourd'hui un effet ambivalent : les habitants sont confrontés à des transformations qu'ils ne comprennent et ne maîtrisent pas toujours pleinement.**

Changer de perspective s'impose. Il s'agit de redonner aux citoyens une réelle capacité d'action sur les technologies et les environnements qui structurent leur quotidien. Cela suppose de construire des « territoires apprenants contributifs » : des espaces où les habitants participent activement à la production de solutions communes et à l'amélioration de leur cadre de vie.

C'est dans cette logique qu'a été conduit le programme Urbanités Numériques en Jeu (UNEJ), en Seine-Saint-Denis, de septembre 2020 à décembre 2024. Ce projet a réuni en ateliers habitants, chercheurs et professionnels autour de problématiques croisées : numérique, aménagement urbain et alimentation. Grâce à l'utilisation du jeu vidéo *open source* Luanti (à partir des données cartographiques IGN) les participants ont imaginé, testé et modélisé des propositions concrètes : organisation des espaces, gestion de l'eau, production d'énergie, intégration du vivant.

5 critères « organologiques » guident l'évaluation de ces ateliers :

1. Habiter en partant d'une problématique urbaine ou d'un désir commun,
2. Prendre soin des organes vivants, techniques et sociaux et de leurs milieux,
3. Apprendre à partir des connaissances et données disponibles,
4. Se capaciter collectivement,
5. Contribuer à des communs urbains et numériques en valorisant les savoirs développés. C'est un modèle où la contribution est reconnue et si possible soutenue par un revenu contributif.

Ainsi, prendre soin de notre urbanité revient à faire de la coopération et du partage des savoirs les fondements d'un développement plus juste, plus soutenable et plus maîtrisé collectivement.

**Barbara Cuffini-Valero,**  
**Responsable du pôle**  
**Transition numérique**  
**à la Banque des Territoires**



**« L'IA frugale repose sur des solutions plus légères, plus agiles, plus locales et souvent mieux maîtrisées. C'est une démarche collective qui a mobilisé des acteurs publics, privés et de la recherche pour définir ce que pourrait être une IA plus sobre. L'enjeu est que ces solutions puissent être utilisées par le plus grand nombre d'acteurs et mises au service des politiques publiques et de la transformation des territoires. »**



**PODCAST VIRAGES**

IA frugale : Renforcer les politiques publiques locales sans alourdir l'empreinte carbone



# CHANGER DE DIRECTION

Avec Joséphine Brune, Chaire Tourisme durable,  
Collège des Transitions Écologiques et Sociétales, Rémi Heurlin, Régis Leymarie,  
Alexandre Monnin, Sandra Picard et Mathieu Saujot



# EN FRANCE, LE CHANGEMENT CLIMATIQUE TRANSFORME DÉJÀ DURABLEMENT **les territoires et leurs équilibres.**



Selon Météo-France, la température moyenne a augmenté d'environ 1,7 °C depuis 1900, avec des conséquences concrètes sur la disponibilité des ressources, les infrastructures et les activités économiques.

Dans un tel contexte, les enjeux tant d'atténuation des impacts du dérèglement climatique que d'adaptation soulèvent des défis inédits. Mener à bien la transition environnementale supposera des transformations profondes, qui seules permettront de préserver l'habitabilité des territoires et les conditions de vie des populations. Cela implique de faire évoluer des activités historiquement structurantes, de revoir certains usages des ressources ou encore de repenser les cadres d'aménagement. S'adapter suppose également d'ouvrir de nouvelles perspectives de développement et de construire des récits territoriaux compatibles avec les réalités environnementales à venir.

Les territoires de montagne et du littoral illustrent particulièrement ces transitions contraintes. Les premiers voient leurs modèles économiques historiques remis en cause par le raccourcissement de l'enneigement, ouvrant une réflexion de fond sur les conditions d'émergence de nouvelles trajectoires territoriales ; les seconds font face au recul du trait de côte et au risque de submersion qui redessinent les choix d'aménagement et les activités possibles. C'est ce que la redirection écologique formule autrement, envisageant le renoncement comme une manière de retrouver des capacités d'action face à des trajectoires devenues intenable, en cessant de prolonger ce qui fragilise durablement les territoires. Cette capacité à changer de direction ne repose pas uniquement sur les comportements individuels, mais aussi sur l'évolution des normes sociales, des infrastructures et des modes de vie collectifs dont l'expérimentation locale est le premier levier comme, par exemple, la méthodologie d'accompagnement des territoires intitulée la « roue des modes de vie ».

Ce chapitre montre que changer de direction n'est pas une option parmi d'autres : c'est la condition *sine qua non* pour que les territoires restent habitables et désirables. Il explore les voies concrètes par lesquelles des territoires sous contrainte écologique réinventent leur avenir, non pas malgré les limites mais à partir d'elles.

# Dessiner de nouveaux horizons



CHAIRE  
PARTENARIALE  
TOURISME  
DURABLE



FONDATION  
UNIVERSITÉ SAVOIE  
MONT BLANC



Longtemps, les territoires de montagne ont structuré leur développement autour d'un modèle dominant : le ski. Ce choix a soutenu l'attractivité, l'emploi et l'identité locale pendant des décennies, au prix d'investissements importants et d'une forte spécialisation économique.

Ce modèle présente désormais des limites. Les stations de montagne font face à un raccourcissement d'au moins trente jours d'ici 2050 de la durée d'enneigement avec des effets très contrastés selon l'altitude. Cette évolution fragilise directement l'économie fondée sur le ski et conduit certains territoires à envisager un renoncement partiel à cette activité. Dans son Cahier de recherche *Transition des destinations de montagne : regards théoriques sur des marches d'approche*, la Chaire « Tourisme durable » de la Fondation Université Savoie Mont Blanc analyse les modèles économiques des destinations alpines afin d'alimenter une réflexion collective sur leur avenir. L'objectif est de redessiner ses horizons, pour que la montagne reste attractive, vivable et résiliente face aux transitions à venir.

## Trois leviers de transformation sont analysés.

Les événements sportifs constituent un premier levier, lorsqu'ils intègrent des démarches responsables (mobilités douces, réduction de l'empreinte carbone, implication locale). À l'occasion des Championnats du monde de ski alpin 2023 à Courchevel-Méribel, une démarche ambitieuse de responsabilité sociétale (RSE) a été intégrée dès la phase de candidature. Les résultats ont été significatifs et dans un temps réduit. S'ils montrent qu'il est possible de faire autrement, certains sujets plus ambitieux, comme la refonte du format des épreuves de sports d'hiver ou les aménagements structurels, n'ont pas été traités.

Les usagers de la montagne sont aussi acteurs des transitions. Tourisme régénératif, philanthropique, frugal ou encore expérientiel traduisent une évolution de la demande du côté des visiteurs. Ces nouvelles pratiques favorisent l'adoption de comportements plus sobres, plus responsables et valorisent les ressources naturelles sans artificialisation supplémentaire. Par exemple, le modèle du « touriste-mécène », invite les visiteurs à contribuer directement à la préservation du territoire d'accueil et sensibilise à de nouvelles formes de tourisme.

Les territoires de montagne engagent des réflexions sur les conditions et actions à mettre en œuvre pour intégrer la durabilité dans leur modèle de développement. Le Grand[la] Bo au Grand Bornand, « Méribel 2038 », à l'occasion des 100 ans de la station, ou encore être certifié territoire durable avec le label « Flocon vert », montrent que des initiatives collectives de durabilité se mettent en marche au niveau des destinations.

En somme, l'avenir des territoires de montagne ne réside plus dans la seule performance hivernale, mais dans leur capacité à faire émerger de nouveaux modèles durables. Les habitants, visiteurs et acteurs locaux deviendraient ensemble les artisans de leur résilience.



## Pour aller plus loin

Nous vous invitons à lire le cahier de recherche de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, *Transition des destinations de montagne : regards théoriques sur des marches d'approche*



## PODCAST VIRAGES

En piste(s) pour demain :  
Dessiner les nouveaux horizons de la montagne



**Sandra Picard,**  
**Directrice Communication,**  
**Marque et RSE chez**  
**Compagnie des Alpes**





## REPENSER L'AVENIR DU LITTORAL

Rémi Heurlin,

Directeur régional Bretagne  
de la Banque des Territoires

Longtemps façonné par la proximité avec la mer, le littoral voit aujourd'hui ses équilibres remis en question. Recul du trait de côte, submersions, mutations économiques et choix d'aménagement complexes redessinent ces territoires fragiles, appelés à se transformer en profondeur dans les années à venir.

### Comment décriez-vous le littoral ?

Le littoral est un système en trois parties : les ports, le trait de côte (plages, dunes, falaises) et le rétro-littoral, en retrait. Cet ensemble a longtemps structuré une économie dynamique (tourisme, pêche, immobilier) fondée sur un principe simple : être au plus près de la mer.

### À quelles contraintes physiques et écologiques le littoral est-il aujourd'hui confronté ?

Aujourd'hui, cette proximité devient une source de vulnérabilité. Le littoral est confronté à deux phénomènes majeurs : le recul du trait de côte et la submersion marine. L'érosion grignote progressivement dunes et falaises, tandis que les tempêtes hivernales projettent la mer toujours plus loin à l'intérieur des terres, menaçant habitations, équipements publics et infrastructures essentielles.

### En quoi ces évolutions transforment-elles concrètement les paysages et les activités ?

Ces évolutions bouleversent les paysages autant que les modèles économiques. Le tourisme littoral, longtemps fondé sur l'attractivité du front de mer, se trouve fragilisé. Des bâtiments autrefois valorisés pour leur situation deviennent exposés, voire inhabitables. Dans ce contexte, le rétro-littoral s'impose comme un espace stratégique, appelé à accueillir progressivement logements et activités. Les ports, de leur côté, doivent faire face à une autre transformation : la

transition énergétique, qui impose de repenser des installations conçues pour les énergies fossiles.

### Comment ces transformations sont-elles vécues par les habitants et les élus locaux ?

Ces transformations sont aussi profondément humaines. Pour les habitants, l'idée de quitter un lieu de vie est une épreuve. Pour les élus, les décisions sont délicates : arbitrer entre protéger, adapter ou renoncer implique de concilier sécurité, attachement au territoire et contraintes juridiques.

Face à ces défis, l'anticipation est déterminante. Un littoral résilient, à l'horizon de vingt ans, est un territoire qui aura su évoluer tout en associant étroitement les habitants aux choix qui engagent leur avenir.

### Quel rôle peut jouer un acteur comme la Banque des Territoires dans ces transformations ?

La Banque des Territoires intervient à plusieurs niveaux. Elle finance d'abord des études qui permettent de mieux comprendre les risques. Elle propose aussi des prêts de très long terme pour financer la construction d'ouvrages de protection, les stratégies de renaturation ou l'acquisition de foncier en rétro-littoral. Elle développe enfin des outils plus innovants, comme des structures foncières capables de porter des terrains dans la durée. À cela s'ajoute un rôle de facilitateur : mise en réseau des acteurs, partage d'expertise, accompagnement juridique des élus.

### Présentation du projet normand du Conservatoire du Littoral par Régis Leymarie, délégué adjoint au Conservatoire du littoral pour la Normandie.

Le Conservatoire du littoral est un établissement public de l'Etat chargé de protéger le littoral depuis 50 ans par le biais de l'acquisition foncière. Il a été créé afin de soustraire des sites à l'urbanisation ou de la dégradation, afin de restaurer les écosystèmes et les paysages, de les aménager pour qu'ils deviennent des espaces accessibles au public tout en préservant l'équilibre de la nature. Il intègre depuis plus de 10 ans l'adaptation dans sa stratégie « 2050 ».

Dans la basse vallée de la Saône, petite vallée à l'ouest de Dieppe, on parle de retour à la mer. Un projet global a été mené (risques, économie, biodiversité). L'approche paysagère a permis une approche sensible de ce territoire inondable et 15 ans de travail avec la diversité des acteurs territoriaux, y compris les habitants, ont permis un changement de modèle. Le camping en front de mer a été délocalisé en retrait (700 mètres) et la mer est revenue dans la vallée à l'aval pour assurer une continuité écologique d'un fleuve côtier afin de restaurer des écosystèmes estuariens (continuité piscicole, préservation de l'avifaune...). Il y a une fierté de ce changement de regard sur le territoire. On est passé d'une vision terrienne à une vision du littoral en profondeur, à l'échelle d'une vallée.

# RENONCER...

## N'EST PAS « ABANDONNER »

**Alexandre Monnin,**  
Co-initiateur du  
courant de la  
redirection écologique



RENONCER...

N'EST PAS « ABANDONNER »

Concrètement, du point de vue de l'action territoriale, cela signifie de cesser de pousser des trajectoires devenues intenables pour retrouver des marges de manœuvre. La redirection écologique part en effet d'un constat : nous héritons d'infrastructures, de zonages, de modèles, de dépendances qui ne « tiennent » plus. Continuer comme avant accroîtrait la vulnérabilité des territoires.

Pourquoi est-ce si difficile ? Parce que renoncer implique de se confronter à des faisceaux d'attachements : emplois, promesses, investissements, modèles économiques, partenaires, calendrier politique. Renoncer touche à ces liens. D'où l'importance de le faire tôt, explicitement et collectivement, avant que les dommages et les coûts irrécupérables ne verrouillent l'avenir.

La tension apparaît lorsque l'option la plus simple consiste à ajouter au lieu de retrancher : consommer du foncier, sécuriser une activité par une fuite en avant technique, déplacer le problème. Rediriger n'est pas seulement dire non : c'est clarifier la finalité, puis rouvrir les possibles, en tenant compte des interdépendances et des limites planétaires.

Opérationnellement, le « germe » se joue très en amont, au niveau de l'aide à la décision : partir d'un sujet ordinaire — un équipement, une route, un document d'urbanisme — et accepter de le reformuler à l'aune des limites écologiques. Installer une marge exploratoire protégée pour enquêter sur les attachements, identifier les communs positifs et négatifs, cartographier les rôles, prototyper des alternatives, chiffrer les coûts évités comme les trajectoires de retrait. Outiller les régulateurs (finance, droit, contrôle) et soutenir les personnes « interface ». Tout en gardant un certain tact : veiller à la justice des mesures prises, s'appuyer sur des espaces de délibération démocratique — conventions, jurys, débats publics — pour légitimer les bifurcations.

La redirection écologique change ainsi la manière de conduire les projets : il ne s'agit plus seulement de lancer du nouveau, mais de prendre soin du déjà-là, de l'existant. En assumant les tensions que ces choix suscitent, elle devient une démarche collective pour préserver l'habitabilité des territoires.

### ENJEUX OU ACTIVITÉS

- Montagne et domaines skiables
- Littoral et risques côtiers
- Équipements sportifs et aquatiques
- Aménagements commerciaux, industriels ou énergétiques
- Infrastructures de transports
- Planification urbaine
- Autre

### TYPES DE DÉCISION

- Abandon de projet(s)
- Réduction ou conditionnement de projet(s)
- Arrêt d'une activité existante
- ◻ Transformation d'une activité existante



REDIRECTION

ÉCOLOGIQUE



## RENATURER

### POUR MIEUX VALORISER

L'exemple de la forêt urbaine au Parc des Portes de Paris

Au sein du parc des Portes de Paris, à Saint-Denis, Joséphine Brune, responsable transitions environnementales à la direction RSE, Communication et Affaires Publiques d'Icade, décrit une opération emblématique : transformer une contrainte réglementaire et écologique en levier stratégique. Plutôt que de maximiser la constructibilité d'une parcelle, le choix a été fait de désartificialiser et de créer une forêt urbaine au cœur du site.

L'enjeu n'était pas seulement paysager. Il s'agissait de restaurer des sols, d'améliorer le microclimat, de renforcer la biodiversité et de produire des aménités durables pour les usagers. Ce renoncement partiel à bâtir davantage a été pensé comme une redirection : substituer à une logique d'extension une logique de valorisation qualitative du déjà-là.

Dans l'épisode du podcast Virages — Renaturation, de la contrainte à l'opportunité : désartificialiser pour mieux valoriser son patrimoine, Joséphine Brune souligne que désartificialiser peut devenir une opportunité économique. La création d'un espace végétalisé de haute qualité écologique augmente l'attractivité des immeubles environnants, renforce leur valeur d'usage et, in fine, leur valeur patrimoniale. Le retrait devient ainsi producteur de valeur — non pas par accumulation de mètres carrés, mais par amélioration des conditions d'habitabilité.

Accepter de ne pas construire là où cela était initialement prévu, pour restaurer un commun écologique et créer un bénéfice territorial élargi. Le renoncement cesse d'être perçu comme une perte sèche ; il devient un acte stratégique, articulant limites écologiques, acceptabilité sociale et performance économique de long terme.

Renoncer pour rediriger, c'est donc transformer la contrainte en direction, en cap. Non pas subir la fin d'un modèle, mais choisir de bifurquer pour préserver l'habitabilité des territoires et ouvrir d'autres trajectoires de valeur.



**Joséphine Brune,**  
**Responsable transitions**  
**environnementales**  
**à la direction RSE,**  
**Communication et**  
**Affaires Publiques d'Icade**



#### PODCAST VIRAGES

Renaturation, de la contrainte à l'opportunité : désartificialiser pour mieux valoriser son patrimoine

MODES DE VIE

ET TRANSITIONS

# dépasser le seul levier individuel

Comment appréhender le décalage qui existe parfois entre le niveau de conscience écologique et les usages quotidiens ? La réponse se trouve dans nos modes de vie : ce cadre collectif qui organise nos journées, structure nos choix et définit ce qui nous semble « normal ».



**Mathieu Saujot, Docteur en économie et Directeur du programme « Modes de vie en transition » à l'IDDRI**

## Des modes de vie façonnés par l'organisation sociale

Les travaux de Mathieu Saujot (2024), docteur en économie et directeur du programme « Modes de vie en transition » (IDDRI), soulignent qu'un mode de vie ne se résume pas à une somme de décisions personnelles. Il met en évidence la structure sociale et ses inégalités (âge, statut socioéconomique), qui influencent profondément notre façon de vivre, de nous déplacer, de consommer et de nous amuser.

En d'autres termes, le défi pour un changement effectif des modes de vie consiste à faire évoluer à la fois les normes sociales — ce qui est désirable, valorisé et normalisé — et les infrastructures — transports publics, rénovation des logements, offre alimentaire. Et pour ancrer ces changements dans le réel, l'expérimentation locale est clé.

TERRITOIRES

ET INFRASTRUCTURES

**Aménagements pour favoriser et sécuriser les mobilités douces** — Actions portées par la Communauté de communes

- › Arrêts minutes
- › Aire de covoiturage ou vélo/abris vélo
- › Lieu dédié à la mobilité sur la Z.I.
- › Infrastructures temporaires (notamment cyclables)

**Pour tester les aménagements Révision des règles de circulation** — Actions portées par la Communauté de communes

- › Réduction des limites de vitesse
- › Passages piétons
- › Priorités aux vélos

ORGANISATION DE LA VIE

SOCIALE ET ÉCONOMIQUE

**Implication des collaborateurs** — Actions portées par les entreprises, appui des collectivités

- › Mobilisation d'1 à 2 référent(s) mobilité par entreprise
- › Création d'un outil sous forme de carte mobilité dans chaque entreprise
- › Identification de la part des collaborateurs résidant à moins de 5 km

**Dispositifs mobilité durable** — Actions portées par les entreprises

- › Forfait mobilité durable
- › Communication sur les aides à la mobilité

**Adaptation de l'organisation du travail** — Actions portées par les entreprises

- › Harmonisation des horaires pour faciliter le covoiturage

## Des initiatives locales pour passer à l'action

La « roue des modes de vie » du Collège des Transitions Ecologiques et Sociétales (TES) dirigé par Samuel Aubin, issue d'une recherche collaborative, est une grille d'analyse structurée en trois cadres : le matériel (infrastructures et territoire), l'organisationnel (sphères économique, institutionnelle, politique et civique) et l'individuel (habitudes, valeurs, représentations). Elle visualise les interdépendances pour générer des changements fondamentaux dans les modes de vie des collectivités.

Traduite à l'échelle de la Communauté de communes du Pays de Pouzauges, cette grille d'analyse devient un levier d'action, comme le détaillent Valentine Abhervé et Ludovic Bertina dans le cahier de recherche pour l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts « Vers des

## INSTITUTIONS

### Stratégie territoriale — Actions portées par la Communauté de communes

- › Plan mobilité simplifié
- › Schéma directeur cyclable
- › Lien centre-ville et Z.I.
- › Démarche globale Z.I.
- › « Village de travail »
- › Adhésion à une plateforme de covoiturage

## VALEURS

## ET REPRÉSENTATIONS

### Communication — sensibilisation — Actions portées conjointement par la Communauté de communes et les entreprises

- › Créer des moments festifs sur la Z.I.
- › Dédier une communication à la mobilité
- › Animations autour de l'outil sous forme de la carte mutualisée

## HABITUDE

## ET VIE QUOTIDIENNE

### Accompagnement au changement — Actions portées conjointement par la Communauté de communes, les entreprises

- › Vélo école
- › Ateliers prise en main du vélo
- › Formation à l'accompagnement au changement
- › Sorties vélo sur la pause méridienne

## OBJETS

## ET SYSTÈMES

### Outils numériques — Actions portées conjointement par la Communauté de communes, les entreprises

- › Carte interactive mutualisée
- › Adhésion à une plateforme de covoiturage
- › Application de circuits vélo

### Objets — Communauté de communes & entreprises

Achat groupé de Vélos à Assistance Electrique



Plan d'action partagé pour la démarche de mobilité durable de la zone industrielle (Z.I) de Montfaut

*modes de vie plus sobres et résilients* » (2024). L'approche systémique déployée sur la zone d'activité de Montfaut (34 entreprises, 1 500 salariés) a réuni collectivité et entreprises autour de l'élaboration d'un plan d'action comportant de nombreuses propositions dédiées à la mobilité.

Parmi elles figurent des aménagements cyclables, des horaires harmonisés, un forfait mobilité durable, un service de mise à disposition de VAE, des cartes de localisation des lieux de résidence des salariés, des parkings mutualisés, actions de communication et événements festifs pour faire évoluer les mentalités et développer les liens. Ces efforts ont permis de créer un réseau de référents en mobilité en entreprise, d'identifier les obstacles et les leviers

au développement du vélo et du covoiturage, et de mettre en lien les enjeux de mobilité avec ceux de sobriété foncière.

L'expérience de Pouzauges démontre qu'en agissant simultanément sur plusieurs leviers, on crée les conditions pour que les actions individuelles s'intègrent dans une dynamique collective plus cohérente et structurante, inscrite dans la durée, en faveur de modes de vie durables.

### Pour aller plus loin

Nous vous invitons à lire le cahier de recherche de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, *Vers des modes de vie plus sobres et résilients* (2024).



# LES OUTILS CONCRETS

Avec Anne Beauvillard, Patrick Beauvillard, Christian du Tertre,  
Olivier Erard, Clément Feger, Charles-Benoît Heidsieck,  
Louise Herry, Nathalie Lhayani, Laurence Roux  
et Bérénice Thouin



## LES TRANSITIONS SUPPOSENT DES CAPACITÉS D'ADAPTATION COLLECTIVES, **quels que soient les contextes locaux.**



À cet égard, l'ingénierie territoriale vise à construire des diagnostics capables d'articuler données scientifiques et savoirs de terrain, fondés sur un accompagnement inscrit dans la durée, la proximité avec les territoires et la capacité à intégrer et comparer différents scénarios d'action.

Cette nécessité de « faire ensemble » traverse également la question des alliances entre collectivités, associations et entreprises, qui constituent un levier déterminant de confiance et d'innovation. Car la coopération suppose de développer une culture commune et des capacités collectives durables : non pas simplement collaborer autour d'un objectif commun mais construire ensemble tout en se transformant mutuellement, pour faire face à des défis de plus en plus interdépendants. C'est à cette condition que la maturité coopérative devient une véritable philosophie d'action territoriale et une compétence, capable de générer des dynamiques durables bien au-delà des projets qui l'ont initiée.

Les transformations en cours conduisent aussi à renouveler les outils d'évaluation de l'action publique. La comptabilité écologique permet d'intégrer les impacts environnementaux dans les arbitrages budgétaires, en distinguant ce qui préserve les écosystèmes de ce qui les dégrade, et en posant la question de ce qu'on finance vraiment et pourquoi. La comptabilité écosystème-centrée prolonge cette démarche en plaçant les milieux naturels au cœur des systèmes de compte : elle offre un cadre de dialogue entre acteurs aux intérêts divergents permettant d'arbitrer collectivement la préservation des ressources naturelles. D'autres travaux tendent à déplacer le regard sur ce qui génère de la création de valeur : dans les usages, les services et les effets utiles à l'échelle des territoires. Car que cherche-t-on réellement à mesurer ? La notion de bien-être territorial, par exemple, conduit à articuler données objectives et expérience vécue des habitants pour construire une boussole capable d'orienter l'action publique vers ce qui renforce la cohésion et la capacité d'adaptation des territoires.

Au fil des pages suivantes, ces réflexions invitent à explorer des manières renouvelées de construire l'action collective.

ACCOMPAGNER LES TERRITOIRES

DANS LA DURÉE

# avec l'ingénierie territoriale

**L'ingénierie territoriale peut aider les collectivités dans leurs prises de décision et la structuration de leurs projets. Olivier Erard, ingénieur hydrologue et Laurence Roux, Responsable du Service d'Ingénierie Territoriale à la Banque des Territoires, partagent leur approche et leur vision.**

**Olivier Erard,  
Ingénieur  
hydrologue**



**Laurence Roux,  
Responsable du  
Service d'Ingénierie  
Territoriale à la  
Banque des Territoires**



## **Quelle est la plus-value de l'ingénierie territoriale ?**

**Olivier Erard.** L'ingénierie classique suit un enchaînement linéaire : diagnostic, plan d'action, mise en œuvre. Or les territoires font face à des systèmes complexes, traversés par des incertitudes climatiques, économiques et sociales. Chercher des solutions techniques à des problèmes mal posés peut aggraver les vulnérabilités.

**Laurence Roux.** L'ingénierie territoriale a vocation à accompagner les prises de décision et favoriser la structuration des projets : apports d'expertise, de méthodologies et de retours d'expérience nourrissent l'impulsion de nouvelles dynamiques d'accompagnement pour peu à peu passer à l'échelle. L'enjeu est d'être auprès des acteurs territoriaux dans la durée, pour comprendre la dynamique de leurs territoires et intégrer pleinement les enjeux auxquels ils sont confrontés, afin de travailler à la robustesse des projets, alors même que le contexte est incertain.

## **Concrètement, qu'est-ce que cela implique ?**

**O. E.** Cela suppose de retravailler la construction du diagnostic. J'accorde autant d'importance aux données scientifiques qu'aux savoirs des acteurs de terrain. Ce croisement crée une réalité partagée et engage les parties prenantes dès l'amont. J'utilise par exemple la carte holistique, un « objet frontière » pour aborder des sujets sensibles (eau, pastoralisme, biodiversité) sans les réduire à un angle technique.

**L. R.** L'ingénierie territoriale doit permettre d'objectiver le réalisme des hypothèses des projets : sont-elles actualisées, leurs projections sont-elles probables alors

même que les conditions climatiques, démographiques peuvent avoir un impact direct sur la solidité des projets. Cela implique de renouveler les cadres d'analyses, les données socles et de faire évoluer les questionnements. Cela nécessite également d'être patient, car, en fonction de la maturité des thématiques et des projets, le passage à l'action après une ingénierie peut être long : 3 ans minimum en moyenne.

## **Vous parlez aussi de «renoncement». En quoi est-ce un outil de coopération ?**

**O. E.** Renoncer n'est pas se résigner. C'est accepter qu'un modèle arrive à ses limites pour ouvrir un



champ d'exploration. Dans un processus coopératif, ce moment oblige à clarifier ce à quoi l'on tient vraiment et à redéployer les moyens.

**L. R.** Le renoncement, c'est considérer en premier lieu la nécessité de penser autrement pour faire projet. C'est constater que les hypothèses et les réalités actuelles et projetées ne permettent objectivement pas de construire des solutions robustes. Cela doit amener les acteurs à se requestionner sur les besoins et la façon dont ils souhaitent y répondre, mais aussi à quelle échelle et souvent avec une gouvernance revisitée avec des coopérations nouvelles notamment entre territoires.

### **Quels sont les leviers clés pour les décideurs ?**

**O. E.** Introduire une « ambidextrie » : maintenir l'existant sans l'alourdir, tout en autorisant une marge exploratoire. Le rôle de l'ingénierie devient celui d'un passeur : faire évoluer les critères de décision et construire un cadre où l'expérimentation est légitime.

**L. R.** Le premier levier, c'est la proximité. Nos 16 directions régionales connaissent les réalités des territoires, leurs acteurs, leurs dynamiques. Le deuxième levier, c'est la durée. L'ingénierie territoriale n'a de sens que si elle s'inscrit dans la continuité pour anticiper, qualifier les enjeux et sécuriser les décisions. Enfin, un enjeu majeur dans la capacité à faire projet est la gouvernance : les acteurs en présence, les conditions de développement du projet sont-elles réunies pour que le projet fasse sens et dans la durée sur le territoire concerné ?



### **Avez-vous un retour d'expérience à nous partager ?**

**O. E.** Métabief, station confrontée au déclin de l'enneigement, a choisi de ne pas s'engager dans le « tout-ski ». Ce renoncement a été un tournant. L'équipe a croisé données scientifiques et savoirs locaux, identifié de nouvelles capacités, et progressivement réorienté son modèle touristique vers plus de diversification. Coopérer n'a pas consisté à ajouter un projet mais à transformer la manière de décider ensemble.

**L. R.** Caen-la-Mer a pris la décision de ne pas construire en considérant la montée du niveau de la mer et les risques de submersion à anticiper. Cela implique de repenser l'échelle de décision, de repenser le projet dans son ensemble, d'identifier des partenaires, de mobiliser des financements adaptés sur le long terme. C'est dans ce sens qu'un nouveau PPA (Projet Partenarial d'Aménagement) est en cours de lancement, dont la Banque des Territoires sera partenaire. Notre rôle à la Banque des Territoires, c'est d'accompagner ces décisions dans des contextes difficiles où des décisions sont à prendre malgré l'incertitude. C'est là que l'ingénierie territoriale prend toute sa valeur.





**Charles-Benoît Heidsieck,**  
**Président-fondateur du**  
**RAMEAU**



## COOPÉRATION

# COMMENT AGIR ENSEMBLE EN TERRITOIRE ?

Faire ensemble ce qu'aucun acteur seul ne peut réussir, c'est le sens du 17<sup>e</sup> Objectif de Développement Durable de l'Agenda 2030. Le Fonds ODD 17, créé en 2020, accompagne la mise en œuvre des 21 mesures de la feuille de route ministérielle pour accélérer les alliances stratégiques entre collectivités, associations et entreprises. Dans ce cadre, le programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions », au travers d'un cheminement avec 81 écosystèmes territoriaux, a permis de qualifier, mesurer et illustrer les pratiques innovantes au « 1<sup>er</sup> kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement de ces acteurs territoriaux, afin de mieux les accompagner. Capitalisés dans des cahiers de recherche de l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, 3 enseignements ressortent de cette démarche apprenante.

### À découvrir

Nous vous invitons à lire le cahier de recherche de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, *ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ?*



1. Les coopérations d'intérêt général produisent trois types d'impacts — performance, innovation et confiance — si et seulement si ces coopérations sont bien ancrées territorialement.

2. Les territoires jouent un triple rôle : ils sont les lieux d'ancrage de « l'intérêt général à portée de main » où chacun peut agir à son « juste » niveau ; ils sont les « paillasses d'expérimentations » de nouveaux modèles ; ils sont enfin les espaces de confiance où il est possible de prendre le risque de dépasser « l'entre-soi ».

3. Il existe aujourd'hui 4 niveaux de maturité partenariale des écosystèmes locaux, pour lesquels il est indispensable d'adapter les parcours d'accompagnement et l'usage de la capitalisation des connaissances.

En pratique, la boussole « Agir ensemble en Territoire », plateforme de ressources pour répondre aux besoins d'une ingénierie de proximité, permet de mieux articuler l'agilité de l'action locale avec le cap et le cadre commun des transitions.



## LA MATURITÉ COOPÉRATIVE

# UNE COMPÉTENCE STRATÉGIQUE POUR DES TERRITOIRES RÉSILIENTS

Dans un monde où les défis sont complexes et interdépendants, les approches traditionnelles fondées sur le découpage des problèmes en tâches isolées ne sont plus adaptées. Pour relever ces défis, il est crucial de coopérer, mais cette coopération nécessite plus qu'une simple volonté de travailler ensemble.

Notre capacité à coopérer repose trop souvent sur des facteurs conditionnels : affinités personnelles, le consensus et les circonstances favorables. La maturité coopérative permet de développer des compétences durables et inconditionnelles, indépendamment de l'interlocuteur ou du contexte. Elle repose sur deux piliers complémentaires : la prise de conscience comportementale (comprendre les motivations profondes de ses propres comportements) et la constance, ce geste coopératif qui demeure intact même face à un désaccord profond ou un contexte tendu, comme l'artisan dont le geste reste précis avec un outil imparfait.

Cette distinction entre coopération et collaboration est fondamentale. Collaborer, c'est se répartir des tâches pour atteindre un objectif commun. Coopérer, en revanche, c'est construire ensemble tout en se transformant mutuellement au fil du processus. Comme le résume avec justesse l'économiste Éloi Laurent : « On collabore pour faire, on coopère pour apprendre ». Cette nuance éclaire la véritable portée de la maturité coopérative : elle ne se contente pas de produire des résultats, elle génère des apprentissages collectifs et des dynamiques durables.

Les territoires qui ont fait ce choix en récoltent déjà les fruits. À Troyes, le Pôle Européen du Chanvre qui rassemble collectivités et entreprises, a placé la coopération comme premier principe de son développement, avant les considérations économiques. Quatre ans plus tard, la SCIC est gérée par un Conseil Coopératif et un cercle de réflexivité régulier, où élus et entrepreneurs se retrouvent non pas pour évaluer des indicateurs de performance, mais pour observer et ajuster en continu leur manière de coopérer. Le développement économique territorial a émergé naturellement, comme une conséquence logique de cette culture coopérative renforcée.

La maturité coopérative n'est donc pas un simple concept théorique. Elle invite chaque acteur à en faire une compétence centrale, cultivée au quotidien. Dans un monde où les défis appellent des réponses collectives, elle représente bien plus qu'une méthode : une véritable philosophie d'action, indispensable pour façonner l'avenir des territoires.

*Texte rédigé à partir d'un échange avec Anne et Patrick Beauvillard, cofondateurs de l'Institut des Territoires Coopératifs*



**Anne Beauvillard,**  
Cofondatrice de l'Institut  
des Territoires Coopératifs  
(InsTerCoop)



**Patrick Beauvillard,**  
Cofondateur de l'Institut  
des Territoires Coopératifs  
(InsTerCoop)

**Bérénice Thouin,**  
Chargée d'études à l'Agence  
de Développement et  
d'Urbanisme  
de Lille Métropole



**Louise Herry,**  
Chargée d'études et doctorante  
en contrat CIFRE à l'Agence  
de développement et  
d'urbanisme de Lille Métropole



## QU'EST-CE QUI FAIT QU'ON SE SENT BIEN



# MESURER LE BIEN-ÊTRE TERRITORIAL

Le référentiel du Bien-être territorial, un outil proposé par l'Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole et ses partenaires, 2023

**Un territoire ne se résume pas à ses performances. Il ne se lit pas seulement à travers son taux d'emploi ou la densité de ses équipements. Il se mesure à la manière dont il rend la vie possible, désirable, soutenable.**

Dans *Définir et mesurer le bien-être territorial : regard sur Lille-Métropole*<sup>1</sup>, publié sur le blog Regards d'experts(s) de la Caisse des Dépôts, Bérénice Thouin, chargée d'étude à l'Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole, et Louise Herry, doctorante à l'Université de Lille, définissent le bien-être territorial comme la capacité d'un territoire à offrir des conditions favorables à l'épanouissement de ses habitants. Il s'agit non seulement de déplacer le regard mais aussi de décider ensemble ce qui mérite d'être mesuré en reposant la question de ce qui compte vraiment.

À l'échelle de la Métropole européenne de Lille, la démarche part d'un constat : les données objectives ne suffisent pas à saisir l'expérience vécue. Un quartier peut être bien équipé et rester perçu comme peu accueillant. À l'inverse, un secteur plus fragile peut susciter un fort attachement grâce à la vitalité associative, à un parc de proximité ou à une place où l'on se retrouve.

Le bien-être repose sur un double ancrage : des indicateurs mesurables — accès aux services, mobilités, environnement, logement — et des dimensions subjectives — sentiment de sécurité, qualité des relations, équilibre des temps de vie possibilité de participer... C'est dans leur dialogue que se construit une lecture plus juste du territoire.

À Lille, cela prend la forme d'ateliers, de diagnostics en marchant, de cartes sensibles. Une place arborée devient un repère parce qu'elle accueille les fêtes de quartier. Un marché hebdomadaire agit comme un levier de cohésion. Un parc vaut autant pour l'ombre qu'il offre en période de chaleur que pour ses mètres carrés.

Croisées avec les données sociales et climatiques, ces perceptions révèlent des cumuls de vulnérabilités : précarité énergétique, îlots de chaleur, isolement. Le bien-être devient alors un outil d'aide à la décision.

Mesurer le bien-être territorial, c'est rendre visibles les liens, les usages, les attachements. C'est faire du territoire non un classement, mais une boussole pour orienter l'action publique vers ce qui renforce réellement la cohésion et la capacité d'adaptation.

La démarche a récemment franchi un cap : intégrée à la révision du SCoT de Lille Métropole, elle fait entrer la parole habitante dans un instrument de planification juridiquement contraignant — non comme consultation annexe mais comme fondement structurant. ■

<sup>1</sup> « Définir et mesurer le bien-être territorial : regard sur Lille-Métropole », blog Regards d'expert(s), Caisse des Dépôts, 15 mars 2023, <https://www.caissedesdepots.fr/eclairage/blog/articles/definir-et-evaluer-le-bien-etre-territorial-regard-sur-lille-metropole>

COMPTER LA VALEUR AUTREMENT

# LES ENJEUX CONCRETS D'UN FINANCEUR PUBLIC

Face aux limites de la comptabilité classique, l'évaluation environnementale — ou «marquage environnemental» — des financements et des budgets s'est développée au cours de ces dernières années. Elle recouvre une variété de pratiques visant notamment à évaluer les éléments des budgets publics (de l'Etat ou des collectivités locales) impactant une ou plusieurs dimensions de l'action environnementale des pouvoirs publics.

**Qu'est-ce que la comptabilité écologique ? En quoi est-elle utile ?**

**Nathalie Lhayani** \_ Il s'agit de classer les dépenses ou financements en fonction de leur impact environnemental, en distinguant ceux qui sont favorables au climat et à la préservation des écosystèmes, ceux qui sont neutres et ceux qui sont néfastes. Pour les entreprises, des méthodes plus élaborées ont été développées pour définir un « capital naturel » dans lequel l'entreprise vient puiser pour produire ses biens ou services.

**Qu'est-ce que cela change dans la prise de décision ?**

**N. L.** \_ Cela permet d'anticiper les impacts négatifs d'une activité sur l'environnement et donc d'éviter ses dommages ou coûts futurs, mais aussi de valoriser ses impacts positifs pour l'environnement et la société. Rénover un bâtiment en intégrant les scénarios de réchauffement climatique à 30 ans permet par exemple d'accroître sa résilience, d'éviter des catastrophes ou des rénovations à répétition.

**Au-delà du coût, comment évaluer la valeur d'un projet pour le territoire ?**

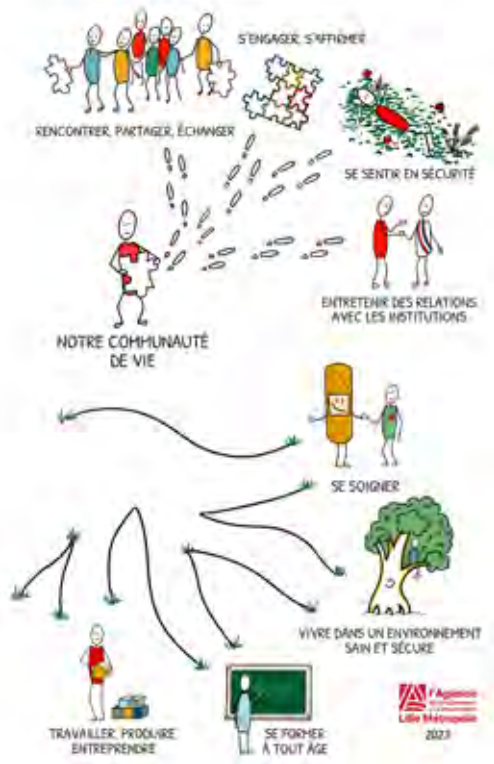
**N. L.** \_ Un équipement comme un tramway ne se résume pas à son prix. Il génère des gains de temps pour les usagers, améliore la qualité de l'air et permet de réduire les coûts de déplacement. La comptabilité écologique offre les outils pour chiffrer cette valeur globale : financière mais aussi extra financière.

**Quels exemples concrets peut-on citer à la Caisse des Dépôts ?**

**N. L.** \_ Nos grilles d'analyse ESG permettent d'évaluer l'impact non financier positif et négatif des projets. Bien qu'ayant des niveaux de retour sur investissement inférieur à 10 %, nous avons ainsi soutenu des projets d'éoliennes ou de ligne ferroviaires et évité de financer des projets d'autoroutes.

**Cette approche est-elle amenée à se généraliser ?**

**N. L.** \_ Les réglementations européennes l'encouragent. Les collectivités adoptent progressivement cette pratique. ■



**Nathalie Lhayani,**  
Directrice de la politique durable du groupe Caisse des Dépôts

**« Nous avons ainsi soutenu des projets d'éoliennes ou de lignes ferroviaires et évité de financer des projets d'autoroutes. »**



# L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération

UNE GOUVERNANCE INNOVANTE POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS DE LA TRANSITION

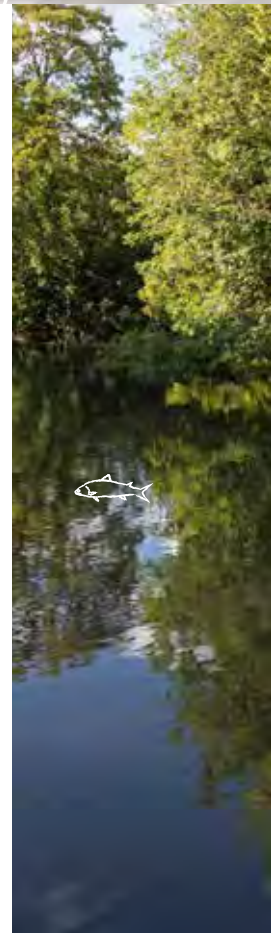
**F**ace aux limites du modèle économique actuel, marqué par une surconsommation des matières premières et une logique de croissance infinie, l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) propose une alternative structurante. Son approche repose sur une gouvernance renouvelée, où la rentabilité ne dépend plus des volumes de production et de la propriété des biens, mais d'une réduction de l'exploitation des ressources matérielles, d'un usage repensé des biens afin d'accroître leurs effets utiles, notamment, sur un plan territorial, et de la coopération entre acteurs. En déplaçant le marché vers les effets utiles des usages plutôt que vers l'accumulation matérielle, l'EFC rompt avec les mécanismes du consumérisme ou de la recherche systématique d'économies d'échelle.

Cette transformation implique une reconfiguration des rapports de production et une nouvelle articulation entre entreprises, institutions et citoyens. Contrairement au modèle actuel, où la performance repose sur l'augmentation des volumes de production, l'EFC mise sur une rentabilité immatérielle : qualité des services, réduction des externalités négatives (sociales et écologiques), et valorisation des bassins de vie locaux. La gouvernance devient alors territoriale et collégiale, s'appuyant sur des dynamiques de coopération pour répondre aux besoins réels plutôt qu'à une demande artificiellement stimulée.

Enfin, l'EFC interroge les fondements mêmes de nos modes de vie. En recentrant l'économie sur les fonctionnalités essentielles (mobilité, alimentation, habitat) et en intégrant les dimensions spatiales et temporelles des territoires, elle offre un cadre pour dépasser la démesure et reconstruire du lien social. Cette approche, à la fois économique et politique, nécessite une volonté collective pour repenser les normes de production, de consommation et de travail — condition *sine qua non* pour une sobriété effective et durable. ■



**Christian du Tertre,  
Économiste, professeur des  
universités, cofondateur et  
directeur scientifique d'ATEMIS**



# Les comptabilités écologiques

AU SERVICE DES TERRITOIRES

Clément Feger, maître de conférences à AgroParisTech, développe au sein de la Chaire Comptabilité Écologique (Fondation AgroParisTech) une méthode pour permettre des arbitrages collectifs entre différents acteurs interdépendants d'un même écosystème : la comptabilité écosystème-centrée.

**Comment justifier que l'eau douce d'un bassin versant doit alimenter les roselières naturelles d'un marais plutôt que d'irriguer des vignes, quand personne ne dispose d'un cadre commun pour évaluer et rendre compte des valeurs attachées à l'écosystème ?**

C'est le type de problématique qu'appréhende la comptabilité écosystème-centrée. Cet outil place le milieu naturel au cœur du système de comptes. Il rend visible ce que chaque acteur apporte ou prélève du milieu naturel.

Cette approche a été testée sur trois territoires d'Occitanie. Sur le site du Marais du Narbonnais co-géré par un Parc Naturel Régional, c'est son potentiel comme outil pour faire peser l'écosystème dans les négociations sur le partage de l'eau qui a été exploré. Sur le bassin versant de la Gimone-aval, la comptabilité écosystème-centrée a été envisagée comme cadre commun permettant de fédérer la filière élevage extensif, défenseurs de la biodiversité et gestionnaires de l'eau autour de la reconquête de la qualité écologique du cours d'eau. Dans la vallée du Bervezou, elle a initié une discussion entre acteurs publics et privés sur des nouveaux systèmes d'entraide pour préserver les zones humides menacées par l'intensification agricole.

Avec la comptabilité écosystème-centrée, les acteurs disposent ainsi d'un outil d'évaluation et de dialogue pour construire des stratégies collectives de préservation de la biodiversité sur le long terme. ■



## Pour aller plus loin

Nous vous invitons à lire le cahier de recherche de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, *Préservation des milieux aquatiques et de la biodiversité : le potentiel de la « Comptabilité écosystème-centrée » pour renforcer des coalitions d'action* (2025).

**Clément Feger,  
Maître de conférences  
à AgroParisTech**



# LES LABORATOIRES

DU FUTUR

Avec Edith Heurgon, Christophe Lasnier, Benoît Leguet,  
Jean-Baptiste Marie et Joseph Sournac



PARTIE 6

REGARDER LES PROJETS DE TERRITOIRES,  
NON SEULEMENT COMME DES PROCESSUS  
INSCRITS DANS LE MOMENT ACTUEL,  
***mais comme des  
démarches porteuses  
de transformations  
à venir :***



les territoires apparaissent ainsi comme des laboratoires du futur où émergent de nouvelles réponses face aux grandes transformations contemporaines.

C'est à cela qu'invite la prospective du temps présent. Il s'agit non pas de projeter un futur à partir d'un monde actuel connu, mais de déceler dans le présent les signaux de transformations, voire de bifurcations à venir. Ce changement de focale permet d'envisager les territoires comme des espaces de connaissance, où s'esquissent des formes d'aménagement, de production et de coopération inédites. Face à l'accumulation des crises, climatique, énergétique, sociale ou démocratique, la question n'est peut-être plus seulement « que va-t-il arriver » mais plutôt « comment orienter ce qui arrive déjà ? ». C'est aussi l'objet d'un exercice de prospective au sein même de la Caisse des Dépôts : en se confrontant à ses propres zones d'exposition aux risques, l'institution réfléchit à son modèle à l'aune de la robustesse et de la résilience, conditions de continuité de l'action dans un monde incertain.

Mais la prospective ne prend corps qu'à la condition de se mêler au réel. Celui des contraintes d'exécution, des arbitrages serrés, et du temps court des décisions publiques. Elle suppose aussi de réunir chercheurs et élus locaux dans des coopérations stratégiques, au plus près des besoins des territoires. Là où la logique de compétition laisse progressivement place à une reconnaissance des solidarités et où collectivités, acteurs économiques et société civile apprennent à travailler ensemble. Elle conduit enfin à élargir le champ des communs jusqu'à la santé territoriale au travers de l'approche One Health : corrélée à l'état des milieux, aux pratiques sociales et aux modes d'organisation collective, la santé territoriale pourrait bien devenir la nouvelle boussole de l'action publique locale.

D'un terrain à l'autre, feuilletez les pages suivantes pour en découvrir ces perspectives nouvelles. Explorez les voies par lesquelles territoires et organisations apprennent à penser le long terme sans perdre prise sur le présent, et à faire de l'incertitude non un obstacle mais la condition même de l'innovation territoriale.

## LA PROSPECTIVE DU **temps présent**



**Édith Heurgon,**  
Directrice du Centre culturel  
international de Cerisy

**D**ans *Prospective et co-construction des territoires au XXI<sup>e</sup> siècle*, dirigé par Isabelle Laudier et Lucie Renou, Édith Heurgon propose de regarder les territoires autrement. Non plus comme de simples espaces d'application des politiques publiques, mais comme des laboratoires où l'on expérimente, débat et ajuste en permanence.

Face à l'accumulation des crises — climatique, énergétique, sociale ou démocratique — la prospective ne peut plus se limiter à produire des scénarios théoriques à horizon 2050. Ces exercices restent utiles, mais ils peinent souvent à se traduire concrètement dans l'action. D'où l'idée défendue par Édith Heurgon d'une « prospective du présent » : une manière de penser en marchant, d'apprendre en faisant et de faire de la réflexion un outil d'accompagnement des transformations déjà à l'œuvre.

Cette approche consistait d'abord à ouvrir grand les yeux et les oreilles pour repérer, dans le présent même, les signes de futurs désirables. L'objectif était de reconnaître les initiatives positives émergentes afin d'en accélérer les dynamiques. Mais le contexte a changé. Désormais, ce sont aussi des futurs haïssables qui inquiètent : fragmentation sociale, repli démocratique, impasses écologiques. La prospective cherche alors moins à prédire qu'à construire des capacités de résistance et d'action collective.

C'est à l'échelle des territoires que cette démarche prend corps. Là où se concentrent les tensions autour du logement, des mobilités, de l'accès aux services ou de l'artificialisation des sols. Et là aussi où peuvent se nouer des alliances, car aucun acteur, public, privé ou associatif, n'est aujourd'hui en mesure d'agir seul.

Or, les structures d'interface capables de faire dialoguer ces mondes se fragilisent progressivement, des alliances territoriales aux CAUE. D'où la nécessité de renforcer des espaces de réflexion collective, interdisciplinaires et largement ouverts aux sciences humaines, à la littérature et aux arts. Ces croisements permettent d'élargir les imaginaires et de recréer des conditions d'écoute.

C'est l'une des orientations portées depuis plusieurs années par le Centre culturel international de Cerisy, où chercheurs, élus, artistes et praticiens se retrouvent autour de temps longs d'échange. Beaucoup y éprouvent une forme d'apaisement, comme une respiration intellectuelle et collective dans un contexte saturé par l'urgence.

Au fond, la question n'est peut-être plus seulement : « que va-t-il arriver ? », mais plutôt : comment orienter ce qui arrive déjà ?

<sup>1</sup> Laudier Isabelle, Renou Lucie (dir.), *Prospective et co-construction des territoires au XXI<sup>e</sup> siècle*, Hermann Éditeurs, 2020, <https://cerisy-colloques.fr/prospective-territoire-pub2020/>

# CONCEVOIR DES ORGANISATIONS ROBUSTES *pour des futurs incertains*

**En quoi nos organisations seraient-elles affectées si leurs conditions d'existence venaient à se fragiliser ? C'est la question à laquelle le programme Pionniers de la Direction des opérations et du pilotage de la transformation opérationnelle (DOT) de la Caisse des Dépôts a cherché à répondre.**

Une initiative qui peut s'illustrer par une métaphore : celle d'une station de ski de moyenne montagne frappée par l'absence de neige. Lorsque la ressource centrale — celle qui garantit l'existence — se raréfie, ce n'est pas seulement un modèle économique qui vacille, mais l'ensemble d'un système à reconfigurer.

Transposée à une institution publique, la question devient vertigineuse : de quoi dépend réellement sa capacité à agir ? Que se passe-t-il lorsque l'accès à ses ressources (énergétiques, technologiques, humaines) devient contraint ou fragilisé ?

C'est dans ce contexte que le Comex de la DOT s'est interrogé sur les éléments essentiels à son existence, sa « neige ». De ce questionnement est né le programme Pionniers.

Celui-ci, conçu et déployé par la DOT, a mobilisé un collectif composé de vingt-quatre collaborateurs, issus de dix directions différentes, dans un format inédit. Pendant plusieurs mois, les Pionniers, répartis en trois équipes, ont réfléchi à ce à quoi pourrait ressembler un modèle opérationnel robuste dans un monde de plus en plus fluctuant, marqué par des bascules en tout genre (climatiques, technologiques, géopolitiques...). Accompagnés par une équipe programme, des mentors et des experts externes reconnus, ils se sont engagés dans un travail d'intelligence collective visant à explorer des futurs possibles et les voies désirables dans ces futurs.

Le programme s'est organisé en cinq étapes. Les Pionniers ont d'abord identifié les défis auxquels la DOT pourrait être confrontée, puis dressé un état des lieux de ses points de fragilité. Ils ont ensuite élaboré une vision d'un modèle opérationnel robuste à horizon 2040, avant de définir les chemins de transition pour y parvenir. La démarche s'est conclue par un travail de mise en récit, appuyé par des artefacts de design fiction, destiné à partager ces travaux au Comex.

Afin de nourrir chacune de ces étapes, les équipes se sont appuyées sur des outils de prospective et de design fiction permettant de projeter les parties prenantes dans des futurs possibles. Les équipes ont ainsi établi plusieurs scénarios prospectifs, chacun explorant une trajectoire différente à horizon 2040.

De ces travaux ont émergé deux types de productions complémentaires. D'une part, une série de projets échelonnés dans le temps, visant à réduire les vulnérabilités les plus critiques et à renforcer la robustesse des fonctions essentielles. D'autre part, cinq piliers réunis sous l'acronyme T.E.S.T.S. qui incluent des dimensions telles que la Technodiversité, l'Encapacitation (élargissement des compétences des collaborateurs), la Sobriété, la Territorialisation des activités et la Sécurisation des modalités de travail, et qui ont vocation à outiller la transformation du modèle opérationnel.

La restitution finale au Comex a pris la forme d'une expérience immersive plongeant ses membres dans un scénario à horizon 2040. Tableaux de bord de robustesse et artefacts du futur ont donné corps aux trajectoires envisagées, facilitant l'intégration des recommandations dans les feuilles de route à venir.

Au fil de la démarche, certaines dépendances structurelles, parfois totales, se sont révélées. Dès lors, l'innovation ne suffit plus, mais on doit apprendre à faire autrement : renforcer les éléments essentiels, et accepter l'incertitude.

En cela, le programme Pionniers constitue un véritable laboratoire du futur au sein d'une grande institution. Car face à l'incertitude, la force d'une organisation tient aussi à sa capacité à regarder ses fragilités en face et à les transformer en leviers d'évolution.



Exemple d'objet de design fiction : le guide du collaborateur (extrait)

### La DOT s'engage à :



Former ses collaborateurs aux situations de crise : des formations « dispositif de crise », « premiers secours », « aléas climatiques », « sécurité informatique et IA » dès la première semaine



Garantir la sécurité dans les locaux et porter assistance et secours aux collaborateurs en cas de difficultés à domicile : hotline disponible 24/24H (08 00 56 9415), équipements de « résilience électrique » (batteries et téléphones satellitaires), livraison de kits de premiers secours et de biens de premières nécessités (eau, nourriture, hygiène)



Soutenir psychologiquement les collaborateurs : des psychologues à votre écoute 24/24H



Accompagner les démarches des personnes aidantes (temps partiels rémunérés) : pour vous inscrire à ce dispositif, renseigner le bordereau ci-dessous

### DOT

Proposer aux collaborateurs une nouvelle manière de travailler et créer un sentiment d'appartenance, non plus à une équipe, mais à la DOT, en mettant l'intégralité de leurs compétences au service des besoins. Déclarez vos compétences et vos envies en remplissant le bordereau ci-joint.



Être constamment en mouvement pour s'adapter aux futurs possibles : vous pouvez vous inscrire à la newsletter ou rejoindre le groupe « les pionniers »



Associer ses collaborateurs à la prise de décision : pour participer aux instances de gouvernance partagées, inscrivez-vous ici.

# APPRENDRE À DÉVELOPPER LES TERRITOIRES AUTREMENT

**Acteur historique de l'ingénierie publique locale, la SCET accompagne depuis plus de 70 ans les collectivités dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets. À la croisée de la stratégie et de l'opérationnel, elle éclaire les grands défis territoriaux, de la prospective à long terme aux transformations concrètes.**



**Christophe Lasnier,  
Directeur général adjoint  
en charge des équipes  
conseil de la SCET**

## **Quelle est la place de la SCET dans l'écosystème de l'action publique locale ?**

**Christophe Lasnier\_** Depuis plus de 70 ans, la SCET accompagne les collectivités territoriales (mairies, EPCI, départements, régions) dans la mise en œuvre de leurs politiques publiques. Avec environ 1 200 missions en cours sur l'ensemble du territoire métropolitain et ultramarin, elle intervient sur un spectre très large : de la réflexion prospective à l'horizon 2040-2050 jusqu'au très opérationnel, en passant par l'élaboration de documents d'urbanisme (SCOT, PLU), la conception d'opérations d'aménagement, et la création de structures juridiques comme les sociétés d'économie mixte ou les sociétés publiques locales.

## **Au fil de vos interventions, quelles préoccupations majeures remontent aujourd'hui des territoires ?**

**C.L.\_** Le défi structurant qui commence à orienter les réflexions territoriales est celui du développement dans un contexte de ressources contraintes. Le ZAN (zéro artificialisation nette) en est l'illustration réglementaire sur le foncier ; la gestion de l'eau en sera bientôt l'équivalent, avec des conflits d'usages croissants entre agriculture, industrie, tourisme et population. Or, toute notre civilisation a été construite sur le postulat de ressources infinies. Apprendre à développer un territoire autrement est un exercice inédit, rendu plus difficile encore par la temporalité démocratique : un élu sur un mandat de six ans peine à porter des réformes dont les

effets ne seront visibles qu'en 2040. Dans un contexte où la relation citoyen-institution glisse vers une logique client-fournisseur, l'engagement collectif et l'intérêt général restent des valeurs à défendre activement.

## **PENSER LE LONG TERME SE HEURTE À PLUSIEURS OBSTACLES : LA GESTION DU QUOTIDIEN, LA DIVERSITÉ DES ACTEURS IMPLIQUÉS**

### **Dans ces conditions, la prospective territoriale est-elle réellement praticable au niveau local ?**

**C. L.\_** C'est un exercice difficile, mais pas impossible. Penser le long terme se heurte à plusieurs obstacles : la gestion du quotidien, la diversité des acteurs impliqués — avec des intérêts parfois divergents, et, encore une fois, les temporalités électorales. Pour autant, on observe que de plus en plus de territoires s'engagent dans ces démarches, souvent à travers leurs documents d'urbanisme. Ces derniers intègrent désormais des enjeux de transition environnementale très concrets : érosion du trait de côte, stress hydrique, préservation de la biodiversité, risques d'inondation. Ces cadres réglementaires deviennent alors des supports de réflexion collective. Ils sont d'autant plus efficaces qu'ils s'ouvrent largement : aux habitants, aux associations, aux entreprises, mais aussi aux jeunes générations. Car la prospective ne se résume pas à un

## APPRENDRE À DÉVELOPPER UN TERRITOIRE AUTREMENT EST UN EXERCICE INÉDIT, RENDU PLUS DIFFICILE ENCORE PAR LA TEMPORALITÉ DÉMOCRATIQUE.

exercice technique, c'est aussi un travail culturel. Il s'agit de faire évoluer les représentations, d'accepter que le futur ne sera pas la simple prolongation du passé, et cela passe nécessairement par de la concertation, de la pédagogie et du débat.

**Suivant la logique de « prospective », on présente souvent les territoires comme des « laboratoires » d'innovation. Cette idée vous paraît-elle juste ?**

**C. L.** L'expression mérite d'être un peu nuancée. Ce qu'on qualifie aujourd'hui d'« expérimentation » correspond souvent à des formes de pragmatisme qui existent depuis longtemps. Par exemple, regrouper une école maternelle et un tiers-lieu d'économie sociale et solidaire dans un bâtiment sous-occupé, mutualiser dans un village la boulangerie, le café et le dépôt de colis pour maintenir des services de proximité. Ce bon sens territorial, habillé de nouveaux mots, n'est pas sans rappeler les cités ouvrières du XIX<sup>e</sup> siècle ou le capitalisme social d'un Michelin. Les territoires sont avant tout les lieux où se déroule la vie, et donc naturellement là où émergent les initiatives et les ajustements concrets.

**En quoi l'appui d'un acteur externe peut-il faciliter ce type de réflexion ?**

**C.L.** L'intervention d'un prestataire externe répond à plusieurs logiques complémentaires. D'abord, la neutralité : sur un territoire, chaque acteur est partie prenante, potentiellement biaisé par son histoire ou ses intérêts. Ensuite, l'apport d'expériences comparables venues d'ailleurs, en France ou à l'étranger, qui permet de sortir du raisonnement dans un espace géographique fini. Enfin, la disponibilité de compétences métier mobilisables rapidement, là où les équipes internes sont déjà pleinement occupées. Le cabinet ne se substitue pas au processus démocratique porté par les élus et la collectivité, il en est une étape parmi d'autres.



**Benoît Leguet,**  
Directeur de l'Institut  
de l'économie pour  
le climat (I4CE)

## 2026 : Investir dans la transition sans regret

« L'année 2026 s'inscrit dans une équation complexe : maintenir l'effort d'investissement pour la transition, tout en composant avec un cadre budgétaire resserré. Il s'agit donc aujourd'hui de financer des projets avec une exigence renforcée — celle de concilier efficacité environnementale, justice sociale et viabilité économique. Les défis sont en effet multiples : adapter les territoires aux impacts déjà visibles du changement climatique, rendre accessibles les solutions de transition aux ménages les plus modestes, ancrer ces transformations dans le temps long.

À l'issue d'un renouvellement complet des exécutifs locaux après les élections municipales de 2026, l'enjeu est aussi politique. La transition se joue essentiellement dans les territoires et les dynamiques territoriales — qu'il s'agisse des mobilités durables, de la rénovation des logements, des énergies renouvelables, ... — doivent être consolidées.

Enfin, 2026 doit nous conduire à nous interroger sur les nouvelles frontières de la résilience. L'électrification des usages, par exemple, ne peut plus être pensée comme une simple substitution technique : elle doit s'inscrire dans une stratégie globale de décarbonation, tout en anticipant ses effets sur les réseaux, les inégalités d'accès à l'énergie et la compétitivité industrielle, facteur de souveraineté.

Investir aujourd'hui, c'est donc choisir des solutions qui ne laisseront aucun regret demain — des choix robustes, adaptés aux réalités de terrain et capables de résister à l'épreuve du temps. En cela, la prospective territoriale, c'est-à-dire penser les évolutions des territoires, notamment les impacts du dérèglement climatique sur les ressources, la démographie, l'économie locale, est majeure pour la conduite des stratégies de transition. »

**21 Md €**  
d'investissements  
nécessaires chaque année  
pour permettre aux  
collectivités territoriales  
de réussir la transition  
écologique d'ici 2030.

**40 %**

**des dépenses d'équipement  
des collectivités devront être consacrées à la  
transition écologique d'ici 2030.**

Jean-Baptiste Marie,  
Directeur général Europe des projets  
architecturaux et urbains



STRATÉGIE URBAINE

# POPSU ou la recomposition des relations territoriales à l'heure des transitions socio-écologiques

« Où les éboueurs portent chaque jour leur chargement, nul ne se le demande : hors de la ville, la chose est entendue<sup>1</sup> ». Italo Calvino, ici dans *Les villes invisibles*, pointe l'enjeu des relations et interdépendances entre territoires.

En France, cette dynamique s'est renforcée avec les réformes territoriales issues des lois MAPTAM (2014) et NOTRe (2015), qui ont redéfini les équilibres entre métropoles et autres territoires. Ces transformations ont toutefois suscité des critiques autour des métropoles, accusées de concentrer richesses, emplois et populations au détriment des espaces environnants, tension révélée notamment lors du mouvement des gilets jaunes en 2018-2019.

Dans ce contexte, la Plateforme d'observation des projets et stratégies urbaines (POPSU) constitue plusieurs espaces de recherche-action permettant d'analyser et d'objectiver ces dynamiques. Leurs travaux montrent un renouvellement des coopérations territoriales : la logique de compétition laisse progressivement place à une reconnaissance des solidarités. Les coopérations s'organisent alors davantage sur des scènes multilatérales, favorisant la recherche de compromis.

Cette évolution s'accompagne d'une diversification des formats de gouvernance : contrats de réciprocité ville-campagne, comme entre Toulouse et le Pays de Gascogne<sup>2</sup>; contrats de coopération, sur des périmètres non institutionnels, comme à Rennes autour des flux<sup>3</sup>; ou encore des alliances stratégiques de grande échelle, à l'image de l'Axe

Seine entre Paris, Rouen et Le Havre<sup>4</sup>. Ces partenariats se déploient à des échelles multiples : institutionnelles, écologiques ou transfrontalières.

Les enjeux écologiques et d'habitabilité stimulent ces coopérations, notamment autour de la gestion de l'eau, de l'alimentation, de l'énergie et des mobilités. Des obstacles persistent toutefois : rivalités et inerties institutionnelles, asymétries de moyens et faiblesse de l'ingénierie, ou encore prise en compte de la « question sociale » dans les transitions socio-écologiques en cours.

Dans ce contexte, la construction de récits communs, notamment prospectifs et intégrant l'expertise d'usage des habitants, apparaît essentielle. Elle renforce la reconnaissance des interdépendances territoriales, clef de voûte des transitions. ■

<sup>1</sup> Calvino Italo, *Les villes invisibles*, 1972, Folio, Gallimard, 2020.

<sup>2</sup> Escaffre Fabrice, *L'habitabilité métropolitaine en question, recompositions résidentielles et articulations des activités agricoles en territoire toulousain*, Autrement, avril 2023.

<sup>3</sup> Rennes Métropole, *La coopération territoriale à l'épreuve de la transition écologique à Rennes et en Haute-Bretagne — Synthèse de rapport d'activités*, POPSU, septembre 2025, <https://popsu.archi.fr/sites/default/files/2025-09/Plaqueette%20POPSU.pdf>.

<sup>4</sup> Métropole Rouen Normandie, *Métropole fluviale en transition — Note d'orientation*, POPSU, août 2024, [https://popsu.archi.fr/sites/default/files/2025-02/note\\_Rouen\\_2024-06\\_HD.pdf](https://popsu.archi.fr/sites/default/files/2025-02/note_Rouen_2024-06_HD.pdf).

# NOUVELLE BOUSSOLE POUR LES TERRITOIRES ?



Joseph Sournac,  
Cofondateur du collectif  
sinonvirgule

**Depuis quelques années, l'espérance de vie à la naissance diminue pour la première fois en plusieurs décennies. Si des facteurs comportementaux peuvent expliquer cette tendance, il y a une autre réalité : la dégradation des écosystèmes naturels affecte directement la santé humaine. La pollution atmosphérique cause ainsi chaque année plus de huit millions de décès prématurés, en faisant l'un des principaux risques de mortalité dans le monde.**

Développée au tournant des années 2000 par l'Organisation mondiale de la santé, l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Programme des Nations unies pour l'environnement, l'approche One Health (santé globale) postule que les santés des humains, des animaux et des écosystèmes sont étroitement interdépendantes.

Or malgré son ancrage scientifique et institutionnel, la santé globale est souvent réduite à une meilleure collaboration entre disciplines. Elle est aussi absente des débats publics territoriaux.

Le collectif sinonvirgule a mené un travail visant à documenter les manières variées dont les acteurs se saisissent aujourd'hui des questions de la santé dans un monde instable et d'imaginer les différentes configurations de nos sociétés qui s'en dessinent. Ainsi lors de la phase d'enquêtes, avec Serge Morand, écologue et biologiste de l'évolution au CNRS, et d'autres scientifiques, nous avons imaginé que One Health pourrait être au cœur de nos objectifs socio-économiques et devenir la nouvelle boussole de nos sociétés.

Si la santé était considérée comme un commun territorial, sa gestion ne relèverait plus uniquement des systèmes de soins, mais aussi de l'aménagement, de l'agriculture, de l'urbanisme ou de la gestion des ressources. On considère alors qu'en améliorant la qualité de l'eau, des sols et de l'air, en préservant la biodiversité et en favorisant des mobilités durables, les collectivités renforcent l'attractivité et la résilience de leur territoire, tandis qu'une dégradation les expose à une fragilisation sociale, économique et démographique.

Cette perspective implique de nouveaux diagnostics intégrant la santé animale et écologique et favorisant l'engagement des habitants en faisant du cadre de vie un critère central.

Pour rendre l'approche One Health accessible à des publics non spécialistes, le collectif sinonvirgule utilise le design fiction. Nous avons ainsi créé des objets pour se projeter dans un monde réinventé centré sur la santé globale. Ils sont rassemblés dans un MAMOH (Musée des Artefacts d'un Monde One Health) : un carnet de santé planétaire, une application de suivi de la santé de son territoire, un ticket de caisse indiquant l'origine des produits et leur distance de transport. Ensemble, ces objets rendent tangible un changement de paradigme. Ils invitent à envisager concrètement ce que deviendrait un territoire plaçant la santé des écosystèmes au cœur de son projet. Cela esquisse une nouvelle boussole pour l'action publique locale. ■



# INVESTIR DANS LES TRANSITIONS, C'EST PRÉPARER ***l'avenir de nos territoires***

**Entretien avec Antoine Saintoyant,  
Directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts  
et directeur de la Banque des Territoires**

## **Quelle est pour vous la mission première de la Banque des Territoires ?**

**Antoine Saintoyant** \_ Je partage une conviction forte qui guide chaque jour notre action : investir dans les transitions, ce n'est pas seulement répondre à ces défis, c'est transformer durablement nos villes et nos campagnes pour les rendre plus vertes et solidaires. Nous sommes convaincus que chaque euro investi dans les transitions est un euro investi pour l'avenir de nos concitoyens. Par ailleurs, les territoires sont plus que jamais en mouvement : de nouvelles façons de faire émergent, des alliances inédites se nouent, des solutions naissent au plus près des réalités locales. Notre rôle est d'accompagner ces dynamiques aux côtés des collectivités, avec des résultats tangibles sur le terrain.

## **Quels sont les principaux enjeux des territoires que la Banque des Territoires accompagne actuellement ?**

**A. S.** \_ Trois priorités structurent notre action.

La redynamisation des centres-villes et des quartiers prioritaires, d'abord. Le commerce de proximité traverse une mutation profonde, et nous y répondons avec ambition : en 2026, nous mobiliserons 20 M€ pour former 500 managers de commerce, et 100 M€ pour soutenir les foncières de redynamisation. Ces dispositifs — présentés dans notre rapport avec Frédérique Macarez et Dominique Schelcher —, visent à revitaliser les cœurs de ville et à lutter contre la vacance commerciale.

Les maires ont les moyens d'agir, à condition de bénéficier d'un accompagnement financier et technique. Pour cela, nous finançons des études pour des projets emblématiques : ouverture d'un cinéma, transformation d'un parking en espace vert ou encore renaturation d'une

place publique... À Melun, Dole ou Rouen, ces initiatives redonnent vie à des lieux stratégiques, tout en améliorant le cadre de vie des habitants. Depuis 2018, notre programme Action Cœur de Ville a mobilisé 6,5 Md€ pour plus de 9 000 projets, de Millau, Bourges, La Roche-sur-Yon, à La Flèche. Face à la déprise commerciale, il n'y a pas de fatalité : les outils existent, nous les déployons.

## **CHAQUE EURO INVESTI DANS LES TRANSITIONS EST UN EURO INVESTI POUR L'AVENIR DE NOS CONCITOYENS.**

La transformation écologique des territoires, ensuite. Le programme EduRénov a déjà lancé 6 000 chantiers de rénovation énergétique dans les écoles ; en 2026, ce dispositif s'étend aux bâtiments sportifs et culturels. Nos éco-prêts soutiennent aussi la réhabilitation thermique des logements sociaux. Nos efforts portent aussi sur une vision plus large de cette transformation, incluant la préservation de la biodiversité et des ressources, la ressource eau notamment via Aquagir, avec la rénovation des réseaux d'eau potable.

Le vieillissement de la population, enfin, qui constitue un défi majeur, auquel répond un plan ambitieux de 25 Md€ d'ici 2028 pour améliorer l'accès aux soins, développer le maintien à domicile, créer des hébergements adaptés, afin que chacun puisse vieillir dans la dignité.

La Caisse des Dépôts, via la Banque des Territoires, joue un rôle central dans le financement de tous ces projets. L'ensemble de ces engagements s'appuie sur la collecte du Livret A — 440 Md€ d'encours —, qui nous a permis de porter l'encours de nos prêts de 16 Md€ en 2023 à 41,7 Md€ en 2025, ciblés en priorité sur les territoires fragiles, souvent en marge des dynamiques métropolitaines.



**6,5 MDE**

mobilisés depuis 2018 pour le  
programme Action Cœur de Ville

Soit

**9 000**

projets financés  
sur le territoire

Je pense aussi à notre jeunesse, dont les besoins dessinent aussi clairement nos priorités : lui offrir des parcours de formation, lui permettre d'irriguer l'ensemble de nos territoires, les métropoles mais aussi les territoires plus ruraux, l'accompagner pour le logement. Notre programme AGiLE vise 75 000 nouvelles unités de logements étudiants d'ici 2030.

Ces priorités appellent une stratégie transversale pour la cohésion sociale et territoriale — condition de réussite de nos programmes et d'une transition juste, aspiration profonde de nos concitoyens. Le plan Quartiers 2030 combine soutien aux bailleurs sociaux, relance économique et aménagements écologiques dans les zones littorales et urbaines.

**FACE À LA DÉPRISE COMMERCIALE,  
IL N'Y A PAS DE FATALITÉ : LES OUTILS  
EXISTENT, NOUS LES DÉPLOYONS.**

Plus largement, une transition juste suppose un accès renforcé de tous aux services essentiels : logement, santé, emploi, formation, numérique, alimentation de qualité et environnement préservé.

Ces défis constituent autant d'opportunités pour inventer des solutions innovantes, qui ne peuvent émerger qu'en s'appuyant sur la « force du collectif », sur des coopérations multi-acteurs — collectivités locales, acteurs du monde du logement social, EPL, associations, entreprises — fortement ancrées dans les territoires. La Banque des Territoires, en tiers de confiance, s'y emploie en mobilisant ses liens avec tous ces acteurs pour entretenir un dialogue constructif à la hauteur des enjeux. C'est ainsi, en nous projetant dans l'avenir, c'est-à-dire en pensant le long terme, que nous bâtirons des territoires plus solidaires, plus durables et plus attractifs. ■

### **Comment penser l'avenir des territoires ?**

**A. S.** Les trois priorités stratégiques du groupe Caisse des Dépôts — souverainetés, transformation écologique et cohésion sociale et territoriale — offrent un cadre solide pour penser l'action à long terme.

En outre, à l'aune des défis qui sont devant nous, une évidence s'impose : répondre aux enjeux souverainetés, c'est d'abord soutenir nos industries et nos technologies. A l'ère de l'intelligence artificielle, nous avons lancé un programme dédié pour accompagner les collectivités dans l'appropriation de ces technologies, en promouvant une IA souveraine et éthique. Le soutien aux zones d'activités industrielles, via France Foncier+, s'inscrit dans cette même logique de réindustrialisation territoriale. Enfin, l'appui aux investissements énergétiques pour la décarbonation nous aide à renforcer notre résilience dans un monde d'instabilité géopolitique.

**Directrice de la publication :**

Sophie Quatrehomme

**Rédaction en chef :**Catherine Herpson, Isabelle Laudier,  
Diane de Mareschal, Elsa Peirola**Rédaction en chef déléguée****(Mots-Clés) :**

Emilia Capitaine, Alice Mikowski

**Rédaction (Mots-Clés):**Alexia Kindemba, Victoria Mbele, Sarah  
Ouisi, Lorette Perrone, Eduarda Pillar**Comité éditorial :**Emilia Capitaine, Catherine Herpson,  
Isabelle Laudier, Diane de Mareschal,  
Elsa Peirola, Lorette Perrone**Direction artistique déléguée****(Mots-Clés) :**

Laura Sartre

**Maquette (Mots-Clés) :**Morgane Chambrion, Victoria Grit,  
Laura Sartre**Iconographie :**

Théo Bouix, Thibault Briere

**Photographies de couverture :**Pierre Mérimée - REA - Caisse des  
Dépôts - 2021**Société éditrice :**

Caisse des Dépôts caissedesdepots.fr

**Dépôts légal :**

(en cours)

**Numéro ISBN :**

978-2-9591452-3-0

**Impression :**

Imprimerie Caisse des Dépôts

**Crédits photos :**P.3 - Sophie Palmier / REA -  
Caisse des Dépôts - 2025P.5 - Jean-Marc Pettina -  
Caisse des Dépôts - 2014P.6 - Fond : Jair Lanes -  
Caisse des Dépôts - 2025Centre : Didier Bizet - Caisse des  
Dépôts - 2022

P.8 - Nicolas Portier : ©Lionel Pagès

P.9 - Droite : Pierre Mérimée - REA -  
Caisse des Dépôts - 2021Gauche : Laure Cordier / Marram -  
Caisse des Dépôts - 2023P.10-11 - Didier Bizet -  
Caisse des Dépôts - 2022P.12 - Sandra Hoiban : Pierre Vassal /  
Haytam / REA -  
Caisse des Dépôts - 2022P.13 - Simon Lambert / Haytam / REA -  
Caisse des Dépôts - 2020P.14-15 - Didier Bizet -  
Caisse des Dépôts - 2022P.16 - Fond : Pierre Mérimée / REA -  
Caisse des Dépôts - 2021Centre : Didier Bizet -  
Caisse des Dépôts - 2022

P.18 - Damien Valente / Terra - 2021

P.19 - Sébastien Ortola / REA -  
Caisse des Dépôts - 2022P.20 - Caroline Granier :  
Studio FalourP.21 - Cédric Verpeaux :  
Jean-Marc Pettina -  
Caisse des Dépôts - 2014P.21 - Lucille Pellerin / REA -  
Caisse des Dépôts - 2024P.23 - Philippe Mutricy :  
Jean Nicholas Guillo / REA -  
Caisse des Dépôts - 2023P.23 - Jair Lanes -  
Caisse des Dépôts - 2025P.24 - Nadine Levratto :  
Bruno MazodierP.24 - Pierre Mérimée / REA -  
Caisse des Dépôts - 2021P.25 - Ingrid Bailleul / REA -  
Caisse des Dépôts - 2024P.26 - Andréa Surrel - Ens Louis-Lumière  
/ Caisse des Dépôts - 2025

P.27 - Clément Lecuire : ©Maya Angelsen

P. 28 - Lillian Hélot - ENS Louis-Lumière  
/ Caisse des Dépôts - 2023P.29 - Nicolas Chung : Quentin Houdas /  
REA - Caisse des Dépôts - 2024P.30 - Pierre Mérimée / REA -  
Caisse des Dépôts - 2021P.33 - Jair Lanes - Caisse des Dépôts -  
2022P.34 - Pierre Mérimée - REA -  
Caisse des Dépôts - 2021P.35 - Sophie Palmier / REA -  
Caisse des Dépôts - 2022

P.36 - Arnaud Bouissou - Terra - 2024

Marianne Louradour :  
Lucille Pellerin / REA -  
Caisse des Dépôts - 2024P.38 - Fond : Pierre Mérimée / REA -  
Caisse des Dépôts - 2021Centre : Didier Bizet -  
Caisse des Dépôts - 2022P.40 - Pierre Mérimée / REA -  
Caisse des Dépôts - 2021P.41 - Rémi Heurlin :  
Virginie LecheneP.42 - Alexandre Monin :  
Dorian ProstP. 42-43 - Fond : Jair Lanes -  
Caisse des Dépôts - 2025

P.43 - Maxime Huriez - Icade - 2021

P.46 - Fond : Pierre Mérimée / REA -  
Caisse des Dépôts - 2021Centre : Valentine Vermeil -  
Caisse des Dépôts - 2022

P.48 - Laurent Cheviet / BFC Tourisme

P.49 - Fabrice Coffrini/ AFP

P.50 - Marten Johner - Adobe Stock

P.53 - Nathalie Lhayani :  
Jean-Marc Pettina -  
Caisse des Dépôts - 2019P.54 - Christophe Caudroy -  
Caisse des Dépôts - 2025P.55 - Jair LANES - Caisse des Dépôts -  
2022

P.56 - Fond : Ivan Guilbert - Terra - 2025

Centre : Thierry Degen - Terra -  
2019P.60 - Christophe Lasnier :  
Franck DunouauP.62 - Christophe Caudroy - Caisse des  
Dépôts - 2025Jean-Baptiste Marie :  
GIP EPAUP.65 - Sophie Palmier / REA -  
Caisse des Dépôts - 2025



Face à la complexité croissante des défis qui traversent les territoires français, l'efficacité des politiques publiques ne réside plus dans l'uniformité des réponses nationales, mais dans une gouvernance réinventée, coopérative, transversale et ancrée dans les réalités locales.

Les territoires s'imposent aujourd'hui comme des laboratoires vivants, capables d'inventer des solutions concrètes et reproductibles. C'est à la croisée de la recherche et du terrain que naît l'efficacité de l'action.

C'est de ce constat qu'est né Territoires en mutation, le nouveau mook (contraction de "magazine" et "book") de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts.

Cet ouvrage compile les enseignements de travaux soutenus par l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts et différents regards du groupe Caisse des Dépôts et de son écosystème.

Au travers de ces recherches, il montre des processus en cours, des exemples et des tendances pour inspirer et faciliter le passage à l'action dans les territoires.

Six grands axes thématiques à découvrir :

- Territoires sous tension
- Produire, habiter, travailler
- Gouverner les ressources
- Changer de direction
- Les outils concrets
- Les laboratoires du futur