

An aerial photograph of a valley. A river flows through the center, with a stone bridge crossing it. The valley is filled with green vineyards and fields. In the foreground, there are trees and a small town with red-roofed houses. The background shows rolling hills under a clear sky.

Quand **la résilience territoriale** appelle
la transformation sociale

En synthèse



255 Md€

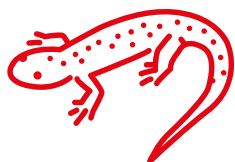
Le coût des catastrophes naturelles en 2022 s'élève à 255 milliards d'euros dans le monde entier, "dont 115 milliards d'euros assurés"¹. La France a atteint 10 milliards d'euros en 2022, un niveau inédit depuis 1999².



800 millions

à 3 milliards de personnes, à l'échelle mondiale, pourraient souffrir de pénuries d'eau chroniques en raison de sécheresses en cas de réchauffement de 2 °C³.

65 %



En 2019, 65 % des espèces animales endémiques (114 espèces) et 37 % des espèces végétales endémiques (61 espèces) sont menacées d'extinction en métropole, et respectivement 34 % (43 espèces) et 58 % (427 espèces) dans les outre-mer⁴.



**- 20 % à
- 30 %**

La canicule de 2003 a entraîné une perte de 20 à 30% des récoltes en France et dans les pays voisins⁵.



**- 10 % à
- 20 %**

Il est prévu une baisse globale des débits moyens annuels des cours d'eau sur toute la métropole, de 10 à 40 % selon les régions, ainsi qu'une diminution des débits en période d'étiage⁶.



**5 mai
2022**

= jour du dépassement pour la France. La France vit donc à crédit pendant 8 mois de l'année environ en termes de ressources naturelles au regard de la capacité de la nature à en produire⁷.

¹Rapport du réassureur suisse Swiss, publié le 22 mars 2023

²Source : AFP et Le Monde

³Source : 6^e rapport du GIEC

⁴Source : www.notre-environnement.gouv.fr // Commissariat général au développement durable (CGDD), direction du ministère de la Transition écologique

⁵Source : Réseau Action Climat France

⁶Source : Chauveau et al., 2013

⁷Source : WWF France partenaire de l'ONG américaine Global Footprint Network



50 %

Près de 50 % de la consommation intérieure apparente de matières de la France incombe aux matériaux de construction⁸.

Consommation intérieure apparente : l'extraction intérieure de matières, augmentée des importations (majoritairement des ressources énergétiques fossiles et des minerais métalliques) et diminuée des exportations (notamment des produits agricoles).



46 %

En 2022, 46% du bouquet énergétique français est issu de ressources fossiles⁹ (pétrole, gaz, charbon).

La résilience des territoires fait écho à la fois aux risques avérés et à l'imprévu, au court terme comme au temps long, à toutes les échelles territoriales, de la parcelle au bassin versant. Elle concerne les habitants et habitantes du territoire, dans leur immense diversité, comme leurs infrastructures ou leurs institutions. Aussi les territoires doivent répondre au défi de la résilience par une **approche systémique et absolument transverse** pilotée au plus haut niveau de l'institution. Le **pilotage des budgets** par le prisme de la résilience peut être un outil pour aligner les ambitions portées politiquement avec les exigences de résilience et éviter les antagonismes conduisant à l'inefficacité. Cela doit également conduire à animer une **coopération territoriale** génératrice de changement fort.

Et **ce changement doit s'incarner au cœur de nos territoires avec chacun des acteurs**. L'animation de récits, adaptés au plus près des territoires, est un outil puissant pour déplacer nos schémas actuels au-delà des temps institutionnels et politiques sclérosants. La prise en compte des vulnérabilités et des besoins essentiels des citoyens est incontournable en même temps que les enjeux de la transition écologique. Aussi, formation et conviction doivent aller de pair pour construire l'espace vital sûr et juste pour chacun.

Pour alimenter nos récits de transition, la **prospective** peut permettre de sensibiliser aux situations de crises pour mieux s'y préparer, et (re)mettre les acteurs en mouvement en leur offrant une perspective sur l'avenir. **C'est en dessinant l'évolution des territoires à horizon de plusieurs dizaines d'années et en envisageant une pluralité de possibles que les territoires assumeront leur propre avenir.**

Enfin l'économie est au cœur de cette projection et sa bonne appréhension, par une **approche en coût global**, permet de mieux mettre en valeur les co-bénéfices, les externalités positives des solutions de transition écologique ou l'incontournable sobriété assumée et libératrice. Des aspects financiers mieux cernés sont nécessaires mais aussi une société avec une conscience collective forte pour une résilience qui est aussi sociale. La force de notre société résidera dans **sa capacité à intégrer les plus fragiles** au cœur même de ses changements. N'est-ce pas en faisant communauté que l'on saisira l'opportunité de faire face aux défis de notre temps ?

Sommaire



Interroger l'organisation de la société peu adaptée pour faire acte de résilience.

Une transformation sociétale limitée par des croyances ancrées

Une approche technique et cloisonnée des enjeux qui limite l'efficacité d'une stratégie intégrée

Immédiateté et court-termisme : une action encore trop guidée par l'opportunité

Une dimension économique de la résilience mal appréhendée



Se transformer pour absorber les bouleversements

Une approche systémique et stratégique indispensable

L'Homme au cœur du changement

Prospective et anticipation au service de la résilience

Quelles pratiques de prospective pour quels enjeux ?

Faire dialoguer la transition écologique avec les indicateurs économiques

Résilience et justice sociale

Notre accompagnement

Remerciements

Emmanuelle Gallot-Delamezière,
Vincent Fouasnon, Emmanuel Collin,
Nicolas Minvielle, Olivier Wathelet

Interroger l'organisation de la société peu adaptée pour faire acte de résilience.

Une transformation sociétale limitée par des croyances ancrées

Dès les débuts de l'industrialisation, une croyance s'est imposée : celle du progrès et d'une innovation technologique qui permettraient de dépasser les limites environnementales et de maîtriser les ressources naturelles. Malgré les alertes répétées du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), il aura fallu que les effets du dérèglement climatique soient tangibles et remettent concrètement en cause nos modes de vie et le fonctionnement de nos sociétés pour que l'illusion cesse. Cette prise de conscience d'un changement profond inéluctable est souvent vécue comme brutale et conduit parfois à des décisions et des réactions radicales, ou bien à une posture d'attente, d'inertie observatrice, repoussant le temps des décisions difficiles.

Les limites naturelles apparaissent donc aujourd'hui comme strictes et claires, et viennent s'entrechoquer avec une autre

croyance très ancrée, celle de la croissance exponentielle continue. En effet, les territoires ont encore pour beaucoup la boussole du développement économique et démographique comme indicateur de vitalité. Les capacités réelles des territoires en termes de mobilisation des ressources ont eu très peu de place dans les politiques d'aménagement. Ce n'est que très récemment que, confrontés à la sécheresse, 9 maires du Var ont annoncé l'arrêt de tout nouveau permis de construire dans les cinq années à venir, ne sachant comment répondre à l'augmentation de la demande en eau générée. Cette décision, qui pourrait sembler pertinente, sort à tel point des schémas de pensée traditionnels, qu'elle a eu une résonance nationale. Ainsi, face à ces bouleversements une forme d'anxiété paralysante s'empare de nos sociétés, des décideurs mais aussi des citoyens.



* "J'ai de la fièvre, peux-tu vérifier ?"; musique Fever Dua Lipa / Angèle

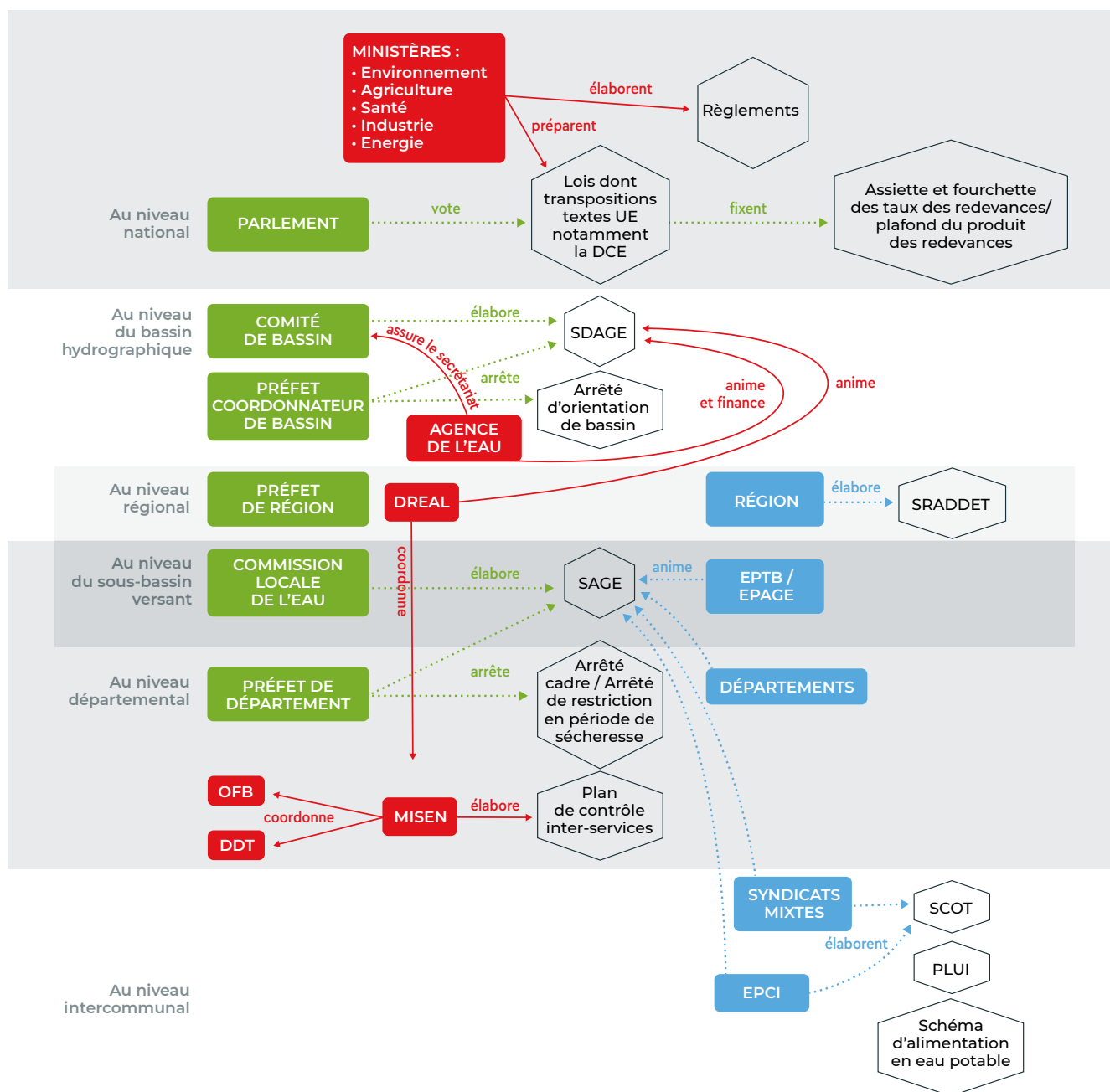
Une approche technique et cloisonnée des enjeux qui limite l'efficacité d'une stratégie intégrée

L'action publique est aujourd'hui organisée de manière sectorielle, et cela à tous les niveaux, depuis les Ministères jusqu'aux services des collectivités locales. Les territoires disposent ainsi de plusieurs plans et programmes exprimant leur stratégie pour chacun des sujets (Climat, Mobilités, Urbanisme, Biodiversité, Eau, etc...), portés par leurs services dédiés à la thématique traitée. Cette méthode est parfaitement

adaptée à l'organisation actuelle des administrations (en termes de ressources humaines, de gestion financière, etc...). Néanmoins, elle induit une approche compartimentée de la planification écologique qui limite l'appréhension globale et transversale des sujets, pourtant indispensable au regard de l'extrême imbrication et interdépendance des dynamiques territoriales.

Présentation simplifiée de la gouvernance de l'eau

Exemple d'organisation limitant les synergies d'action



Légende :

Acteurs
Outils

Misen :
Mission Interservices
de l'Eau et de la Nature

EPCI :
Établissement Public
de Coopération
Intercommunale

SRADDET : Schéma Régional
d'Aménagement, de
Développement Durable et
d'Égalité des Territoires

SCoT :
Schéma de Cohérence
Territoriale

PLUI :
Plan Local d'Urbanisme
Intercommunal

SAGE :
Schéma d'Aménagement
et de Gestion des Eaux

SDAGE :
Schéma Directeur
d'Aménagement et
de Gestion des Eaux

Source :
juridictions financières

A cela s'ajoute la complexité de la gouvernance des sujets, qui s'exprime souvent au travers d'une pluralité de strates et de structures, dont les périmètres territoriaux et d'intervention n'ont que peu de correspondances avec les périmètres administratifs ou encore environnementaux. La gouvernance de l'eau en est l'exemple le plus évident avec des compétences organisées à la fois à l'échelle des bassins hydrographiques et des périmètres administratifs, du grand ou du petit cycle de l'eau, et compartimentée : eau potable, assainissement ou eaux pluviales... ou encore par typologie d'usage : le manque de lisibilité liée à cette stratification de la gouvernance et au cloisonnement des approches s'illustre très bien par les difficultés rencontrées par les collectivités pour identifier lors de la recherche de financements de leurs projets de transition écologique.

Dans ce contexte, les solutions apportées, malgré leurs pertinences, ne peuvent être que partielles, tandis que l'enjeu est bel et bien d'ordre global. La résilience territoriale est le résultat d'une gestion habile de la complexité des écosystèmes naturels et anthropiques.

La dynamique de transition est aujourd'hui ralentie par la difficulté de gérer les contradictions qui en découlent, posant de véritables dilemmes aux élus. En effet, les territoires doivent appliquer le Zéro Artificialisation Net (ZAN)¹⁰ dans un contexte

où les besoins de logements sont forts : composer avec la nécessaire densification des espaces urbains tout en renforçant la place de la nature en ville et concilier accélération de la production d'énergie renouvelable et préservation des paysages et des sols appelant parfois les décideurs à trancher entre patrimoine et croissance verte ; etc... Une approche plus globale et stratégique doit conduire à mieux gérer ces contradictions et aider les territoires à opérer des choix.

Enfin, la gestion des sujets dits « environnementaux » a longtemps été abordée par un angle très (voire trop) technique, permettant de rassurer les décideurs par une acquisition de connaissance dont la profondeur permet d'obtenir un sentiment de maîtrise totale du système "Nature" par la réduction des incertitudes. L'analyste, le scientifique, le spécialiste sont identifiés comme les référents "absolus" dans les prises de décision. Cette approche a ainsi longtemps occulté le besoin d'une approche stratégique et intégrée mais également des enjeux et des écosystèmes globaux.

Or, le dérèglement climatique et la modification des équilibres naturels jusqu'alors connus viennent remettre en question ces pratiques et nous poussent vers un changement radical de nos modes de faire. C'est donc bel et bien une transformation écologique qu'il convient d'opérer.



¹⁰ Réaffirmer l'intervention publique face au défi du ZAN, Objectif ZAN : Réarmer l'intervention publique face au défi du Zéro Artificialisation Nette - SCET, Groupe SCET, 2022

Immédiateté et court-termisme : une action encore trop guidée par l'opportunité

La transition écologique, notamment le temps de réponse des écosystèmes, impose son rythme et ses exigences à l'action publique, contrariant parfois les calendriers des mandats politiques. La puissance publique apparaît bien souvent entravée pour piloter le long terme de par son fonctionnement intrinsèque et les modalités de mise en place de son action. Pour autant, les défis climatiques nécessitent une action rapide, voire urgente, certes, mais basée sur une vision de long terme, peu compatible avec les mandats politiques courts.

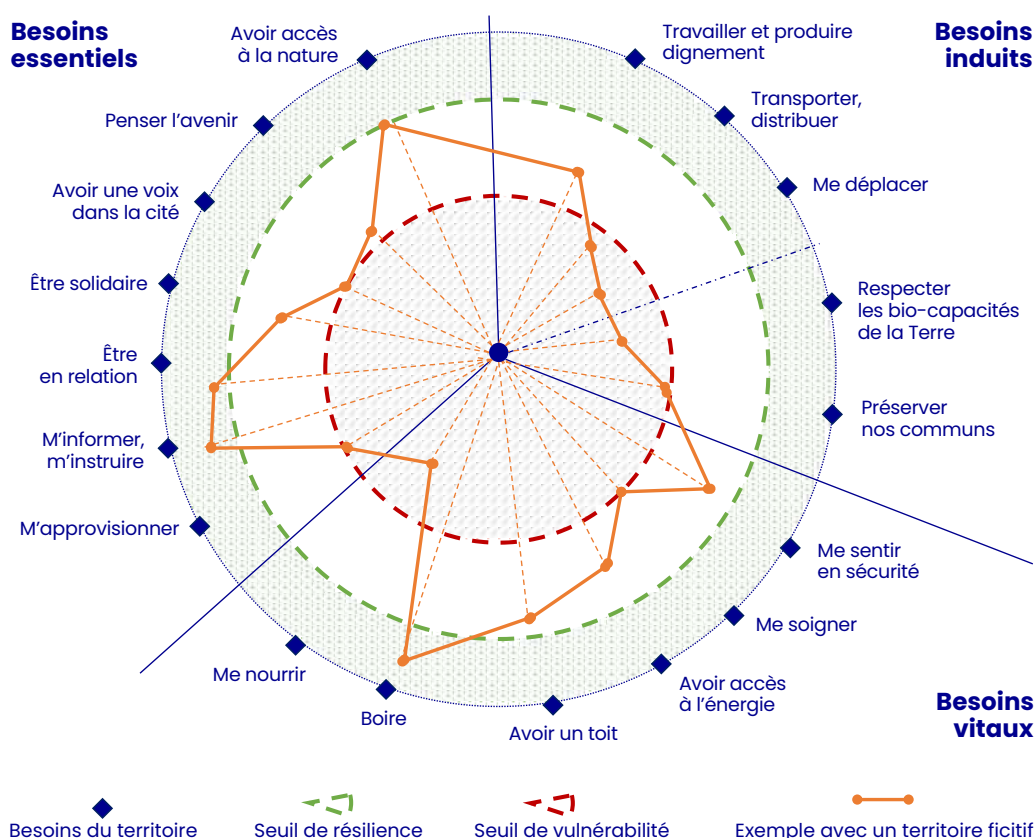
Bien que les projets doivent être mis en œuvre le plus rapidement possible, il est cependant indispensable de poser les bases des projets : quels sont les objectifs stratégiques à viser ? Quels moyens - humains, financiers, techniques - sont mis en œuvre pour mener à bien ces projets ? Quelle temporalité d'action serait cohérente avec l'atteinte des objectifs de ces projets ? En quoi ces projets vont servir le territoire sur le long terme pour anticiper les chocs climatiques de demain ?

En effet, le développement durable réinterroge les temporalités aujourd'hui exercées par l'action publique. L'objectif global étant de passer de la société du jetable à celle du durable, réellement. Cela touche à des croyances profondes et vient bousculer des habitudes de travail traditionnelles.

Pour passer à l'action, il est nécessaire d'identifier et rassembler les conditions d'une action publique et de politiques publiques durables qui dépassent la vision court-termiste à l'échelle des mandats politiques.



Diagnostic 360° de la résilience territoriale



11

¹¹ https://wiki.resilience-territoire.ademe.fr/wiki/Diagnostic_360%C2%B0_de_r%C3%A9silience_territoriale



Une dimension économique de la résilience mal appréhendée

Nos modèles économiques arrivent péniblement à intégrer les critères de la “bifurcation” que nous sommes censés opérer pour changer de paradigme. “Nous ne croyons pas ce que nous savons”. Nos systèmes de mesure apprécient encore mal les réalités de demain pourtant déjà sensibles aujourd’hui. Les limites planétaires que nous dépassons sont, pour certaines, encore mal connues et nous évaluons encore difficilement le coût humain et financier de leurs conséquences.

Nous pouvons également questionner la priorisation faite au financement de certains projets basés sur la technique alors même que la valorisation des services écosystémiques serait bénéfique à plus d’un titre, y compris financier. “L’homme faisant partie intégrante des écosystèmes, via une interaction dynamique entre ces deux éléments”.

Ainsi l’altération des sols réduisant significativement les services de régulation essentiels qu’il porte (cycle de l’eau, limitation de l’érosion, régulation du climat local, pouvoir de séquestration carbone, fertilité...) génère aujourd’hui des besoins d’investissements pour compenser les dysfonctionnements générés (fertilisants, restaurations d’espaces naturels, infrastructures grises ou vertes de gestion des eaux...).

Les mesures de sobriété sont sans doute les plus facilement évaluées financièrement aujourd’hui, par l’analyse des coûts directs évités. Toutefois, les plans de sobriété dans les collectivités ne se sont mis en place que face à la crise énergétique de 2022 alors que les enjeux de surconsommation énergétique (carbonée) étaient déjà diagnostiqués.



¹² Jean-Pierre Dupuis, 2022

¹³ Rockström, les 9 limites planétaires 2009

¹⁴ Biens et services que la biodiversité fournit à la société, et qui sont nécessaires à son fonctionnement

¹⁵ Évaluation des Écosystèmes pour le Millénaire (ou MEA pour Millennium Ecosystem Assessment), conduite entre 2001 et 2005

Se transformer pour absorber les bouleversements

Une approche systémique et stratégique indispensable

Envisager la réorganisation des collectivités et administrations de manière à intégrer davantage de transversalité dans les réflexions, les projets et les décisions. La résilience fait référence à une pluralité de sujets et de compétences qui nécessite une approche globale, et donc **un pilotage centralisé, envisageable à l'échelle de la Direction Générale des Services sur le volet technique, ou encore la Direction de Cabinet à l'échelle politique.**

Dans cet esprit, le **pilotage des budgets** des collectivités et administrations apparaît comme un outil idoine pour orienter, mettre en œuvre et évaluer la mise en résilience des territoires. I4CE (Institut For Climate Economics) a d'ores et déjà élaboré une méthodologie¹⁶ à cet effet qu'il serait pertinent d'élargir à l'ensemble des volets de la résilience.

De la même manière, la planification de la résilience territoriale doit intégrer davantage de transversalité afin de faire converger les acteurs, les dynamiques et les actions vers un cap commun de résilience. Progressivement, les évolutions réglementaires successives ont conféré aux documents d'urbanisme un rôle de plus en plus intégrateur au regard des politiques sectorielles environnementales, les amenant à être les documents de planification les plus transversaux. Cette dynamique est pertinente au vu du levier majeur que représente l'aménagement des territoires dans l'amélioration de leur résilience. Pour autant, leur champ de compétences reste limité, et au-delà d'un diagnostic traitant de toujours plus de thématiques, leur traduction dans le projet reste faible au regard des enjeux. Les Plans Climat Air Energie Territorial (PCAET), par l'approche carbone et énergie englobante, sont également parmi les plus intégrés, bien qu'aujourd'hui encore souvent très orientés vers les leviers d'atténuation (traitement des causes du dérèglement climatique), alors que l'adaptation (gestion des impacts du changement climatique) est l'un des piliers de la résilience. Dans le même esprit, **une stratégie globale de gestion de la ressource en eau, particulièrement transversale et intéressant l'ensemble des segments sociétaux, constituerait une approche intégrée de la résilience territoriale.**

Il serait cependant pertinent de conduire les territoires à élaborer en amont des politiques sectorielles, **une stratégie de résilience permettant d'appréhender la globalité et la complexité du sujet, et de prioriser efficacement les objectifs, les solutions et les moyens avec les enjeux.** La traduction

opérationnelle pourrait ensuite être effectuée au sein de documents de planification sectoriels si besoin. Dans tous les cas, la **stratégie doit alimenter chaque politique publique** pour prioriser et fiabiliser l'orientation des moyens investis vers les solutions les plus adaptées.

Une réflexion sur l'échelle de décision et d'action est également à mener afin de pouvoir l'adapter, et aligner les échelles de gouvernance avec celles des enjeux territoriaux. La résilience nécessite également **d'accentuer la coopération et la solidarité territoriale et donc de créer l'espace adapté.**

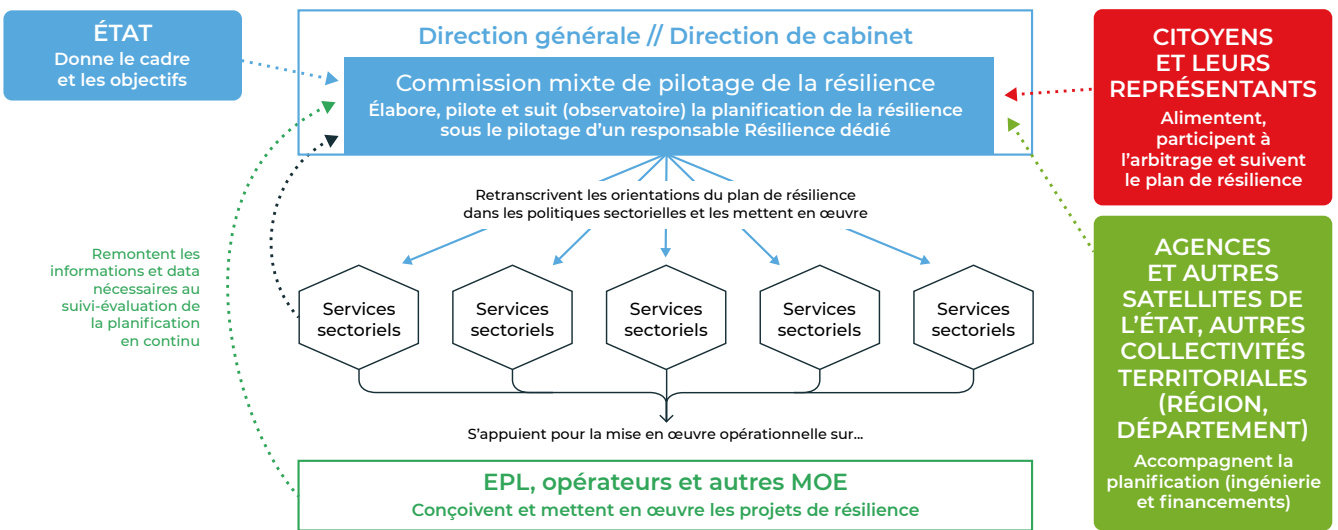
Enfin, cette transversalité et cette approche systémique doivent également se retrouver dans les phases de mise en œuvre des projets de résilience. En cela, l'Entreprise Publique Locale apparaît comme un outil pertinent. Depuis leur émergence dans les années 50 dans le cadre de la reconstruction, les EPL ont toujours fait preuve d'une grande agilité et ont été au rendez-vous pour gérer la complexité des problématiques locales et la transformer en action concrète. Tout d'abord en matière d'aménagement, de construction ou d'exploitation au bénéfice des territoires, puis ces dernières années, en diversifiant largement leurs activités vers la promotion et l'investissement immobilier, l'énergie, les mobilités, etc). Les Entreprises Publiques Locales sont amenées aujourd'hui à poursuivre leur évolution, véritable opportunité pour les collectivités de mettre en œuvre de façon maîtrisée, opérationnelle et rapide, leurs politiques publiques en matière de transitions énergétique et écologique. En effet, ces transitions imposent un regard global sur les projets, donnant ainsi aujourd'hui aux EPL une réelle légitimité. Elles jouent souvent un rôle de pivot au sein des écosystèmes locaux d'acteurs publics et privés. Ce positionnement est déterminant dans la capacité à agir du territoire, et dans l'approche transversale et synergique nécessaire des différentes problématiques à traiter les enjeux de la transition. Enfin, leur fonctionnement et leur gouvernance sont l'occasion de retours d'expérience et d'ajustements permanents, incontournables au regard des impératifs d'apprentissage rapide et d'obligation de résultat qu'impose la transition. Certaines EPL ont d'ores et déjà pris l'initiative et n'appréhendent plus désormais leur stratégie sans la dimension TEE en termes d'activité et sans les conditions internes de sa mise en œuvre. Ces exigences nouvelles devraient encourager les EPL, souvent de taille modeste, à poursuivre leurs rapprochements en cours, pour mutualiser des moyens (GIE) et/ou des compétences (GE), sans remettre en cause par ailleurs leur ancrage territorial et la proximité avec le terrain.

¹⁶ Évaluation environnementale des budgets des collectivités - I4CE

Certaines grappes d'outils déjà constituées jouent d'ores et déjà le rôle de centre de ressources sur leur territoire. L'urgence climatique contraint les parties prenantes à un temps très court d'exploration, d'expérimentation, et « d'industrialisation » des savoirs faire et du savoir agir, sachant par ailleurs que les

volumes d'investissements ne seront pas reproductibles à l'infini. Il faut viser juste et bien. Les EPL sont sans doute parmi les acteurs de la transformation des territoires les plus à même de répondre à un cahier des charges aussi ambitieux.

Organiser la planification de la résilience au sein des collectivités territoriales par une instance transversale favorisant une approche systémique : une instance au sein de la Direction générale chargée d'élaborer, piloter et évaluer la planification de la résilience territoriale, intégrant des représentants institutionnels et citoyens.



L'Homme au cœur du changement



Les bouleversements majeurs des croyances installées imposent d'accompagner les territoires, mais surtout d'emporter les individus et communautés, vers un dessein collectivement partagé et désiré. C'est la capacité à **construire un récit commun fédérateur et convaincant qui permettra de dépasser l'inertie au changement et accélérer la transition**. Ce récit ne peut qu'être porté par une association large de la population et des forces vives locales, en les intégrant aux

processus de décision, à l'appui d'outils d'intelligence collective efficace. A ce titre, la couverture de l'ensemble du territoire national par des Commissions Locales de l'Eau portée par le Plan Eau du Gouvernement, outils de gouvernance mixte regroupant des collèges d'élus, des représentants institutionnels et usagers, représente un outil a priori intéressant de gestion d'un sujet complexe (bien que non sans difficultés). **Ce type d'outil pourrait avoir de la pertinence, au-delà de la**

politique de l'eau, pour construire un cap commun de résilience et piloter l'atteinte de cet objectif. L'inscription de cette instance dans la durée pourrait alors compenser ou équilibrer la temporalité des mandats politiques et assurer une continuité de l'action dans le temps, permettant alors d'envisager les actions de long terme plus facilement.

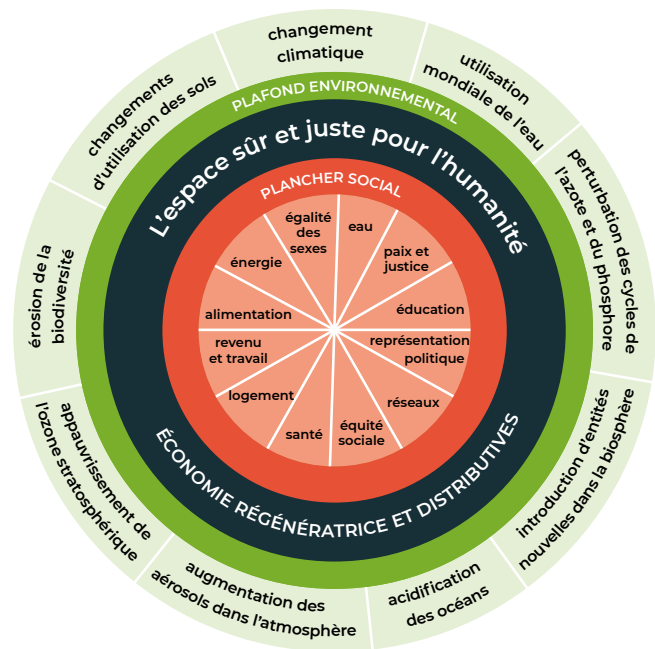
Le renforcement de la capacité d'agir (capacitation) des acteurs est un axe majeur de résilience territoriale. L'ampleur des actions et dynamiques à mettre en mouvement est telle qu'elle nécessite la mobilisation du plus grand nombre. Les politiques doivent donc être analysées à l'aune de leurs effets sur la cohésion sociale et sur le pouvoir d'agir des individus. **L'amélioration des capacités adaptatives des populations doit être au centre des réflexions pour offrir des stratégies d'adaptation sans regret.**

La résilience passera par l'acceptation de nouvelles contraintes dans le respect de chaque individu. La **prise en compte des vulnérabilités et des besoins essentiels des citoyens en même temps que les enjeux de la transition écologique** nous amènerait à dessiner un espace plus sûr mais aussi plus juste¹⁷.

L'impulsion du changement doit notamment être conduit au sein des parcours de formation, afin que les professionnels de demain soient en capacité de mettre en balance les nouvelles pratiques de transition face aux automatismes des solutions traditionnelles. Il s'agit de leur donner les moyens de choisir et prioriser les plus adaptées dans un éventail élargi et augmenté des propositions écologiques. Ainsi, aujourd'hui, **les solutions fondées sur la nature et le génie écologique doivent être**

plus largement déployées et remplacées au même niveau que l'ingénierie classique. Cependant, des enjeux économiques conduisent encore à privilégier les infrastructures grises : et donc ? Quelle implication ?

Dans le même temps, la **formation des élus aux enjeux de résilience et aux leviers de transition écologique** doit être conduite afin de donner aux décideurs les moyens réels de compréhension de ce qui se joue et donc d'arbitrer à l'heure où les décisions sont difficiles.



Concept des Amis de la Terre - 1992

Prospective et anticipation au service de la résilience

En explicitant le cadre contraint dans lequel envisager l'avenir, la prospective permet de se projeter de façon plus systémique, au-delà des silos traditionnels de nos modes de pensée, et d'être en capacité de décider de la trajectoire optimale à proposer. Ainsi, face au sentiment croissant d'incertitude et à la perte de repères quant à l'avenir, **l'exercice de prospective apparaît comme un outil adapté d'anticipation des chocs éventuels et de résilience.** Cette approche garantit la mise en place de mesures réfléchies et choisies au regard de leur effet à long terme, contrairement aux actions réactionnelles.

Alors que les documents de planification urbaine ont vu leur dimension prospective réduite à une approche comptable des projections démographiques et des hectares consommés, il est nécessaire qu'ils se saisissent à nouveau des outils de **prospectives, qui doivent être au cœur de l'élaboration de ces documents stratégiques dessinant l'évolution des**

territoires à horizon de 10-20 ans. Les territoires pourront alors aligner leur stratégie d'aménagement avec leurs réelles capacités d'accueil et les limites de leurs ressources naturelles. Cela s'applique notamment aux enjeux de ressource en eau, pour lesquels l'approche prospective permet d'appréhender la raréfaction de la ressource demain dans un contexte d'augmentation des besoins pour élaborer une stratégie de partage de la ressource. L'appréhension de la capacité d'accueil des territoires doit être renforcée dans les documents d'urbanisme pour offrir aux territoires les moyens de définir un projet de territoire ambitieux écologiquement.

Enfin, la prospective, en envisageant une pluralité de scénarios, et de possibles chocs environnementaux, sociaux, culturels forts, peut permettre de sensibiliser aux situations de crises pour mieux s'y préparer, et (re)mettre les acteurs en mouvement en leur offrant une perspective sur l'avenir.

¹⁷ Théorie du doughnut – Kate Raworth (économiste britannique) – publiée en 2012

Quelles pratiques de prospective pour quels enjeux ?

Depuis toujours, l'humanité a développé une créativité sans limite pour tenter de comprendre et de maîtriser ce à quoi pourrait ressembler son avenir. Des techniques de divination à la science des risques, il faudra attendre le développement des méthodes de type Delphe ou le scénario planning au milieu du 20^{ème} siècle pour que la prospective gagne réellement son statut de discipline rigoureuse et commence à être légitimée puis déployée au sein d'organisations privées et territoriales. Méthode reine de ces approches « modernes », la création de scénarios prospectifs vise à identifier les variables clés de l'environnement, d'en explorer leurs évolutions probables, pour ensuite générer un nombre limité de scénarios concurrents qui exprime la diversité des possibles de manière rationnelle. Sous sa forme la plus simple – une matrice 2*2 permettant de mettre en opposition des variables clés – quatre scénarios sont générés illustrant des options contrastées de futurs. Plus que la probabilité de ces options, c'est leur diversité qui engage la capacité d'anticipation de multiples options, elles-mêmes plus ou moins probables. Car en effet, la définition de ce qui est probable est soumis à de nombreux biais (ex. je ne veux pas voir ce qui remet en cause le sens de mon action actuelle) et

fragilise la pertinence des démarches visant à identifier une voie privilégiée pour demain. Diversifier les options et prendre en compte des scénarios moins évidents renforce donc la robustesse et pertinence du processus.

Si les démarches par scénarios sont aujourd'hui utilisées dans le domaine du secteur public, et notamment pour faire de la prospective territoriale, des techniques plus spéculatives se développent depuis une dizaine d'années, de manière à questionner les évidences et ouvrir à des risques inexplorés ou à des réponses moins attendues. Souvent regroupées sous le terme de « design fiction », elles utilisent le prototypage d'objets ou supports fictionnels crédibles pour générer et permettre l'appropriation des futurs plausibles (réalistes mais pas seulement à forte probabilité) en forçant volontairement une grille de lecture dystopique ou utopique. Dans le premier cas, l'objectif est de spéculer quant aux conséquences négatives d'une série de transformations possibles sur un territoire et de le scénariser pour en apprécier les impacts et les causes afin de tenter de l'éviter. Cette démarche de « détour » qui nécessite d'imaginer « le pire », et pas forcément celui qu'on





attend, interpelle et met en mouvement une audience. A la différence d'une prospective classique descriptive, l'objectif est donc opérationnel. Dans le deuxième cas, il s'agit de réfléchir directement à des briques concrètes de futurs préférables, sous la forme de fictions réalistes très connectées au présent et au réel.

Quelles qu'elles soient, les démarches prospectivistes ou de type design fiction n'ont pas pour objectif de prédire l'avenir mais bien de préparer les organisations à ce à quoi demain peut ressembler. L'idée de la maîtrise de l'environnement est battue en brèche depuis quelques années par le fait que ce dernier est de plus en plus complexe à analyser et évolue trop rapidement. Partant de là, la meilleure des approches consiste à scénariser des mondes qui soient non pas possibles, mais plausibles. L'expérience de pensée menant à les concevoir permet ainsi de se préparer à diverses options envisageables. En ce qui concerne les territoires, ceci implique de déterminer dans un premier temps les variables qui auront un impact particulier sur l'activité de ses résidents (démographie, sociologie, environnement etc.), et de jouer avec pour en déterminer des mondes plausibles. Concrètement, certains territoires utilisent ces démarches pour déterminer des trajectoires d'adaptation spécifiques. Pittsburgh a ainsi modélisé l'impact du changement climatique sur les inégalités pour définir des développements alternatifs liés à la mobilité : chaque habitant de la ville devant pouvoir aller acheter des produits frais en marchant et à moins d'un kilomètre de chez soi. La SAMOA (Société d'Aménagement de l'île de Nantes) anime un collectif visant à imaginer le très long terme et à traiter des nombreux enjeux auxquels elle fait face

tandis que l'Occitanie lance une démarche prospective assez systématique pour appréhender le moyen et long terme. Nous sommes partie prenante de ces deux actions.

L'illustration ci-dessus est extraite d'une démarche menée précisément par la région Occitanie et Making Tomorrow visant à imaginer les lieux hybrides de travail de demain. La réflexion s'est traduite par un travail collectif entre industriels et divers représentants de la Région afin de définir des alternatives préférables aux futurs les plus évidents du domaine. Ces visions se sont traduites par des micros nouvelles de fiction et des représentations visuelles décrivant lesdits lieux de travail hybride permettant d'expérimenter librement des réponses nouvelles dans le contexte très précis de l'entreprise ayant collaboré et du territoire, ici régional, constituant le cadre de réflexion. Par ce levier, le scénario fictionnel met en mouvement, générant plus qu'une réflexion sur les futurs probables mais ouvrant à des premières actions concrètes pour concevoir un futur préférable.

Nicolas Minvielle

Responsable MS Marketing Design & Création d'Audencia business school et co-fondateur de Making Tomorrow

Olivier Wathelet

Fondateur de Users Matter et co-fondateur de Making Tomorrow

Faire dialoguer la transition écologique avec les indicateurs économiques

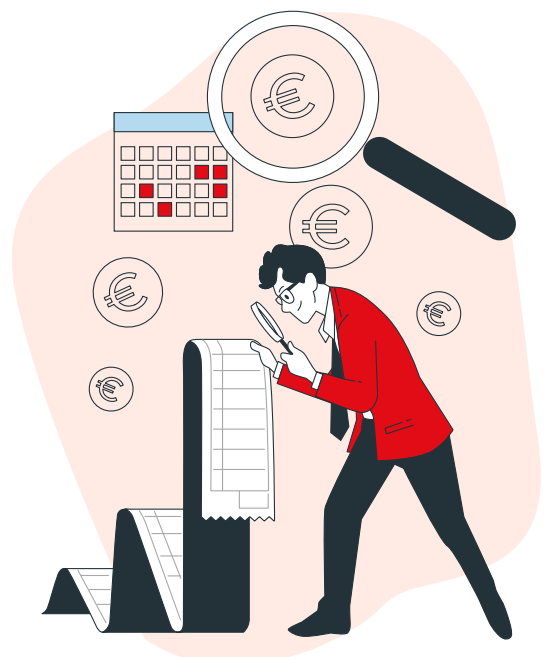
Évaluer le coût – monétaire ou non – de l'inaction face aux effets du dérèglement climatique permettrait d'aider les collectivités à mettre en œuvre une politique publique ambitieuse qui répond aux enjeux réels de la transition écologique. Cette approche est amorcée dans les Plans Climats Air Énergie Territoriaux (PCAET) mais doit être élargie et systématisée pour guider l'ensemble des choix de société. La

dimension pédagogique de cette démarche est également un levier significatif pour accélérer la prise de conscience et la mise en place d'actions d'envergure par l'action publique. Elle doit également mettre en exergue l'intérêt des **mesures dites « sans regret »**, notamment de **sobriété**, levier numéro un de la transition, mais aussi d'adaptation au dérèglement climatique.



De même, il devient indispensable de pouvoir avoir une **approche financière des cobénéfices et externalités positives des solutions de transition écologique**, notamment des services écosystémiques, comme outil d'aide à la décision pour confronter les investissements et bénéfices financiers aux gains obtenus pour la société. Sans cela, comment convaincre des porteurs de projets d'investir dans des actions dont les retombées sont indirectes et non financières ? Au sein même des évaluations des projets, l'**approche "coût global"** peine à s'imposer alors même que les décisions de construction ou d'aménagement devraient être tournées vers l'avenir.

L'enjeu est prégnant de sortir de nos analyses conventionnelles pour reposer un cadre en phase avec les enjeux de résilience et affronter le coût réel de l'inaction ou de la tiédeur de l'action.





Résilience et justice sociale

Force est de constater que l'empilement des crises a creusé les inégalités sociales fortes. Une approche systémique doit pouvoir amener aussi à tendre vers un équilibre de nos transformations sociétales plus justes et équitables.

Aussi, c'est au plus près des territoires que la transition doit s'orchestrer avec la prise en compte du quotidien des hommes et des femmes qui la vivent. Elle ne peut être la traduction d'une loi centralisée et vue comme déconnectée du terrain. Prenons, par exemple, la mise en place de dispositifs nationaux, tels les CEE (Certificats d'Economie d'Énergie), abondant au profit d'une rénovation massive mais qui peinent à atteindre les ménages les plus précaires. En complémentarité, au travers de démarches volontaires et décentralisées, des organismes **mettent en place des coopérations pour favoriser un soutien aux bénéficiaires des populations les plus sensibles**. Citons, par exemple, l'initiative de la Région Occitanie, qui en partenariat avec l'association Les Amis d'Enercoop et le Fonds de dotation Énergie Solidaire, lance le programme "Énergie Solidaire Occitanie" pour soutenir les associations œuvrant auprès des ménages occitans souffrant de précarité énergétique dans leur logement.

C'est par cette solidarité que nous pourrons voir dessiner l'équilibre recherché et évoluer dans la recherche d'un bien commun. La lutte contre le dérèglement climatique est indissociable des enjeux d'inégalité entre territoires et ne doit

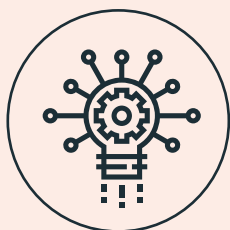
pas être une nouvelle source de fracture sociale. Menée par les acteurs territoriaux eux-mêmes, cette transition juste conduira à une résilience autant collective qu'individuelle assurant à chacun une société exempte de laissés-pour-compte, ceux-là même qui cumulent les vulnérabilités. La force de notre société résidera dans sa capacité à **intégrer les plus fragiles au cœur même de ses changements**. N'est-ce pas en faisant communauté que l'on saisira l'opportunité de faire face aux défis de notre temps ?



Notre accompagnement

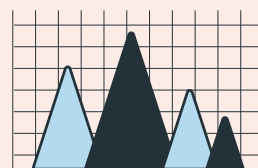
1 Stratégie territoriale de résilience

- Élaboration de plans d'actions concertés pour atteindre les objectifs fixés collectivement (ex : PCAET, accompagnent Territoire engagé pour la Transition Ecologique, Plan air...)
- Élaboration de diagnostic contextualisé de vulnérabilité au dérèglement climatique et conception d'une stratégie priorisée d'adaptation aux conséquences identifiées
- Analyse prospective de l'évolution des ressources et des besoins en eau pour concevoir une stratégie concertée et partagée de gestion des usages de l'eau et identifier les actions et projets à mettre en place.



2 Étude d'optimisation des projets de territoire et d'aménagement intégrant une approche à 360° des enjeux environnementaux

- Évaluation environnementale itérative de documents d'urbanisme, de plans et programmes sectoriels et de projets d'aménagement ; aide à la décision en vue d'un moindre impact environnemental.





3 Étude de végétalisation et déploiement des infrastructures vertes

- Élaboration de stratégies de végétalisation, à l'échelle du quartier, de la ville ou du grand territoire, en valorisant les services écosystémiques que peut offrir la nature pour traiter les enjeux de résilience territoriale.
- Études pré-opérationnelles et de conception des infrastructures vertes



4 Formation et montée en compétences sur les sujets de transition écologique

- Formation thématique (procédures environnementales, intégration des enjeux de biodiversité au projet, réduire l'impact carbone des projets, etc.)
- Animation d'ateliers de sensibilisation et d'aide à la décision (Fresque du climat, Destination TEPOS, Climapoly, etc.)

5 Conception et évaluation de politiques publiques

- Design, suivi et évaluation de politiques et programmes et dispositifs nationaux en lien avec la transition écologique
- Conception et évaluation de stratégies territoriales avec une approche 360° traitant les différents volets du développement territorial (aménagement, habitat, mobilité, tourisme, loisirs, culture,...) impliquant de l'innovation et de la transversalité
- Animation et mise en mouvement d'acteurs pour porter des projets de transition écologique innovants sur les territoires



Nous contacter

Le Groupe SCET



La **SCET, filiale à 100% de la Caisse des Dépôts**, accompagne les initiatives locales publiques et privées sur les nouveaux enjeux des territoires et des équipements et leurs transitions.

À travers ses trois entités, la **SCET** (conseil aux collectivités et appui à l'économie mixte à travers son Réseau de 350 EPL), **CITADIA** (conseil en urbanisme et aménagement), **Aatiko Conseils** (conseil aux bailleurs sociaux), **le groupe SCET constitue le seul acteur intégré de conseil et d'appui au développement des territoires.**

Le groupe SCET est mobilisable à travers les principaux canaux structurant la commande publique :

- **UGAP** : Lot 1 Conseil en Stratégie en partenariat avec PWC
- **Centralist®** : Lot 101 - Assistance à maîtrise d'ouvrage
Lot 103 - Urbanisme et paysagisme
- **ANCT** (Agence Nationale de la Cohésion des Territoires) : Lots d'ingénierie amont en appui aux collectivités locales
- **Banque des Territoires** : Lots d'ingénierie amont dans le cadre de grands programmes (ACV, PVD, ...)
- **DITP** (Direction Interministerielle de la Transformation Publique) : Canal d'achat de conseil de l'Etat, Lot 1 Stratégie

VOS CONTACTS



Roxane BENEDETTI
Directrice du Développement
Résilience des territoires
✉ rbenedetti@citadia.com



Emmanuel VERLINDEN
Expert national Air-Climat-
Energie
✉ everlinden@citadia.com



Audrey GUIRAUD
Experte nationale Ressource
en eau
✉ aguiraud@citadia.com



Valérie TESSIER
Manager référente Transition
Ecologique et Energétique
✉ valerie.tessier@scet.fr