

**HORS
SÉRIE**
HIVER 2026

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

Transition écologique : les principaux leviers d'action pour les acteurs locaux

EN PARTENARIAT AVEC



des clés pour comprendre
des outils pour agir dans les territoires



COMPRENDRE
ANTICIPER
INNOVER
AGIR

Une fenêtre décisive pour passer à l'action

Rénovation énergétique des bâtiments, mobilités décarbonées, gestion du stress hydrique sur le territoire, adaptation aux canicules et aux inondations, évolution des compétences et des métiers : sur tous ces chantiers, les collectivités territoriales disposent de compétences clés et de leviers d'action pour agir sur la transition écologique. Avec les élections municipales de mars 2026, c'est une nouvelle mandature qui va s'ouvrir jusqu'en 2032 pour poursuivre les efforts déjà entrepris et engager une trajectoire plus durable. « C'est un moment clé pour une nouvelle génération de projets de territoires », comme on peut le lire dans les colonnes de la revue¹. De plus, dans une étude publiée en janvier 2026, consacrée à l'évolution des perceptions des Français sur l'information climatique², 64,7 % d'entre eux considèrent que le traitement médiatique manque d'orientation vers des solutions.

C'est précisément dans ce contexte de renouvellement et pour répondre au besoin d'informations plus concrètes que le réseau du Lierre a lancé, avec une vingtaine de partenaires, la plateforme Solutions Transitions, « une boîte à outils pensée pour les agents, élus et acteurs locaux qui veulent agir concrètement en faveur de la transition écologique et solidaire ». Fondé en 2019, Le Lierre rassemble aujourd'hui plus de 2 500 fonctionnaires, agents publics, contractuels, experts, consultants, acteurs et actrices des politiques publiques, convaincus que la transformation de l'action publique est indispensable pour répondre aux urgences écologique, sociale et démocratique.

Fidèle à notre ligne éditoriale – donner une longueur d'avance aux décideurs publics – et à notre crédo – « comprendre, anticiper, innover et agir » –, nous nous sommes naturellement rapprochés du Lierre pour accompagner le lancement de la démarche Solutions Transitions et de sa plateforme³. Vous trouverez dans une première partie des contributions signées par la plupart des figures de l'action publique locale engagées dans la transition écologique, et dans une deuxième partie, quatre fiches pratiques à titre d'exemples pour conduire cette transition dans vos territoires.

Julien Nessi,
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

1. Auclair A., Jumeaux W., Le Bras D., Maire S., Paulmier B. et Yung E., « Transition écologique : pour un nouveau pacte entre l'État et les collectivités ! », p. 8 et s.

2. Étude de la Fondation Descartes, en collaboration avec Plus de climat dans les médias, « Information climatique : évolution des perceptions des Français entre 2022 et 2025 », janv. 2026 : enquête menée en 2025 auprès de 3 907 Français.

3. <https://solutionstransitions.fr/>

Pourquoi la transition écologique se jouera à l'échelle locale

Les collectivités territoriales sont désormais incontournables pour mener à bien la transition écologique. Rénovation des bâtiments, mobilités décarbonées, gestion durable de l'eau, adaptation aux canicules ou aux inondations : sur tous ces fronts, elles disposent des compétences clés et de leviers budgétaires décisifs. Le mandat 2026-2032 apparaît comme une fenêtre décisive, peut-être la dernière, pour aligner les trajectoires territoriales avec les objectifs environnementaux à l'horizon 2030.

Par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

Et c'est précisément sur cette fenêtre décisive que se positionne Solutions Transitions, une plateforme numérique lancée le 18 septembre 2025 au Philanthro-Lab à Paris par le Lierre, le réseau des professionnels de l'action publique engagés pour la transition écologique, avec une coalition inédite de vingt partenaires publics et privés (associations, réseaux professionnels). Conçue comme une démarche visant à renforcer le pouvoir d'agir des acteurs locaux, elle prend la forme d'une boîte à outils avec une cinquantaine de fiches pratiques. Ce contenu et les nombreux événements organisés autour de la démarche ambitionnent d'aider les élus et les agents publics à mettre la transition écologique et solidaire au cœur de leur projet de territoire.

Le lancement de Solutions Transitions intervient dans un contexte paradoxal. D'un côté, l'instabilité politique nationale et la contraction des finances publiques nourrissent le doute et l'attentisme. De l'autre, l'État confirme ses objectifs de planification écologique et le rôle important des élus locaux pour y contribuer. Parmi eux, les maires restent la figure politique la plus digne de confiance : 69 % des Français leur accordent leur confiance, loin devant les autres responsables publics¹.

Cette légitimité confère aux collectivités du bloc communal un rôle central dans la territorialisation et la mise en œuvre de la planification écologique. Encore faut-il leur en donner les moyens.



Le mandat 2026-2032 apparaît ainsi comme une fenêtre décisive pour aligner les trajectoires territoriales avec les objectifs climatiques et environnementaux à l'horizon 2030.

1. Observatoire de la démocratie de proximité AMF-Cevipof/Sciences Po, *Le maire, figure de confiance dans une démocratie fragmentée*, 2 juill. 2025.



Soutenue par une alliance inédite d'organismes publics, de *think tank*, de réseaux professionnels reconnus et d'associations ou ONG, Solutions Transitions s'adresse en priorité aux petites et moyennes collectivités, souvent moins dotées en ingénierie.

Le Lierre, qui rassemble plus de 2 500 fonctionnaires, experts et professionnels de l'action publique, fait le pari que la transition ne viendra pas d'une verticalisation accrue des décisions, ni des seules solutions techniques et technologiques mais d'un renforcement massif des capacités locales et des coopérations territoriales. Le mandat 2026-2032 apparaît ainsi comme une fenêtre décisive pour aligner les trajectoires territoriales avec les objectifs climatiques et environnementaux à l'horizon 2030. Ce qui se joue, au fond, c'est aussi et surtout l'habitabilité durable de nos territoires face aux coûts de l'inaction et aux effets déjà visibles du changement climatique, de l'épuisement des ressources et de l'effondrement de la biodiversité.

Une plateforme pour passer du discours à l'action

Au cœur de Solutions Transitions, une méthode : partir des réalités locales et accompagner l'ensemble du cycle de l'action publique. La plateforme repose sur cinquante fiches pratiques, conçues à partir d'un diagnostic partagé associant administrations, réseaux professionnels, chercheurs, fondations et organisations non gouvernementales (ONG). Quatre d'entre elles sont publiées dans ce hors-série pour en illustrer l'approche².

L'ensemble s'organise autour de trois grands axes. Le premier vise à comprendre le contexte local, les compétences de chacun et à analyser le « *backlash* écologique », ce rejet croissant des politiques environnementales lorsqu'elles sont perçues comme injustes ou déconnectées du quotidien. Ici, pas de discours abstrait : les fiches partent des dernières études qui se penchent sur les préoccupations concrètes des habitants – santé, cadre de vie, accès aux services – et invitent à sortir d'une logique d'un discours écologique abstrait et descendant à une approche plus ancrée, concrète et tournée vers les co-bénéfices pour les habitants. Le deuxième axe s'attaque à un angle mort fréquent : l'organisation interne des collectivités. Comment passer d'un programme de campagne à un projet de mandat réellement pilotable ? Comment transformer une équipe électorale en un exécutif capable de faire travailler une administration souvent cloisonnée ?

Solutions Transitions propose plusieurs modèles de gouvernance, de la délégation transversale à la spécialisation thématique, en passant par un partage collectif ou une organisation par fonctions stratégiques. L'enjeu est de faire de la transition un projet partagé, un cap collectif et un horizon commun, et non une compétence technique et ultraspécialisée.

2. Comment favoriser les pratiques agricoles pour une eau potable de qualité ? La méthode : passer du programme de campagne au projet de mandat. Pourquoi s'endetter est légitime pour financer la transition écologique ? Pourquoi et comment manager par la transition écologique ?

Financer la transition, assumer la dette

Troisième pilier : l'action concrète et mesurable. Rénovation énergétique, mobilités, gestion des déchets, adaptation au changement climatique, mais aussi redirection écologique³ – cette approche qui consiste à interroger les usages et les besoins avant de maintenir ou de transformer un équipement public.

La question du financement occupe aussi une large place sur la plateforme. Les investissements climatiques des collectivités devront doubler d'ici 2030, pour dépasser 20 milliards d'euros par an. Face au recul de l'autonomie fiscale, Solutions Transitions assume un message à contre-courant : la dette verte est légitime. Parce qu'elle relève de la justice intergénérationnelle, parce qu'elle réduit les coûts futurs et parce que la dette locale reste maîtrisée – 10 % de la dette publique nationale, avec des ratios de désendettement faibles.

L'administration au cœur du changement

La transition ne sera pas seulement technique. Elle sera organisationnelle et culturelle. Des directeurs généraux des services associés au projet soulignent trois leviers essentiels : la formation massive des élus et des agents, un management plus horizontal pour briser les silos, et de nouveaux indicateurs de pilotage intégrant à la fois les plafonds environnementaux et les planchers sociaux.

Sur certains sujets, comme la protection de l'eau potable, les retours d'expérience sont déjà probants. Prévenir coûte moins cher que réparer : le traitement curatif de l'eau est 2,5 fois plus onéreux que la protection des captages. De Paris à Rennes ou Lons-le-Saunier, les exemples montrent qu'une action locale structurée peut produire des résultats durables.

Le Lierre, le réseau écologiste des professionnels de l'action publique

Le Lierre est l'un des réseaux professionnels les plus actifs en France. Il rassemble désormais plus de 2 500 fonctionnaires, contractuels, agents publics, experts, consultants, acteurs et actrices des politiques publiques, convaincus que la transformation profonde de l'action publique est indispensable pour répondre aux urgences écologique et sociale qui menacent notre avenir et sont scientifiquement avérées. Ces membres travaillent pour l'État (à 40 %), les collectivités territoriales (à 30 %), les hôpitaux, les universités, des entreprises publiques, des grandes associations, ou apportent leurs conseils et expertises au service de l'action publique.

Fondé en 2019 par Wandrille Jumeaux, Raphaël Yven (directeur d'hôpital) et un petit groupe de fonctionnaires d'État, Le Lierre s'est rapidement développé partout en France avec une douzaine de groupes locaux dans la plupart des régions. Le réseau est également présent à l'international avec des groupes à Bruxelles, dans les institutions européennes et à Washington.

Pour en savoir plus : le-lierre.fr

3. Engager la redirection écologique dans les organisations et les territoires, Horizon publics hors-série printemps 2021.

Une boussole pour les mandats à venir

Soutenue par une alliance inédite d'organismes publics, de *think tank*, de réseaux professionnels reconnus et d'associations ou ONG, Solutions Transitions s'adresse en priorité aux petites et moyennes collectivités, souvent moins dotées en ingénierie. Une série d'événements, partout en France, va rythmer l'année 2026 pour prolonger

la plateforme et l'inscrire à l'agenda local. Face aux chocs climatiques et aux tensions sociales, les élus locaux ne peuvent plus avancer seuls. Solutions Transitions propose une méthode et une boussole pour aider les collectivités à répondre à une question désormais centrale : comment travailler ensemble à relever les grands défis de l'incontournable transition écologique et solidaire ?

Les partenaires présents au lancement de Solutions Transitions, le 18 septembre dernier au Philanthrope-Lab.

De gauche à droite : Antoine Maudinet (Le Lierre), Simon Luck (Comité 21), Sébastien Maire (France Villes et territoires Durables), Stéphanie Clément-Grandcourt (Fédération pour la nature et pour l'homme – FNH), Adam Forrai (Le Lierre), Wandrille Jumeaux (Le Lierre), Marion Fetet (Institut de l'économie pour le climat – 4CE), Sébastien Flores (Office français de la biodiversité – OFB) et Belkacem Mehaddi (Centre national de la fonction publique territoriale – CNFPT).



Crédit photo : Le Lierre.

SOMMAIRE

Dossier

TRANSITION ÉCOLOGIQUE : LES PRINCIPAUX LEVIERS D'ACTION POUR LES ACTEURS LOCAUX

Rénovation énergétique des bâtiments, transport et mobilités décarbonés, gestion de l'eau sur le territoire, politique foncière pour s'adapter aux aléas climatiques, évolution des compétences et des métiers : sur tous ces chantiers les collectivités territoriales disposent de compétences clés et de leviers d'action pour agir sur la transition écologique. Avec les élections municipales de mars 2026 suivies de la désignation des élus intercommunaux, c'est une nouvelle mandature qui va s'ouvrir jusqu'en 2032 pour poursuivre les efforts et engager une trajectoire plus durable des territoires.

C'est précisément dans ce contexte de renouvellement et pour répondre au besoin de solutions pour conduire cette transition que le réseau du Lierre, fort de plus de 2 500 professionnels de l'action publique, a lancé, avec une vingtaine de partenaires, la plateforme Solutions Transitions, une « boîte à outils pensée pour les agents, élus et acteurs locaux qui veulent agir concrètement en faveur de la transition écologique et solidaire ».

Ce numéro spécial d'*Horizons publics* accompagne le lancement de cette plateforme, avec des contributions signées par la plupart des figures de l'action publique locale engagées dans la transition écologique et quatre fiches pratiques à titre d'exemples pour conduire cette transition dans vos territoires.

Un hors-série réalisé en partenariat avec Le Lierre.

**Transition écologique :
pour un nouveau pacte
entre l'État et les collectivités !**

*Par Anne Auclair, Wandrille Jumeaux,
David Le Bras, Sébastien Maire,
Bruno Paulmier et Estelle Yung*

| 6

**Le financement de la transformation
écologique au cœur des enjeux
des collectivités territoriales**

Par François Thomazeau

| 10

**Les transitions sociales
et environnementales
au sein des collectivités :
quels enjeux de transformation
pour les administrations ?**

Par un collectif de DGS

| 14

**Face à l'ampleur des défis,
il faut unir nos énergies !**

Par France Burgy

| 24

**Adaptation
au changement climatique :
des maires combattifs,
mais désemparés**

Par Juliette Nouel

| 28

**La méthode :
passer du programme
de campagne au projet de mandat**

Par le réseau professionnel du Lierre

| 32

**Comment favoriser
les pratiques agricoles
pour une eau potable de qualité ?**

Par le réseau professionnel du Lierre

| 38

**Pourquoi s'endetter
est légitime pour financer
la transition écologique**

Par le réseau professionnel du Lierre

| 46

**Pourquoi et comment manager
par la transition écologique ?**

Par le réseau professionnel du Lierre

| 53

BOÎTE
À IDÉES
...

**Cette revue
est aussi la vôtre !**

N'hésitez pas à nous soumettre vos envies
de lecture, propositions de collaboration
ou toute remarque nous permettant
de mieux répondre à vos attentes.

redaction@horizonspublics.fr

**Retrouvez et découvrez
tous les contenus et événements
de Solutions Transitions sur le site
<https://solutionstransitions.fr/>**

Transition écologique : pour un nouveau pacte entre l'État et les collectivités !

La nécessaire accélération de la transition écologique implique de tisser de nouveaux liens entre État et collectivités. Entre planification nationale et mise en œuvre locale, une nouvelle symbiose est à inventer.

**Par Anne Auclair¹, Wandrille Jumeaux², David Le Bras³, Sébastien Maire⁴,
Bruno Paulmier⁵ et Estelle Yung⁶**

Les bouleversements environnementaux et leurs impacts socio-économiques – ils vont s'aggraver ces prochaines années – imposent de repenser en profondeur les politiques territoriales. Face à un tel défi, la réponse se veut nécessairement tout aussi inédite.

Un certain nombre d'initiatives sont encourageantes : création du secrétariat à la planification écologique (SGPE) auprès de la Première ministre, territorialisation de la planification écologique dans le cadre de conférences des parties régionales (les « COP »), constitution d'un grand ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, mise en place du Fonds vert doté de deux milliards d'euros...

Dans le même temps, nombre d'acteurs engagés pour les transitions expriment leurs doutes face aux temporisations, baisses de crédits et changements dans les exigences réglementaires, vécus comme autant de reculs alors que le consensus scientifique appelle au contraire à l'accélération des politiques de bifurcation.

Dans cette optique, nous pensons que, si l'aspect budgétaire reste essentiel, les relations entre l'État et les collectivités devraient évoluer pour accélérer les transitions. Par définition, la réponse aux enjeux socio-écologiques ne peut être que collective et coopérative. C'est également un défi démocratique, de transformation économique et de justice sociale qui doit mobiliser l'État, les collectivités territoriales, les acteurs sociaux économiques et les citoyens.



Nous pensons que, si l'aspect budgétaire reste essentiel, les relations entre l'État et les collectivités devraient évoluer pour accélérer les transitions.

1. Responsable de projets Territoires au réseau CLER.

2. Administrateur territorial et co-fondateur du Lierre.

3. Délégué général de l'Association des directeurs généraux des communautés de France (AFGCF).

4. Délégué général de France Villes et territoires Durables.

5. Président de l'Association des dirigeants territoriaux et anciens de l'INET (ADT-INET).

6. Vice-présidente de l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF), déléguée à la transition écologique.



Les différentes directions déconcentrées de l'État doivent être plus présentes auprès des élus locaux et des acteurs économiques pour adapter ou moduler les cadres nationaux au regard des spécificités locales.

Conforter l'État local au service de la transition des territoires

Le retour en grâce de la planification stratégique et territoriale est une excellente nouvelle. L'État ne peut néanmoins adresser seul ces enjeux, entre une administration centrale qui fixe la trajectoire et les services déconcentrés qui la concrétisent sur le terrain.

Non seulement les intercommunalités disposent des compétences liées à la transition écologique et de l'ingénierie pour la conduire, mais chaque territoire est singulier : atouts et ressources, vulnérabilités et risques, etc.

Aussi, l'ambition portée nationalement impose de renforcer les moyens de l'État déconcentré, en particulier des directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), des directions départementales des territoires de la mer (DDT-DDTM). Elles sont en effet appelées à assurer leurs fonctions essentielles de protection de l'environnement et des populations, et à bonifier les projets des collectivités, comme s'y emploie par exemple le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema).

Loin des débats nationaux sur le poids de l'État, les différentes directions déconcentrées doivent

par conséquent être plus présentes auprès des élus locaux et des acteurs économiques pour adapter ou moduler les cadres nationaux au regard des spécificités locales. L'État déconcentré et ses agences sont capables de fournir aux collectivités de nouveaux diagnostics. Plus fins, dépassant les seules obligations réglementaires dont on sait le caractère obsolète par rapport aux nouveaux risques. Objectiver ainsi la prise de décision est vital pour la pérennité des projets, pour les acteurs économiques, et pour la qualité du débat public local.

Ceci est probablement plus prégnant encore dans les territoires ultramarins, dont les contraintes environnementales, climatiques et géographiques impliquent des approches adaptées. Il convient aussi de renforcer la mise à disposition et le financement de l'ingénierie locale, au regard des besoins des collectivités. Il importe également que l'État veille à préserver la lisibilité et la proportionnalité de ses exigences : les procédures environnementales, souvent complexes, gagneraient à être appliquées avec discernement, afin d'éviter toute rigidité administrative susceptible de freiner les projets sans bénéfice environnemental réel. Nous préconisons donc un État déconcentré davantage « au service » des collectivités et dynamiques locales, et garant de la protection de l'environnement et des populations, de l'équité territoriale et du respect des normes et des objectifs nationaux de transition écologique, économique et sociale.

Sortir de la logique de compétition territoriale pour coopérer et réussir ensemble

La France n'est pas restée en marge des évolutions mondiales : mondialisation des échanges, désindustrialisation, financiarisation de l'économie, course à l'attractivité. Elles ont affecté les activités économiques et sociales, généré d'importants déséquilibres territoriaux, provoqué des dégâts écologiques et compromis les conditions d'habitabilité des territoires.

Dans ce contexte de leur mise en concurrence généralisée, les collectivités ont déployé des stratégies d'attractivité, à armes inégales, mobilisant leurs moyens sur un développement qui dont on finit par ne plus percevoir le sens. Les mandats sont de fait souvent jugés au nombre de nouveaux habitants et de nouvelles entreprises.

Cette logique de compétition, soutenue par l'État (appels à projets, réformes de la fiscalité locale, etc.) a conduit depuis des décennies à un jeu à somme nulle. Le territoire attractif, d'une certaine manière victime de son succès, subit un renchérissement et une raréfaction du foncier. Il absorbe les ressources. Tandis que le territoire qui enregistre une perte, lui, finit par déplorer des logements vacants, des locaux économiques vides et des sites industriels en friche.

La logique du « maire-bâtitisseur » et du « droit au développement » de chaque territoire, sur laquelle repose la décentralisation et son modèle économique (plus d'emplois et d'habitants, pour plus de dotations et de fiscalité) apparaît désormais obsolète dans un monde aux ressources naturelles finies. C'est pourtant ce modèle qui reste encore défendu dans nombre de débats autour de la mise en œuvre du zéro artificialisation nette (ZAN).

Cette logique pouvait fonctionner tant que le déni était encore massif sur les conséquences écologiques qu'elle engendre et sur la finitude des ressources, mais, face aux réalités scientifiques désormais documentées, elle devient un frein majeur à la décarbonation et à la transition écologique des territoires. Il n'est pas question de décider des territoires qui devraient se développer et d'autres non au contraire, mais plutôt de poser la question du partage de la richesse entre territoires et de la promesse décentralisatrice. La figure du maire reste importante pour les habitants, mais souhaitent-ils absolument qu'il bâtit pour attirer toujours plus d'entreprises ? Les collectivités et l'État devraient aujourd'hui œuvrer ensemble pour retrouver sur chaque territoire un équilibre : amélioration du cadre de vie, réponse aux besoins sociaux, résorption des inégalités, bifurcation écologique pour garantir la pérennité des territoires.



Les élections municipales de 2026 sont une formidable opportunité pour ajuster les projets de territoire en fonction de l'ensemble des enjeux écologiques : eau, biodiversité, ressources naturelles disponibles et, bien sûr, le climat.



La logique du développement infini reste encore prégnante chez de nombreux élus locaux [...]. Il est urgent de changer de logique.

Les lois de la science plutôt que celles du marché

Dans ce contexte, des garde-fous s'imposent. En application des droits de l'urbanisme et de l'environnement, l'État local ou le juge administratif ont pris récemment des décisions marquantes. L'annulation du schéma de cohérence territoriale (SCoT) du Golfe du Morbihan – du fait de l'absence d'analyse des capacités d'accueil et des impacts des orientations de développement – fait date. La décision de la préfecture des Alpes-Maritimes de conditionner la délivrance des permis de construire à la disponibilité de la ressource en eau également.

La logique du développement infini reste encore prégnante chez de nombreux élus locaux. Or, ce n'est pas parce que le « marché » ou la dynamique démographique rendent un territoire « attractif » que celui-ci reste « habitable ». Si les nappes phréatiques sont vides ou trop polluées, où que le territoire est particulièrement exposé aux nouveaux risques, l'investissement n'est plus pérenne. De même, les littoraux et la montagne sont réputés pour leur potentiel de développement, mais, quand la science montre qu'ils seront les premiers à devenir inhabitables et non assurables, il est urgent de changer de logique.

Municipales de 2026 : un moment clé pour une nouvelle génération de projets de territoires...

Bonne nouvelle, il est encore temps d'agir : les données, outils et solutions existent ! Il est possible de mettre en cohérence les projets de développement et la réalité physique et sociale d'un territoire. Il est fondamental que les programmes d'investissements des mandats municipaux et communautaires à venir soient relus à cette aune.

Les élections municipales de 2026 sont une formidable opportunité pour ajuster les projets de territoire en fonction de l'ensemble des enjeux écologiques : eau, biodiversité, ressources naturelles disponibles et, bien sûr, le climat. Les nombreux plans locaux d'urbanisme (PLUi) ou plans climat (PCAET) votés ces dernières années sont un acquis précieux. Ils doivent servir de base à une nouvelle génération de projets faisant de la bifurcation écologique une logique transverse, et non plus une annexe aux volets « attractivité économique et innovation » et « cohésion sociale ».

...et pour convenir d'un nouvel équilibre !

Et si le vieux « développement local » (infini) du XX^e siècle devenait « l'équilibre local » du XXI^e siècle, entre justice sociale et environnementale, consommation soutenable de ressources, prévention des risques et qualité de vie des habitants, dans une vision partagée entre l'État et les collectivités ? Cette ambition et réinvention des rôles serait également de nature à renforcer l'engagement citoyen, l'attachement aux territoires et, *in fine*, la démocratie locale.



Le financement de la transformation écologique au cœur des enjeux des collectivités territoriales

La question de l'investissement local va s'imposer comme un enjeu politique majeur dans les prochaines années pour réussir le défi de la transformation écologique. Quelques pistes d'action possibles.

Par François Thomazeau, haut fonctionnaire territorial et membre du comité d'orientation du Lierre

Qu'il s'agisse de mobilité durable, de rénovation thermique des bâtiments, d'adaptation des écoles ou des infrastructures aux effets du dérèglement climatique, d'installation de capacité d'énergies renouvelables ou de bornes de recharge, les collectivités territoriales sont en première ligne pour réaliser les investissements nécessaires à la transformation écologique du pays et à sa résilience face aux effets du dérèglement climatique.

Dans un contexte budgétaire contraint, en auront-elles toujours les moyens ? Des solutions de financement alternatives sont-elles envisageables ? Les élections municipales de mars 2026, déterminantes pour la construction de la résilience post 2030 de nos territoires, pourront-elles être l'occasion d'un débat sur cette question cruciale pour l'avenir de territoires ? Les experts du Lierre, réseau d'acteurs publics engagés dans la transformation écologique du pays, versent quelques propositions dans le débat.

Des investissements verts en hausse, mais insuffisants et contraints, au regard des besoins

Depuis plusieurs années, les collectivités locales françaises sont engagées dans un effort notable pour financer la transition écologique de leurs territoires.

Les investissements verts ont enregistré une hausse de 42 % depuis 2017, portés par une volonté collective de répondre à l'urgence environnementale et contribuer à l'atteinte des objectifs climatiques nationaux. Les études du *think tank* I4CE montrent que les deux tiers des investissements verts ont concerné le développement et l'entretien des infrastructures de transport collectif urbain, ferroviaire et cyclable et l'acquisition de matériel roulant. Les investissements pour l'efficacité énergétique de l'éclairage public et l'acquisition de véhicules bas-carbone, bien que relativement modestes en termes de montant, sont en augmentation constante depuis 2017.



Le Fonds vert, présenté comme un instrument pérenne d'accélération de l'action locale pour l'environnement, a vu son niveau divisé par quatre en deux ans.

Deux ingrédients sont à l'origine de cette évolution positive : un climat économique favorable pour les collectivités au début du précédent mandat, dans un contexte de relance post-covid, et des signaux clairs de priorité donnée au climat, à toutes les échelles, européenne, nationale, locale.

La méthode de « budgétisation verte », utilisée de façon très volontariste dans le monde local bien avant de devenir une obligation, a notamment permis aux élus d'orienter les budgets locaux vers des actions à forts impacts écologiques, favorisant ainsi une meilleure allocation des ressources et justifiant parfois des choix difficiles en recettes (hausse de la fiscalité, dégradation des ratios d'endettement).

Cependant, malgré ces progrès, les collectivités doivent désormais faire face à un contexte qui se dégrade. Du point de vue économique, les budgets de l'État de 2025 et 2026 viennent affaiblir leur capacité d'autofinancement, en touchant à la dynamique de leurs recettes ou en alourdissant certaines de leurs charges.

En parallèle, les signaux envoyés sur la priorité à donner à la décarbonation de nos économies se sont considérablement affaiblis : pour ne prendre qu'un exemple, le Fonds vert, présenté comme un instrument pérenne d'accélération de l'action locale pour l'environnement, a vu son niveau divisé par quatre en deux ans, même si l'on peut encore espérer que la discussion parlementaire autour du projet de loi de finances 2026 corrige cette trajectoire.

Et pourtant, ces investissements locaux annuels devraient doubler d'ici 2030, si nous voulons collectivement atteindre les objectifs climatiques nationaux. Et cette situation intervient alors même que les besoins en matière d'adaptation au changement climatique et d'assurabilité des territoires augmentent fortement, soulignant une fracture entre ambitions et capacités financières réelles.

Les raisons de cette inadéquation des besoins et des financements locaux sont multiples. Le rapport publié le 16 septembre 2025 par la Cour des comptes sur l'action publique en matière de transition écologique¹ met en lumière plusieurs faiblesses dans la gestion et le pilotage des politiques de transition écologique locales. Il pointe en particulier l'absence de bilan précis des contrats de réussite de la transition écologique (CRTE), et déplore une prise en compte insuffisante des diagnostics territoriaux ainsi que des spécificités locales dans l'élaboration des schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET). Cette carence complique la définition de trajectoires cohérentes et adaptées à chaque territoire, réduisant ainsi l'efficacité des financements publics. Le rapport recommande par ailleurs un renforcement de la coordination au niveau du secrétariat général à la planification écologique (SGPE) pour harmoniser les politiques publiques et garantir une définition claire des stratégies pluriannuelles de financements de la transition écologique à l'échelle territoriale.

1. C. comptes, *La transition écologique*, rapp. public thématique, sept. 2025.

Leviers d'action

En réponse à ces constats, plusieurs actions pourraient être proposées pour garantir la pérennité et la performance des financements locaux en faveur de la transition écologique.

La première consiste à injecter, partout où c'est possible, et comme un réflexe de l'action publique, de la pluriannualité et de la prévisibilité. Les collectivités sont les premiers investisseurs publics civils, loin devant l'État. Elles portent des infrastructures essentielles pour le climat, et, plus largement, pour la vie en société, qu'elles doivent sans cesse entretenir, améliorer, rénover. Or, le pire ennemi de l'investisseur, public comme privé, est l'incertitude. Aujourd'hui, celle-ci est partout : dans les bases fiscales, qui font le yoyo, à l'image des droits de mutation à titre onéreux (DMTO) des départements, dans les dotations, discutées annuellement dans un climat politique instable, dans les règles du jeu dictées par l'État, sans cesse chamboulées.

Ce réflexe pluriannuel doit être adossé à un outillage économique renforcé. Encore aujourd'hui, la très grande majorité des décisions prises en matière de financement des collectivités locales le sont avec un regard aveugle sur leurs effets macroéconomiques. Les acteurs politiques sont réduits à des conjectures, des hypothèses, une situation qui entretient les craintes, parfois fondées,

parfois exagérées, et les postures non constructives. À l'image du travail du conseil d'orientation pour les retraites (COR), il est indispensable de créer une infrastructure d'expertise publique permettant de documenter les trajectoires de finances locales, et notamment celles de l'investissement local, afin d'évaluer l'impact des mesures de finances publiques et leur compatibilité avec la planification écologique notamment.

Du point de vue des instruments de pilotage, il serait intéressant de renforcer la contractualisation entre l'État et les régions sur la base des plans de transition environnementaux régionaux. Les conférences des parties (COP) régionales qui se tiennent depuis 2024 pourraient à cet égard fournir des feuilles de route impliquant l'ensemble des parties prenantes concernées. Le « Fonds territorial climat », créé par la loi en 2025, mais jamais vraiment défini, pourrait être cet instrument permettant une visibilité à long terme des ressources disponibles *via* une transformation du fonds vert ou des dotations vertes. L'incorporation effective des trajectoires d'investissements verts dans les plans pluriannuels d'investissement (PPI), les plans climat-air-énergie territoriaux (PCAET) et les SRADDET est un impératif pour assurer cohérence et efficacité. Cette réflexion devrait rencontrer son pendant au niveau communal avec un renouvellement des CRTE.

 Les collectivités sont les premiers investisseurs publics civils, loin devant l'État.



Il est urgent de lever consciencieusement, et, à toutes les échelles, les freins à l'endettement local dédié à la transition, en considérant ce dernier pour ce qu'il est : un investissement d'avenir.

Un chantier de plus longue haleine est celui du soutien à l'autofinancement des collectivités territoriales en matière de transition écologique, par la réouverture du chantier de la fiscalité locale, qu'il s'agisse de celle à la main des collectivités (taxes foncières, redevances sur déchets) ou des impôts transférés. Ce chantier doit être vu dans une perspective plus large de refonte du lien fiscal entre les citoyens et leurs services publics, et de sécurisation de la capacité d'agir locale.

Enfin, il est urgent de lever consciencieusement, et, à toutes les échelles, les freins à l'endettement local dédié à la transition, en considérant ce dernier pour ce qu'il est : un investissement d'avenir, protecteur de notre souveraineté, et non un simple déséquilibre budgétaire à court terme. Un tel chantier suppose d'ouvrir trois débats : celui des trajectoires de finances publiques, qui postulent encore aujourd'hui le désendettement local en dépit de l'importance de leur patrimoine et des investissements attendus d'elles ; celui des freins culturels et politiques, la dette étant encore largement associée à de la mauvaise gestion ; celui des instruments mis à disposition par les institutions financières, qui passe notamment par une clarification de la notion de « dette verte ». Le recours accru à l'emprunt de long terme, tel que ceux proposés par la Banque des territoires (BDT) ou la Banque européenne des investissements (BEI), profitant de taux bas pour financer des projets verts ambitieux alignés sur les critères de contribution substantiels aux objectifs de la taxonomie européenne, fait partie des solutions à développer et massifier.

Le financement de la transformation écologique des territoires est une question cruciale pour la France, qui se trouve à un tournant en matière de réponse à l'urgence environnementale. Le constat des difficultés budgétaires actuelles justifie une réflexion tournée vers la planification pluriannuelle, y compris post 2030, de la transformation écologique des territoires et de leur financement.

Pour que les collectivités puissent relever le défi climatique, il faut désormais bâtir un modèle de financement intégrant à la fois innovations en termes d'autofinancement des collectivités et coopération renforcée entre acteurs locaux, nationaux et européens. Ce modèle doit irriguer les débats nationaux, comme les choix locaux.

L'intégration du climat dans les trajectoires de finances publiques, la contractualisation pluriannuelle, la meilleure intégration des diagnostics territoriaux et des feuilles de route régionales, ainsi que la mobilisation optimale des ressources propres et des emprunts à long terme pourraient ouvrir la voie à une transition écologique locale à la fois ambitieuse et soutenable budgétairement. Sans une telle action, le coût de la non-action sera bien plus élevé pour les territoires, en première ligne face aux effets du dérèglement climatique, que celui de l'action. Les élections municipales de 2026, puis les échéances nationales de 2027, pourraient être l'occasion de mettre l'ensemble de ces propositions dans le débat public.



Les transitions sociales et environnementales au sein des collectivités : quels enjeux de transformation pour les administrations ?

Face aux limites planétaires dépassées et à des inégalités qui se creusent, les administrations doivent revoir leurs pratiques. Point de vue d'un collectif de directeurs généraux des services (DGS) sur les transformations à engager.

Par Frédéric Althabe¹, Éric Ardouin², Vincent Breteau³, David Constans-Martigny⁴, Bruno Koebel⁵, Jean-Gabriel Madinier⁶, Bastien Nespoulous⁷, Laurence Quinaut⁸, Dominin Rauscher⁹, Emmanuel Rouede¹⁰, Stéphanie Ten Eyck¹¹ et Marie Villette¹²

De quelles transitions parlons-nous ?

Le mot transition a tendance à devenir un mot-valise qui, à force de banalisation, finit par perdre son sens. Pour bien prendre la mesure des enjeux de transformation dans les administrations locales, il est nécessaire au préalable de rappeler de quelles transitions nous allons parler.

Aux racines des transitions sociales et environnementales se trouvent plusieurs constats bien établis par la communauté scientifique internationale.

D'une part, notre mode de vie conduit à un dépassement des limites planétaires, puisque sept d'entre elles sur neuf sont considérées comme dépassées à l'automne 2025 (voir l'illustration des 9 limites planétaires page ci-contre). D'autre part,

notre mode de vie puise dans les ressources finies de la terre et son empreinte représente quasiment deux planètes. Par ailleurs, les inégalités sociales progressent. Les pays à forts revenus consomment six fois plus de ressources par habitant que les pays à faible revenu.

Sur la base de ces constats, les transitions sociales et environnementales se définissent comme la recherche non seulement d'un nouvel équilibre entre nos villes et les ressources naturelles, mais encore d'une trajectoire vers ce nouvel équilibre qui soit maîtrisée d'un point de vue économique, social et démocratique. La problématique étant posée dans ces termes, nous exposerons comment nous l'abordons dans notre rôle de conduite du changement au sein de nos administrations.

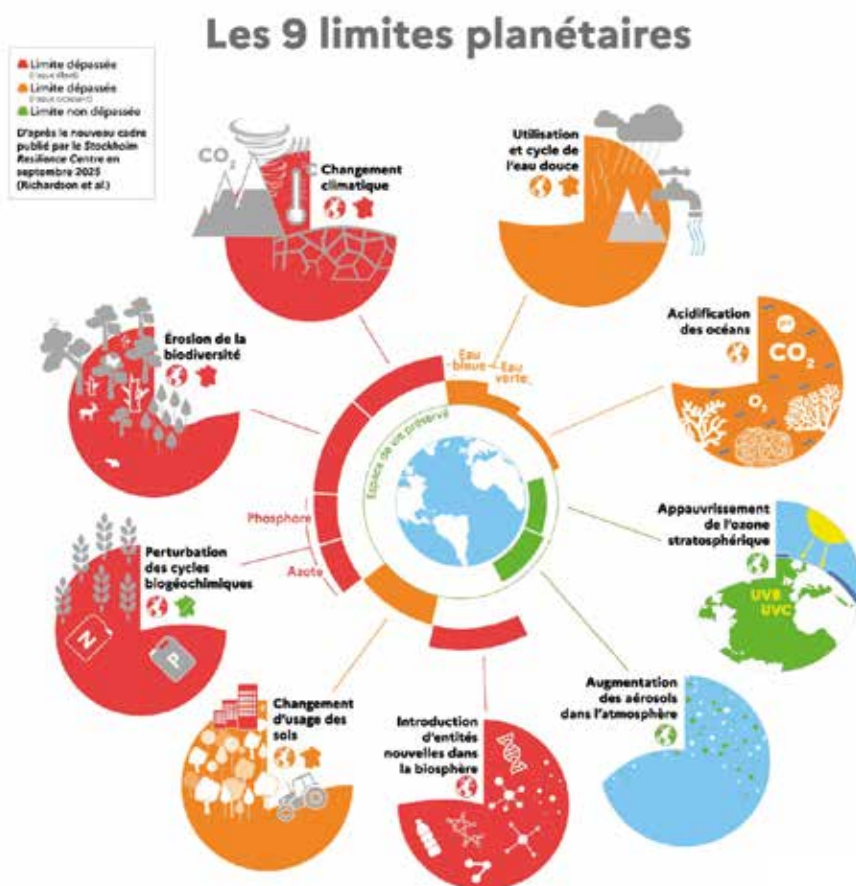
1. Métropole Rouen Normandie. 2. Ville et métropole de Toulouse. 3. Ville et métropole d'Orléans. 4. Ville et métropole de Clermont-Ferrand. 5. Ville et eurométropole de Strasbourg. 6. Ville et métropole de Dijon. 7. Ville et métropole de Nice. 8. Ville et métropole de Rennes. 9. Métropole Aix-Marseille-Provence. 10. Ville de Grenoble. 11. Ville et métropole de Nancy. 12. Ville de Paris.

Notre mode de vie conduit à un dépassement des limites planétaires, puisque sept d'entre elles sur neuf sont considérées comme dépassées à l'automne 2025.

Ce qui change pour les collectivités et pour les administrations

Les choix politiques dans une collectivité relèvent des assemblées délibérantes, et peuvent porter des priorités et des positionnements différents par rapport aux transitions sociales et environnemen-

tales. Néanmoins, un certain nombre de points de convergence se présentent dans la transformation des administrations. Le point de vue de cet article sera de faire ressortir ces traits communs, appropriés de manière plurielle en fonction des cultures et des sensibilités de chaque collectivité.



Crédit : Commissariat général au développement durable.

Nous prenons le parti de présenter des illustrations dans nos administrations en insistant sur leur dimension méthodologique et managériale, en toute neutralité par rapport aux choix politiques de nos assemblées. Ainsi, nous aborderons successivement la formation des compétences, l'intelligence collective, l'adaptation des organisations, la planification écologique, la participation citoyenne, l'innovation et les nouveaux indicateurs.

Sans chercher l'exhaustivité, ces illustrations démontrent que la transformation de nos administrations est profonde et systémique.

1. Formation des compétences

Face aux exigences posées par la transition écologique de nos territoires, la formation des agents et des élus permet non seulement de développer leurs compétences techniques et leur compréhension des enjeux environnementaux, mais aussi de favoriser l'émergence d'une culture commune, propice à l'innovation et à l'engagement collectif.

Une école interne des transitions

L'Embarcadère, école des transitions interne à la métropole et à la ville d'Orléans lancée en 2023, propose des parcours axés sur la sensibilisation, l'acquisition de connaissances concrètes et la mise en pratique de solutions durables (telles des fresques ou des formations métiers spécifiques), mais aussi accompagnements au long court de projets (labellisation écolo-crèches, coaching de projets, etc.) et des formations au management. Conçue avec un panel d'agents et d'élus, l'Embarcadère favorise également le partage d'expériences et l'intelligence collective, créant ainsi un véritable laboratoire d'idées au service de la transition écologique locale.

La Semaine des transitions écologiques

La ville et l'eurométropole de Strasbourg ont organisé, en partenariat avec le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), la première Semaine de la transformation écologique en 2024 : cinq jours d'animations, de formations, d'ateliers et de fresques à plusieurs centaines d'agents. Objectif : les former massivement et les outiller pour qu'ils comprennent les défis de la transition écologique, ses impacts sur leurs métiers et les actions concrètes à mettre en œuvre dans leurs missions respectives. Ce partage d'un socle commun de connaissances et de bonnes pratiques a permis de sensibiliser largement les services aux enjeux de la transformation écologique.

2. Développement de l'intelligence collective pour faire face aux problèmes systémiques

Face à la complexité systémique de ces transitions, nous devons faire le choix de dépasser les cloisonnements organisationnels pour favoriser la co-construction, la transversalité et la responsabilisation partagée.

Le mode projet, catalyseur de l'intelligence collective

Consolidé dans le cadre du projet d'administration métropolitain d'Aix-Marseille-Provence, le mode projet s'appuie sur un référentiel commun, des outils collaboratifs et une cellule d'appui aux porteurs de projets garantissant un accompagnement homogène, la mobilisation des compétences adaptées et la diffusion des bonnes pratiques. En s'inscrivant dans une logique de coopération élargie – entre services, élus, partenaires et usagers –, le mode projet permet à la métropole de transformer ses pratiques, de renforcer son agilité institutionnelle et de développer une véritable intelligence collective au service du territoire.



Accompagner les transitions nécessite de transcender l'organisation en silos de l'administration et de la légitimer dans son rôle de proposition.

Les communautés d'agents engagés porteurs des changements

Ces communautés, nées dans le prolongement de la dynamique du Métropole Innov'Action (MIA)¹³, rassemblent des agents issus de directions et de métiers variés, unis par l'envie d'innover, de partager des pratiques et d'expérimenter de nouvelles façons de faire. Elles favorisent l'émergence de solutions concrètes, adaptables et transversales aux enjeux du territoire : transition énergétique, inclusion sociale, mobilités durables, sobriété des ressources, etc.

Les ambassadeurs de la transformation écologique Ce réseau d'ambassadeurs rassemble une trentaine d'agents, représentant toutes les directions de la collectivité. Ils sont référents sur les sujets écologiques au sein de leur direction, animent des temps de travail et déclinent les enjeux climatiques dans les projets transversaux. Ils s'investissent dans la facilitation (accompagnement des initiatives), la valorisation (mise en avant des démarches) ou l'exploration (veille externe d'idées innovantes), et participent aux temps forts dédiés à la transition écologique organisés par la collectivité.

En offrant un espace d'autonomie, de coopération et d'apprentissage mutuel, ces communautés constituent l'un des leviers majeurs d'une administration apprenante, connectée aux besoins réels du territoire et capable d'y répondre avec agilité et sens.

Rendre le management plus horizontal pour mieux construire les transitions

Le management horizontal, quant à lui, promeut une posture d'écoute, de confiance et d'autonomie, où le rôle du manager se transforme : il devient facilitateur de coopération, animateur de communautés et porteur de sens partagé. Il fait ainsi progresser la robustesse de son organisation.

3. Adaptation des organisations et des processus de décision

Accompagner les transitions nécessite de transcender l'organisation en silos de l'administration et de la légitimer dans son rôle de proposition.

Une direction générale dédiée à l'accompagnement des transitions

Au-delà des fonctions traditionnelles (construire la ville et apporter des services), doit émerger une fonction d'incitation et de soutien à une transformation de l'administration visant à renforcer son appréhension des grandes évolutions sociétales et environnementales. La direction générale des transitions créée à Toulouse vise principalement à renforcer la transversalité entre services et s'appuie pour ce faire sur deux leviers : la standardisation du mode projet et l'animation de réseaux métiers.

13. Créé en 2024, ce lab territorial est porté par la Métropole Aix-Marseille-Provence.

À Dijon, a été mise en place une direction générale déléguée au climat et à la biodiversité qui chapeaute cinq entités en propre, mais surtout qui pilote un comité technique composé d'une vingtaine de cadres de différentes directions et anime deux groupes d'élus à l'échelle municipale et métropolitaine, là aussi dans un objectif de décloisonnement.

Un mode de préparation des décisions favorisant les transitions

Afin de pousser la logique de sobriété, Rennes ville et métropole a généralisé à tous les projets la méthode « Éviter, réduire, compenser », renforcée d'une dimension de justice sociale. Cette évaluation des impacts écologiques et sociaux est systématiquement intégrée dans les documents d'aide à la décision fournis aux élus.

Cette démarche obligatoire légitime les propositions ambitieuses des services sans les mettre en porte-à-faux dans la relation aux élus, faisant progresser la culture de la robustesse.

4. Planification écologique

L'exercice de planification constitue une nécessité pour garder le cap des transitions, ce qui n'empêche pas la capacité d'adaptation.

Le levier du plan climat-air-énergie territorial (PCAET)

La révision du PCAET de Clermont Auvergne Métropole en mars 2025 va permettre d'y ajouter un volet adaptation au changement climatique, aujourd'hui manquant. Des indicateurs mesurables permettront, en outre, de définir un projet de territoire global à l'horizon 2050, dont l'enjeu est de s'assurer que la stratégie de transition écologique ne crée pas d'exclusion sociale et qu'elle intègre les enjeux de santé environnementale (face à la canicule, aux épidémies, à l'accès à l'eau, etc.) dans une approche *One Health*.

Les feuilles de route de transitions

Faisant suite aux Assises de la transition menées en 2021, ces feuilles de route sont essentielles pour prioriser les actions, coordonner les efforts entre les différents acteurs et garantir la cohérence des politiques publiques, tout en assurant un suivi rigoureux des avancées. Elles facilitent également la mobilisation des ressources, l'évaluation des résultats et l'adaptation continue face aux défis émergents de la transition écologique.

 **Les communautés d'agents engagés constituent l'un des leviers majeurs d'une administration apprenante.**



La mobilisation des habitants autour de la transition écologique est essentielle pour assurer l'acceptabilité des politiques publiques et construire une transition écologique adaptée au territoire.

Elles sont complétées par une gouvernance *ad hoc* via des programmes de la transition, chacun doté d'un directeur de programme, assurant ainsi un pilotage et un suivi centralisés.

Les plans de sobriété énergétique

La transition climatique exige du temps long, mais elle est sans cesse perturbée par des urgences, comme la crise énergétique de 2022 qui a forcé la mise en place rapide de plans de sobriété. À court terme, il fallait éviter les coupures d'électricité, protéger les plus vulnérables et maîtriser des finances déjà fragiles. À long terme, la crise a rappelé la nécessité de réduire les dépendances énergétiques. Les collectivités ont agi avec succès en baissant les températures dans les équipements, en réduisant l'éclairage, etc.

Trois ans après, le bilan est mitigé : certains efforts se sont affaiblis, car impopulaires ou contradictoires avec d'autres besoins (sécurité, attractivité), et les actions de fond, comme la rénovation thermique se heurtent à la contrainte financière. Néanmoins, l'épisode a montré que la sobriété peut être un véritable outil de transition, à condition d'être intégrée dans un récit collectif compris et partagé par les usagers du service public.

5. Participation citoyenne et travail sur le récit

La mobilisation des habitants autour de la transition écologique est essentielle pour assurer la compréhension et l'acceptabilité des politiques publiques, pour construire une transition écologique adaptée au territoire et aux attentes spécifiques de ses habitants et forces vives, pour renforcer les liens entre parties prenantes de la société civile, élus et agents de la collectivité.

Les Assises et les Villages de la transition

Ainsi, à Orléans, les Assises de la transition organisées en 2021 ont constitué un temps fort de mobilisation et de réflexion collective autour des enjeux environnementaux locaux. Pendant plusieurs jours, élus, agents, experts, associations, entreprises et citoyens se sont rassemblés pour débattre, partager leurs expériences et co-construire des solutions concrètes pour accélérer la transition écologique du territoire. Les conclusions des Assises ont permis d'élaborer des feuilles de route de la transition écologique, qui ont ensuite orienté le travail des services pendant le mandat.

Dans la continuité de l'élan des Assises, des Villages de la transition ont été organisés les années suivantes : véritables espaces de rencontre et de démonstration sur une ou deux journées, ces Villages ont permis de valoriser les initiatives locales, de sensibiliser un large public aux enjeux climatiques et de proposer des solutions accessibles à tous. Si ces Villages ont contribué à ancrer

la transition écologique dans la vie quotidienne des habitants, ce format a aussi montré progressivement ses limites.

La Convention citoyenne

À la suite d'un avis défavorable de la commission d'enquête publique sur une première version du projet de tramway destiné à desservir le nord de l'agglomération, l'eurométropole de Strasbourg a co-construit une nouvelle réflexion, en s'appuyant sur une convention citoyenne rassemblant cent citoyens durant plus de six mois. Cet exemple a démontré que les démarches participatives permettaient d'enrichir la réflexion grâce à une écoute et une prise en considération accrues des attentes de citoyens qui, par leur implication, comprennent les enjeux complexes et clivants que peuvent revêtir les projets publics au service des transitions.

L'Université populaire du climat et de la biodiversité

L'Université populaire du climat et de la biodiversité mise en place à Dijon depuis le début de 2025 est un projet partenarial qui associe des acteurs du monde de la recherche et de l'éducation populaire. Son objectif est de construire une culture commune du climat et de la biodiversité, en combinant apports scientifiques, regards locaux et temps d'échanges, afin de permettre à chacun de mieux comprendre les enjeux tout en offrant des espaces d'expression et d'écoute (un exemple : « Ma maison, ma voiture : pourquoi on y tient tant »).

Même s'il est prématuré d'en faire un bilan, on peut noter que ce dispositif a d'ores et déjà contribué à renforcer le lien entre la collectivité et les chercheurs sur les enjeux du climat et de la biodiversité.

Une conférence des parties (COP) locale

La métropole de Rouen a mené une démarche de COP locale dès 2017 pour mobiliser l'ensemble du territoire préalablement à l'élaboration du schéma de cohérence territoriale valant plan climat air énergie (SCoT-AEC). Deux grandes questions ont guidé cette réflexion : comment concilier urgence écologique et justice sociale ? Comment vivrons-nous en 2050 ?

Au cœur du dispositif de concertation, la Convention citoyenne des transitions : quatre-vingts citoyens ont débattu pendant six week-ends de travail et cinq intersessions autour des dilemmes concrets liés à l'aménagement du territoire et délibéré sur des choix structurants à opérer. Un comité citoyen de suivi de la convention examine chaque pièce du SCOT-AEC en cours d'élaboration et rend un avis à la métropole sur leur cohérence avec les propositions de la convention citoyenne.

Une Académie du climat

Créée en 2021, l'Académie du climat à Paris est un lieu de débat, de formation et de mobilisation pour tous les publics, dédié à l'action climatique et à la participation citoyenne. Plateforme mêlant science, pédagogie et action, elle propose une grande diversité de formats – ateliers, débats, fresques, événements culturels – afin de partager des savoirs théoriques et pratiques sur la transition écologique. Partenaire de l'académie de Paris pour son travail avec les élèves comme avec les enseignants, elle est aussi ouverte largement au grand public.

Devenue une référence nationale et internationale, l'Académie du climat a accueilli plus de 1,16 million de visiteurs, accompagné 700 acteurs de l'écosystème écologique et sensibilisé 83 000 jeunes, incarnant un service public au service de la transition écologique vivant, accessible et ancré dans la ville.



Pour que les bases de la décision des élus soient bien posées, nous devons réfléchir sur l'adaptation de nos outils pour compter ce qui compte vraiment au XXI^e siècle.

6. L'innovation

À défi nouveau, réponse nouvelle. Les transitions sociales et environnementales invitent à inventer de nouvelles approches, et à soutenir les initiatives innovantes au sein de nos collectivités.

La redirection écologique

La ville de Grenoble, accompagnée par Diego Landivar et Alexandre Monnin, a réalisé un protocole de redirection sur ses piscines municipales. Confrontée à la fermeture de l'une de ses piscines couvertes à la suite de désordres structurels, la ville de Grenoble a choisi de conduire un protocole de redirection préalablement à toute décision de reconstruction. Une enquête sur les attachements a été réalisée auprès d'ateliers citoyens. À l'issue de ce travail d'enquête, le conseil municipal a pu valider une nouvelle stratégie d'équipements sportifs reposant sur la transformation d'un bassin d'été en bassin nordique et sur l'abandon de la reconstruction de cette piscine.

La méthode de la redirection écologique¹⁴ s'est avérée très pertinente parce qu'elle s'appuie sur une enquête approfondie auprès des parties prenantes, qui permet de faire remonter la réalité des attachements et évite de reconduire à l'identique une représentation des besoins. Cette méthode permet de s'affranchir d'une forme de dépendance au sentier, qui est un biais cognitif faisant obstacle aux trajectoires de transition sociales et environnementales.

Avec l'accompagnement de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), la ville de Grenoble teste maintenant la démarche de redirection écologique sur les évolutions des métiers dans la fonction publique territoriale¹⁵. Comment penser leurs évolutions nécessaires avec les agents, c'est la problématique que nous portons *via* des protocoles de redirection écologique, pour partir des attachements fondamentaux des agents, et construire ensemble les transformations nécessaires.

La mise en œuvre des outils scientifiques innovants

Nice a adopté le référentiel de verdissement « 3-30-300 » : voir trois arbres depuis son domicile, vivre dans un quartier comptant 30 % de couverture arborée et se situer à moins de 300 mètres d'un espace vert. Nice a mené une cartographie fine, à partir d'imageries aériennes et satellites, pour mesurer l'atteinte de ces indicateurs. Au-delà du constat – 130 000 habitants remplissent déjà les trois critères –, cette analyse permet d'identifier les secteurs trop minéralisés et d'y concentrer l'effort public, à l'image de l'extension de la promenade du Paillon, des trames vertes du cœur de ville ou du grand parc paysager de la plaine du Var.

En plaçant le verdissement au cœur de sa stratégie d'adaptation, avec un outil lisible et robuste, Nice illustre une innovation environnementale tournée vers des effets concrets et mesurables.

14. Lire *Engager la redirection écologique dans les organisations et les territoires*, Horizon publics hors-série printemps 2021.

15. Nessi J., « Comment l'écologie transforme-t-elle le travail des agents territoriaux ? », *Horizons publics* mars-avr. 2025, n° 44, p. 12 et s.

L'intégration de l'apport des neurosciences pour agir sur les comportements

Rennes Métropole a fait le choix d'intégrer les apports des neurosciences pour questionner ses dispositifs d'accompagnement des habitants vers des pratiques éco-responsables. Les sciences comportementales visent à prendre en compte les facteurs psychologiques et cognitifs des processus de décision et comportements pour comprendre comment et pourquoi les personnes agissent.

L'accompagnement par un cabinet spécialisé a orienté vers un scénario dit de « massification » de comportements accessibles visant d'abord le passage à l'action. La première étape de cette stratégie a été déployée, en 2025, par une campagne de communication « On a déjà tout pour le futur », qui visait à montrer qu'adopter des gestes éco-responsables est à la portée de chacun. Cette campagne a trouvé un réel écho et des expérimentations thématiques se lancent maintenant pour tester des nouveaux dispositifs ou optimiser des dispositifs existants.

7. La recherche de nouveaux indicateurs

Le cadre de l'action publique, donc ses indicateurs, est hérité d'une période où le sujet des limites planétaires était inexistant. Pour que les bases de la décision des élus soient bien posées, nous devons réfléchir sur l'adaptation de nos outils pour compter ce qui compte vraiment au XXI^e siècle.

Le budget au prisme du climat

Est-ce que la dépense inscrite sur chaque ligne budgétaire va permettre de faire baisser les émissions de gaz à effet de serre ? C'est à cette question que répond l'évaluation climat du budget selon la méthode I4CE appliquée à la ville et à l'eurométropole de Strasbourg. Cette démarche s'appuie essentiellement sur le volet « Atténuation du changement climatique » et vise à inscrire cette baisse en conformité avec la Stratégie nationale bas carbone.

Elle permet d'apporter de la transparence sur le niveau d'orientation des dépenses au regard des objectifs du plan climat air-énergie territorial (PCAET), et ce, à chacune des étapes budgétaires.



Les initiatives présentées dans cet article ne sont que des exemples de la mobilisation des collectivités locales pour transformer profondément leur mode de production de l'action publique et prendre ainsi en compte la dimension systémique du changement climatique.

Par ailleurs, depuis 2018, la ville et l'eurométropole de Strasbourg ont intégré une analyse ligne à ligne de leurs budgets au regard des dix-sept objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les Nations Unies en 2015 dans le cadre de l'Agenda 2030, offrant une approche intégrée et systémique reliant les enjeux sociaux, économiques et environnementaux.

Cette analyse permet de visualiser la répartition des dépenses par ODD. Un outil interne de cartographie et d'évaluation ODD a été développé pour mieux comprendre l'affectation des moyens budgétaires et renforcer les synergies entre les actions. Les leviers de transformation prioritaires incluent le budget, l'alimentation, l'économie, le sport, la commande publique et la culture.

Le donut

La ville de Grenoble développe de nouveaux outils autour de la théorie du donut de Kate Raworth, qui propose un cadre simple et visuel, sous la forme du donut pour présenter à la fois le plafond environnemental et le plancher social entre lesquels se définit un espace juste et sûr pour l'humanité.

Sur cette base, la ville de Grenoble a développé une grille donut d'évaluation des projets, pour apprécier leur impact sur les limites planétaires et leurs effets de justice sociale¹⁶. C'est une approche systémique qui nous oblige à considérer plus de variables que les seuls enjeux financiers et politiques. Appliquée sur les projets d'investissements et sur le compte financier unique, elle donne une évaluation systémique et, surtout, elle intègre une dimension d'évaluation sur les effets de justice sociale de ces actions.

Les transitions sociales et environnementales posent un objectif qui est très éloigné de la direction dans laquelle nous mène le « *business as usual* ». Il devient vital de prendre du recul par rapport au cadre mental, réglementaire, et aux outils que nous utilisons, pour apprécier dans quelle mesure ils restent pertinents ou au contraire néfastes par rapport à l'objectif de transition sociale et environnementale. Réinventer les indicateurs qui structurent ce cadre, demande un effort significatif mais indispensable, tant ils orientent les prises de décisions stratégiques et l'emploi de ressources de plus en plus rares. En cela, le donut, qui permet de visualiser rapidement des enjeux systémiques, présente un potentiel très intéressant et un large espace de créativité pour le XXI^e siècle.

Les initiatives présentées dans cet article ne sont que des exemples de la mobilisation des collectivités locales pour transformer profondément leur mode de production de l'action publique et prendre ainsi en compte la dimension systémique du changement climatique. On ne peut qu'espérer que les choix budgétaires de l'État tiendront compte de cet apport décisif du bloc local à une transition écologique socialement juste.

16. Le Meur N., « Le "donut", une nouvelle boussole pour penser l'avenir des territoires ? », *Horizons publics* sept.-oct. 2024, n° 41, p. 86 et s.

Face à l'ampleur des défis, il faut unir nos énergies !

Trois principes peuvent guider l'action des acteurs publics en matière de transition écologique : oser affirmer un idéal, ne pas se contenter du superficiel, soutenir durablement la volonté.

Par **France Burgy**, ancienne directrice générale du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), membre de l'Association des dirigeants territoriaux et anciens de l'INET (ADT-INET) et du Comité 21

De jour en jour, les signaux de profonds changements climatiques se multiplient, et, pourtant, le recul des politiques publiques de transition s'amplifie, tant au niveau national qu'international. Le sujet apparaît dès lors complexe pour nombre d'acteurs publics, conscients que les changements nécessaires sont bien plus profonds qu'ils ne l'imaginaient.

De plus, la situation mondiale semble évoluer vers l'instabilité, et les signaux d'un monde inquiétant, incertain et désorienté se multiplient. Cela tangué et de plus en plus fort... Et plus cela tangué, plus on a l'impression qu'on se jette sur chaque nouvelle urgence, pour satisfaire des groupes d'individus, souvent repliés sur leurs intérêts propres, économiques ou personnels. Nombre d'acteurs publics cherchent pourtant comment faire face en profondeur aux défis environnementaux et sociétaux, sans multiplier les rustines sur des sujets isolés.

On se lève alors le matin en s'interrogeant sur la trajectoire à suivre, sur la posture à adopter, face à ce contexte global, mais aussi face à l'attitude déconcertante des usagers, aux attaques en règle sur l'efficacité du service public, aux attentes managériales exprimées par les collaborateurs, et aux doutes et choix des élus dans le contexte politique et budgétaire...

Comment dès lors faire preuve de responsabilité et de courage, pour conduire l'action publique ? Comment rester mobilisés, individuellement et collectivement, alors que la conversion de la société peut sembler peu engagée ?

Il me semble que trois principes peuvent guider l'action des acteurs publics en matière de transition écologique : oser affirmer un idéal, ne pas se contenter du superficiel, soutenir durablement la volonté.

Oser affirmer un idéal

En ces temps de ruptures et d'inquiétudes, la responsabilité des dirigeants est de favoriser l'expression d'un futur désirable, quand bien même nous aurions l'impression que le mauvais temps s'installe.

Depuis plusieurs années, nombreux étaient ceux convaincus que les acteurs publics allaient accélérer la transition écologique, que le mouvement était bien enclenché, et l'enthousiasme général était hautement mobilisateur. La communication sur ce sujet reflétait cet état d'esprit : un monde désirable était en construction, les forces politiques, économiques et citoyennes étaient alignées, les médias poussaient le sujet en premier plan, et chacun voulait témoigner de son engagement.



En ces temps de ruptures et d'inquiétudes, la responsabilité des dirigeants est de favoriser l'expression d'un futur désirable, quand bien même nous aurions l'impression que le mauvais temps s'installe.

L'affirmation de cet idéal était alors facile ; on parlait, on se parlait, de transition écologique et on se congratulait pour les progrès réalisés. Cet engouement était hautement mobilisateur pour les collectifs de travail, porteur de sens et d'avenir.

Aujourd'hui, les signes de recul, de désintérêt, de retrait de financement, de dénégation même de l'urgence de la transition écologique se multiplient, et ces signes se traduisent dans une communication alarmiste, décrivant un avenir sombre. Pourtant, partout, des actions concrètes et positives sont mises à l'agenda et réalisées¹.

Il est alors fondamental dans ce contexte d'oser affirmer sur cette base l'idéal auquel on veut contribuer, celui d'une transition écologique juste et durable, qui interroge nos modes de vie et nos rapports aux biens matériels et nos liens sociaux.

Ainsi, dans notre expression, c'est l'affirmation de notre idéal qui donnera l'énergie de l'engagement, car il dessinera un futur désirable. Il faut toutefois prendre en compte les signes de recul, en soulignant que ce sera peut-être moins facile qu'on l'espérait, et que l'aboutissement de certaines convictions se verra à long terme.

De plus, nous devons apprendre à concilier affirmation de notre idéal, de nos valeurs, avec les vents contraires : plus nous montrerons concrètement l'efficacité d'actions sur le quotidien, plus on fera connaître des réussites politiques, économiques ou sociales. Plus nous veillerons à ce que chacun puisse être personnellement bénéficiaire de ces transitions, tout en contribuant à l'intérêt général, plus nous ouvrirons des espaces de dialogue et de construction de solutions durables, y compris avec ceux qui aujourd'hui s'y refusent farouchement.

Oser affirmer un idéal, mais veiller à construire un chemin partagé par le plus grand nombre, et surtout en temps de crise, c'est faire société, c'est donner du sens et de l'envie au vivre ensemble, et c'est cela qui fait la force de l'action, soutient dans la durée la mobilisation collective des acteurs engagés et celle des citoyens que l'action publique sert.

Chacun est libre de choisir ses idéaux, mais la responsabilité de dirigeant public impose d'être clair avec soi-même sur ce sujet et d'agir alors en cohérence, car c'est cette cohérence qui génère la confiance.

1. Voir « Les transitions sociales et environnementales au sein des collectivités : quels enjeux de transformation pour les administrations ? », p. 14 et s.

Ne pas se contenter du superficiel

Qu'il s'agisse des politiques publiques ou des organisations, on se limite trop souvent à définir précisément « la stratégie ». Le travail approfondi sur la mise en œuvre, les rôles, les règles, les devoirs réciproques, les effets, les impacts systémiques est rarement mené jusqu'au bout par les acteurs de politiques publiques.

De plus, la dictature de l'immédiateté contribue à ces travaux inachevés, mais aussi à des mesures faciles et parfois peu inclusives. L'évaluation en cours de réalisation des actions et leur correction immédiate sont rarement observées.

De ces approximations naissent les conflits, les injustices, voire les aberrations. Elles nourrissent aussi les déceptions quotidiennes, notamment celles des collaborateurs publics.

C'est particulièrement le cas en matière de transition écologique, d'autant plus qu'il faudrait aujourd'hui interroger profondément le modèle sociétal. Dès lors, il est tentant de s'en tenir à ce qui est simple et sectoriel : collecte sélective des déchets, renaturation urbaine, aides financières pour les mobilités douces ou l'isolation des logements, etc.

Et cela demande un certain courage que de s'attaquer à la complexité des systèmes, de remettre en cause parfois les fameuses « stratégies », y compris sur le champ politique, de raisonner dans la durée et de bifurquer, rediriger, voire renoncer quand cela est nécessaire.

En particulier, si l'on ne veut pas laisser prospérer l'idée que la transition écologique est pilotée par et pour celles et ceux qui en ont les moyens, il faut sortir du superficiel ou du plus facile, affronter certaines réalités sociales, mesurer les impacts de la transition écologique sur celles et ceux qui n'ont pas forcément le choix de contribuer aux changements utiles, et, surtout, se préserver de tout jugement de valeur, en proposant plutôt des solutions adaptées, même si, à ce moment-là, ce n'est pas encore l'idéal.

De même, il nous faut admettre que les intérêts particuliers de certains ne seront pas servis par notre engagement en faveur d'une transition juste et durable, et que nous devons faire preuve de courage et de résistance parfois pour soutenir l'intérêt général, et, en tant que dirigeant, protéger des collaborateurs exposés.

Il est certain que cette posture de dirigeant est plus facile à mettre en œuvre sur des territoires de vie où le dialogue de proximité est possible. Le sujet se prête aujourd'hui difficilement aux débats nationaux, vu la fracturation politique et sociale. Gageons alors que chaque territoire saura trouver les voies de progrès, et préparer ainsi des orientations nationales courageuses futures.

L'engagement pour l'intérêt général, et notamment le rôle de manager, impose de faire preuve de courage, car il ne servirait à rien d'affirmer nos idéaux si nous ne nous faisons pas la promesse d'en construire concrètement des voies durables de réalisation. C'est ce courage qui fera perdurer la confiance sociale et managériale nécessaire à l'ancrage des transformations.



Le chemin de la transition écologique nous apparaît peut-être aujourd'hui étroit et caillouteux, mais il est plein de promesses.

Soutenir durablement la volonté

La mission d'acteur public puise dans nos idéaux et notre éthique le sens et le cadrage qui fondent notre mobilisation. Mais il ne faut pas se leurrer, dans un tel temps de crise et de transitions multiples, il est aussi indispensable de faire preuve de volonté, de persévérance, et de soutenir celles de nos partenaires et nos collaborateurs, afin d'être capables d'agir, même à petite échelle, pour nourrir notre espérance d'un avenir désirable, dans la durée.

On peut admettre que, devant l'ampleur de la conversion à opérer, beaucoup hésitent, reculent, voire nient les réalités scientifiques. Cela pourrait durer de longues années, et il nous faut admettre que le rythme et l'ambition soient régulièrement réinterrogés.

Alors réduisons, s'il le faut, momentanément l'ambition, le champ d'action, utilisons astucieusement les moyens disponibles, mais montrons que nous tenons bon, en nous concentrant sur les secteurs où nous avons le pouvoir d'agir.

Dans cette démarche, nous devons être attentifs à permettre cette adaptation à chacun de nos collaborateurs, afin qu'ils ne se découragent pas, confrontés à des objectifs incompatibles avec leur action de terrain.

De plus, cette adaptation permet des rebonds inattendus, parce que libérée d'objectifs inatteignables et d'injonctions contradictoires. L'intelligence collective trouve souvent des chemins de traverse efficaces, dès lors que la direction est durablement donnée.

Cette intelligence collective, nous pouvons aussi la soutenir avec nos réseaux de partenaires. Plus que jamais, l'union des énergies est indispensable, dans un esprit de coopération bénéfique à chacun. Cela passe par de nouvelles approches de la coopération, où, loin de chercher à intégrer nos partenaires dans nos propres stratégies et actions, nous apprenons à construire réellement des orientations partagées, certes variables d'un partenaire à l'autre, mais basées sur les mêmes idéaux. C'est plus complexe, parfois source de dispersion, mais ce type de coopération constitue un réel maillage durable, dont le territoire constitue souvent le dénominateur commun.

Prenons donc soin d'incarner personnellement cette volonté durable, quels que soient les vents contraires, avec constance et sérénité.

Le chemin de la transition écologique nous apparaît peut-être aujourd'hui étroit et caillouteux, mais il est plein de promesses : au cœur des territoires et par une action publique affirmée, nous pouvons redonner de l'élan à notre nation, entre partenaires, collectivités, État, secteur économique, secteur associatif. Nous ferons ainsi émerger, en menant une transition juste et durable, une société française plus résiliente et à nouveau apaisée.

Une société où la bienveillance envers autrui permettra, partout, à des personnes très différentes de prendre plaisir à vivre ensemble et partager des projets.



Adaptation au changement climatique : des maires combattifs, mais désemparés

L'adaptation aux impacts physiques du changement climatique était largement au programme du 107^e Congrès de maires réunis à Paris du 17 au 20 novembre 2025, avec une demi-douzaine de débats et forums directement liés à cette question. Les maires ont partagé leurs expériences, mais aussi leur inquiétude et leur mécontentement face aux multiples obstacles qui freinent le passage à l'action.

Par Juliette Nouel, journaliste et créatrice des Ateliers de l'adaptation au changement climatique (AdACC)

« Le changement climatique n'est pas une opinion, c'est un fait scientifique. Il n'y a plus un territoire qui ne soit à l'abri d'un épisode, quel qu'il soit », a lancé Eric Ménassi¹, maire de Trèbes (11) et président de l'Association des maires de l'Aude (AMA), en introduction d'un forum intitulé « Préparer nos communes aux prochains événements climatiques » qui a fait salle pleine. Un message aussitôt appuyé par Sébastien Leroy, maire de Mandelieu-la-Napoule (06) : « C'est une certitude absolue, les événements climatiques extrêmes vont gagner en puissance et vont frapper des villes qui ne l'ont jamais été. » L'élu des Alpes-Maritimes a aussi mis en garde ses homologues : « Par définition, vous êtes en première ligne, vous êtes responsables de tout et c'est vous que l'on viendra consulter tant pendant la crise qu'après. Il est donc fondamental de s'y préparer. » En précisant bien que s'il y a 36 000 communes en France, il y a de ce fait 36 000 situations différentes et qu'« aucun copié-collé ne peut marcher ».

Après cette introduction incisive des deux co-présidents du groupe de travail Risques et crises de l'Association des maires de France (AMF), de nombreux témoignages sont venus illustrer la diversité des situations. Patrick Ollier, maire de Rueil-Malmaison (92) et président de la Métropole du Grand Paris et de l'établissement public territorial de bassin (EPTB) Seine Grands Lacs, a détaillé le « travail de titan » que représente la prévention du risque inondation par la création de zones d'expansion des crues. Le facteur de réussite majeur ? Le dialogue entre élus, agriculteurs et services de l'État, avec une charte et des paiements pour services environnementaux pour indemniser les agriculteurs. Tempêtes, inondations, îlots de chaleur urbain, Claire Masson, maire d'Auray (56), a énuméré les multiples aléas auxquels sa commune est exposée en soulignant les co-bénéfices de certaines mesures. Quitte à planter des arbres, autant qu'ils soient fruitiers ! Quant à la débitumisation, puis la végétalisation des cours d'école, elle a modifié la nature

1. Relire Gapenne B., « Éric Menassi : la résilience pour se reconstruire individuellement et entrevoir l'avenir », *Horizons publics* mai-juin 2019, n° 9, p. 74 et s.

 Le changement climatique n'est pas une opinion, c'est un fait scientifique. Il n'y a plus un territoire qui ne soit à l'abri d'un épisode, quel qu'il soit », a lancé Éric Ménassi, le maire de Trèbes.

des jeux et réorganisé le partage de l'espace entre filles et garçons avec beaucoup moins d'incidents durant la récréation. « Il y a même eu des conséquences sur l'enseignement qui se fait parfois dehors pour profiter des vertus apaisantes d'une cour végétalisée. »

« La mère de toutes les batailles, c'est le foncier »

À Sainte-Marie-La-Mer (66), le maire Edmond Jorda se bat lui contre la multiplication des constructions illégales (chalets, mobil-homes, caravanes, etc.) sur les espaces agricoles, naturels et forestiers : la présence humaine dégrade les écosystèmes et aggrave le risque incendie. Une charte de lutte contre la cabanisation a été mise en place, mais pour Edmond Jorda, également président de l'Association des maires des Pyrénées-Orientales, « la mère de toutes les batailles, c'est le foncier ». Un point d'accord avec Éric Ménassi qui a rappelé qu'« avant on luttait contre les inondations en corsetant les cours d'eau », alors que la bonne stratégie c'est au contraire de laisser les rivières se répandre pour réduire la vitesse et la hauteur de l'eau. Les communes ont donc souvent besoin d'acquérir du foncier, ce qui peut prendre des années. « Après les inondations de 2018, qui ont fait six morts à Trèbes et quinze dans le département, nous avons dû attendre sept ans pour que le réaménagement des berges de l'Aude démarre », a-t-il déploré.

De fait, et malgré quelques exemples encourageants en termes d'adaptation, le désarroi et le mécontentement vis-à-vis de l'action de l'État prévalaient largement. « L'état a transféré l'aménagement du territoire et des risques aux élus tout en recentralisant les procédures et les finances », a rappelé Sébastien Leroy, fustigeant des normes d'aménagement contradictoires entre elles « qui imposent de faire le contraire de ce qu'il faudrait », ainsi que « le blocage systémique entre tous les intervenants de l'État malgré la bonne volonté des agents sur le terrain, eux-mêmes soumis à des procédures sans fin ». Le bricolage des financements et le manque de visibilité achevant de faire du moindre projet un parcours du combattant, alors même que les élus ont une obligation de résultat morale et judiciaire. « C'est très difficile, très cher, très long et il faut beaucoup de courage. Mais faire de la politique, c'est avant tout faire des choix », a enchaîné Éric Ménassi.

Chargée de conclure ce forum, Magali Reghezza-Zit, géographe et ancienne membre du Haut Conseil pour le climat, a rebondi : « La résilience à la fin, c'est choisir qui reste et qui on sacrifie, car il y aura des territoires où il faudra déplacer les populations ; ce sera un traumatisme et on a vingt-cinq ans pour se préparer. » La géographe a également regretté que les élus soient contraints de se démenner dans un système devenu trop complexe, au lieu de s'atteler à une stratégie sur l'habitabilité des territoires à long terme.

« L'ingénierie, c'est la prochaine fracture territoriale »

Justement, « Construire sa stratégie de mandat en matière de transition écologique » était l'objet d'un autre forum, avec comme question centrale : comment intégrer les nombreuses mesures relatives à la Stratégie nationale bas carbone (SNBC), au Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC) ou encore à la Stratégie nationale pour la biodiversité (SNB) ? Tout comme dans le précédent forum, la grogne contre l'État s'exprimait ouvertement. Christian Métairie, maire d'Arcueil (94), et Jean-François Vigier, maire de Bures-sur-Yvette (91), tous deux coprésidents de la commission transition écologique de l'AMF, ont d'emblée dressé le cadre : « Il y a actuellement deux écueils dans la mise en œuvre de la transition écologique, le premier c'est une planification qui verticalise les décisions. Les cinquante-deux mesures du PNACC ont été établies sans concertation avec les élus et sont maintenant renvoyées aux territoires sans études d'impact, sans modalités de financement et sans avoir chiffré l'ingénierie. Or, l'ingénierie, c'est la prochaine fracture territoriale », a prévenu Jean-François Vigier, également vice-président de l'AMF. Exemple ? Les 40 000 écoles sur les 44 000 du territoire qui nécessitent une rénovation thermique. « Une rénovation, c'est un million d'euros en moyenne, a chiffré Christian Métairie. Mais comment fait-on ? On nous a envoyé la dernière version du PNACC une semaine avant sa publication ! »

La gravité de la situation a également été soulignée lors de prises de parole dans l'assistance. Un élu d'une petite commune de l'Isère s'est désolé de « la banalisation du problème, voire d'une forme de déni », de la part du Gouvernement, tandis qu'une élue de la presqu'île de Quiberon a pointé, sous les applaudissements, que : « La situation

est très grave, nous sommes très en retard. Il n'y a pas de vision de l'État. Personne dans la salle ne sait ce que c'est qu'une France à + 4° C. » Des messages directement entendus par Augustin Augier, secrétaire général à la planification écologique, et Mathieu Lefevre, ministre délégué chargé de la Transition écologique, puisqu'ils étaient présents dans la salle. « La transition ne se fera pas uniquement avec des fonds publics ; elle se fera aussi avec des crédits privés », a argué le ministre, tout en concédant que l'État n'a pas agi de façon « assez concertée, visible et souple. Il faut nous améliorer et c'est pour cela que le premier ministre a annoncé une grande loi de décentralisation ».

Sur ce point, tout le monde est d'accord, plusieurs élus ayant insisté sur le fait qu'il n'y aurait pas de transition sans une vraie décentralisation, car chaque territoire étant spécifique, il faut redonner la liberté d'agir au niveau local, avec bien sûr des financements adéquats car la pluri-annualité est essentielle. « En l'état actuel, la transition, oui nous la ferons, mais en 30 ou 40 ans, pas en 5 ans, parce qu'on n'a pas les moyens », a averti Jean-François Vigier.

Ces questions d'adaptation ont pris un accent particulièrement urgent lors d'un autre forum, dont l'intitulé disait déjà beaucoup : « Faire face au recul du trait de côte : les maires seuls au monde ! » Présents en nombre, les maires de communes ultra-marines ont largement pris la parole pour décrire une situation sans issue au sens propre. « Entre la mer et la lagune, on n'a plus de place pour reculer », a alerté Yseult Butcher, maire de Hao (987). À cette question d'ordre géographique, s'ajoute celle de la paupérisation des populations, comme l'a relevé une élue de Basse-Pointe (972) : l'État est-il prêt à fournir des aides financières pour reloger des habitants qui ont déjà les pieds dans l'eau ?



20 % du littoral est déjà en recul et nous avons perdu l'équivalent de 4 200 terrains de foot depuis 50 ans. D'ici 2028, 500 logements et 200 bâtiments sont directement menacés, a détaillé Sébastien Dupray.

Particulièrement aiguë dans les territoires ultramarins, qui avaient d'ailleurs eu droit à un forum spécifique dès l'ouverture du congrès, la problématique de la relocalisation n'en est pas moins un casse-tête dans l'Hexagone. Et un constat fait l'unanimité : le littoral ne peut pas payer pour le littoral, il faut une solidarité nationale. Sébastien Dupray, directeur de la Direction technique risques, eaux, mer du Cerema, a d'ailleurs rappelé que si le littoral ne représente que 1 % du territoire (bande de 1 km), il compte 8 % des logements et que sa population a augmenté de 44 % depuis 1960. « 20 % du littoral est déjà en recul et nous avons perdu l'équivalent de 4 200 terrains de foot depuis 50 ans. D'ici 2028, 500 logements et 200 bâtiments sont directement menacés et, en 2100, c'est l'équivalent d'un département moyen français qui sera sous l'eau », a détaillé Sébastien Dupray, sans omettre les centaines de milliards d'euros de valeur vénale des biens engloutis sous les vagues. Le témoignage de Stéphane Le Doaré, président de la communauté de communes Pays bigouden sud, est venu illustrer la complexité de la situation sur la commune du Treffiagat : « Depuis 20 ans, on a tout essayé : pieux, enrochements, stabiplage. Et nous avons perdu des centaines de milliers d'euros avec des mesures qui n'ont pas suffi, voire ont même aggravé le phénomène », a-t-il expliqué en substance. Résultat : la mairie a finalement déconstruit sept maisons en les ayant au préalable rachetées au prix du marché à leurs propriétaires, pour un coût total de trois millions d'euros.

Une solution qui a fait grimacer Sophie Panonacle, députée de Gironde et présidente du Comité national du trait de côte : « Attention de ne pas mettre le doigt dans un engrenage que les communes ne pourront pas financer, a-t-elle alerté. En outre, l'État va en profiter pour nous dire de nous débrouiller tout seuls. » Sophie Panonacle revenait justement de l'Assemblée nationale où elle se bat pour financer le nouveau Fonds érosion côtière : « J'ai une mauvaise et une bonne nouvelle, a-t-elle annoncé. L'amendement sur la taxe additionnelle de 0,01 % sur les droits de mutation à titre onéreux n'a pas été adopté, mais celui sur la contribution des plateformes de locations saisonnières de courte durée à hauteur de 1 % de leur chiffre d'affaires est passé. » Une première demi-victoire pour les maires du littoral, mais certainement pas de quoi calmer leurs craintes face à un défi immense qui, en raison du caractère pressant de la menace, transforme leurs communes en laboratoire de la gestion du risque climatique.



La méthode : passer du programme de campagne au projet de mandat

Une fois les élections remportées, deux transformations sont à opérer : transformer son équipe de campagne en exécutif qui sait travailler ensemble et avec les autres et transformer le projet politique en plan de mandat. Cette fiche s'attache à proposer des pistes sur ces deux points, énonce les conditions de réussite et quelques écueils à éviter.

Par le réseau professionnel du **Lierre**

En quoi ce sujet est-il important ? Mener victorieusement une campagne électorale et gérer efficacement une collectivité sont deux exercices très différents, mais conduits par la même équipe. Il est important de prendre conscience d'un certain nombre de changements à opérer pour réussir ce passage.

Transformer son équipe de campagne en exécutif qui sait travailler ensemble et avec les autres

Pourquoi ?

Comprendre les différents enjeux :

- la campagne est un exercice compétitif où chacun peut avoir un rôle de soliste utile au combat politique ;
- une fois l'élection gagnée, il s'agit de veiller à constituer un collectif qui partage une approche globale et s'accorde sur des objectifs communs. Il faut donc dépasser les sensibilités individuelles des personnes engagées pour arriver à une sensibilité collective ;
- il faut aussi parfois reconfigurer le collectif, car celui ou celle le/la plus utile dans la campagne n'aura pas forcément ce poids dans l'exécutif ;

- gouverner implique de créer des coalitions, d'embarquer les parties prenantes pour mettre en œuvre son projet et parfois même de travailler avec les anciens concurrents d'hier. Comme dit l'adage, « tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » ;

- les membres du cabinet, et notamment le directeur de cabinet (surtout s'il était directeur de campagne) doivent passer d'une logique « soliste » politique et communicationnelle à un rôle de tenue, voire de cadrage, de l'exécutif. Ce qui change, c'est que, désormais, l'exécutif est ancré dans un système de politiques publiques et est en lien avec l'administration.

C'est particulièrement vrai pour les sujets de la transition écologique :

- l'approche coordonnée est d'autant plus nécessaire que ces sujets peuvent être disséminés dans des délégations différentes, comme celle des espaces verts, de la politique de l'eau, de gestion des déchets ou encore des bâtiments ;
- l'approche partagée est d'autant plus essentielle que ces sujets peuvent aussi se trouver en porte-à-faux avec d'autres sujets, comme celui de l'aménagement du territoire et du logement, par exemple, du développement économique et de l'attractivité,



Mener victorieusement une campagne électorale et gérer efficacement une collectivité sont deux exercices très différents, mais conduits par la même équipe.

ou encore des choix financiers à faire... Sans cette vision commune, les relations entre les membres de l'exécutif peuvent se tendre ;

- l'approche partagée est favorisée par le fait que ces sujets peuvent être ceux d'un consensus, au nom de l'intérêt général, propice à trouver des accords.

Comment ?

Discuter de ces sujets et prendre conscience collectivement d'un besoin de savoir travailler ensemble dans une logique non plus compétitive mais dans une logique constructive. Ce point est notamment essentiel au plan intercommunal, car les élus, parfois, ne se connaissent pas, sont de bords politiques différents, n'ont pas porté de projet spécifique pour ce niveau, car ils ont inscrit leurs campagnes dans le cadre de leur mandat communal.

Organiser plusieurs séminaires de l'exécutif pour poser les bases du collectif :

- célébrer la victoire, faire le bilan de la campagne et évoquer des ajustements pertinents au vu de cette séquence ;
- reposer les grands objectifs communs du mandat et leur hiérarchisation, leur temporalité durant le mandat, leur mise en cohérence, leur traduction opérationnelle ;
- parler de la méthode de travail collective pour éviter que chaque élu de la majorité travaille seul dans son coin sur les sujets transverses ou communs ;
- travailler à une feuille de route collective qui engage l'exécutif et qui se décline ensuite, éventuellement, en feuille de route individuelle pour chaque titulaire de délégation.

Organiser un séminaire de formation sur le sujet de la transition écologique est un excellent moyen de solidariser le collectif et de le projeter dans l'action. La formation des élus, notamment en début de mandat, est gage de réussite, notamment pour qu'ils trouvent une place la plus efficace possible dans l'organisation.

Organiser un schéma de distribution des délégations en fonction des individus et des conditions locales. Sur les questions de transition écologique, trois grands types d'option de gouvernance sont possibles :

1. Instaurer une délégation transversale dédiée aux transitions environnementales et écologiques

Avantages :

- afficher un portage fort de cette politique publique, particulièrement si elle est haute dans l'ordre des délégations ou si elle est liée à une autre délégation importante, par exemple la délégation aux finances.
- Inconvénients :

- risque de réduire la transition écologique à une politique publique parmi d'autres ;
- risque de recréer des silos et de dissocier la transition écologique des affaires scolaires, du développement économique, des mobilités, etc. ;
- difficulté pour l'élu en charge de porter seul un sujet aussi transversal et potentiellement conflictuel.

La délégation peut parfois être portée directement par le maire ou le président, ou par un collectif d'adjoints. Par exemple, la ville de Lyon dispose d'un deuxième adjoint qui a une autorité sur toutes les délégations municipales et un rôle d'ensemblier.

2. Démultiplier les délégations spécialisées sur les thématiques environnementales et climatiques (alimentation, énergie, biodiversité, nature en ville, économie circulaire, etc.)

Avantages :

- marquer une implication politique tous azimuts ;
- rend lisible l'action publique et la redevabilité vis-à-vis des citoyens, permet de relier directement les responsables à un budget et un service dédié.

Inconvénients :

- risque d'une segmentation préjudiciable à une approche globale ;
- crée des silos sur des champs de politiques publiques nécessairement transversaux : par exemple, les thématiques agricoles ou de l'eau et les sujets environnementaux sont étroitement liés, et pour autant rarement pilotés par les mêmes adjoints/VP.

Exemples :

- Un adjoint délégué à la transition écologique peut porter des projets en propre, mais aussi jouer un rôle d'animation et de coordination d'autres élus en charge de délégations plus ciblées dans le champ environnemental.
- Possibilité également de structurer ses délégations autour de fonctions transversales, dans un objectif de modernisation de la gouvernance et d'intégration des enjeux écologiques : « Transition écologique, lutte et d'adaptation au bouleversement climatique et assemblée citoyenne du futur » pour la Ville de Marseille, par exemple.

3. Pas de délégation spécifique, pour un portage des enjeux de transition écologique par tous les adjoints/VP

Avantages :

- responsabilise chaque adjoint sur son périmètre ;
- peut permettre une approche plus intégrée, plus globale et plus systémique.

Inconvénient :

- peu d'affichage et donc un manque de visibilité de l'action de la collectivité ;
- sujet investi à géométrie variable par chaque élu, certains ne se sentant pas particulièrement en responsabilité sur le sujet.

Exemples :

- La commune de Mouans-Sartoux (11 000 hab.) a fait le choix d'une gouvernance collective et il n'y a pas de délégation politique dédiée à la transition écologique.
- La communauté de communes du Clunisois (14 000 hab.) a choisi de ne pas structurer ses actions autour de thématiques écologiques classiques mais plutôt de fonctions transversales, telles que la défense des paysages, les gains économiques de la transition, et la coopération entre acteurs locaux.

4. Une gouvernance organisée autour de fonctions (et non de thématiques)

Et pourquoi pas imaginer un nouveau modèle de gouvernance en phase avec les nouveaux enjeux et favorisant dialogue et coopération ? Avec des adjoints/VP en charge du pilotage et de l'évaluation, de la médiation et l'arbitrage des conflits, du dialogue inter-territorial, de la transformation des pratiques et de l'accompagnement au changement, des ressources naturelles, de la relation usagers...

 Dans les 100 premiers jours, les élus doivent lister les propositions de campagnes et les traduire en projets administratifs et faire l'inventaire des projets en cours et dans les cartons de la collectivité et croiser cet inventaire avec les ambitions, objectifs et projets de la nouvelle équipe.

Au-delà de l'organe exécutif, on peut imaginer de mettre en place des instances pour favoriser l'intelligence collective, la coordination et la coopération entre les acteurs du territoire :

- créer des commissions de travail transverses dans lesquels les autres conseillers municipaux ou communautaires peuvent s'impliquer, pour renforcer le volet délibératif du projet de territoire ;
- instaurer des instances consultatives et/ou citoyennes, obligatoires ou non, comme les conseils de développement, un conseil municipal des enfants ou des GIEC locaux pour interpeller l'exécutif sur la prise en compte des questions écologiques dans le projet de mandat

Transformer le projet politique en plan de mandat

Pourquoi ?

Les promesses de campagne ne sont pas toujours un programme réaliste : on n'est pas nécessairement au bon niveau pour intervenir, les compétences ont parfois été transférées à l'intercommunalité, etc.

Au-delà des projets évoqués dans la campagne, il va falloir s'occuper de l'existant. Les élus ne vont pas pouvoir uniquement conduire des projets nouveaux, il y a aussi toute la gestion courante du service public du quotidien qui n'est pas évoquée dans la campagne électorale, mais qui va bien occuper les futurs élus. D'où l'importance, dès la campagne, d'identifier très précisément les compétences communales, ou de s'impliquer à l'échelon intercommunal, dans les syndicats mixtes.

La situation financière et organisationnelle ainsi que les moyens de la collectivité vont déterminer sa capacité réelle d'action¹.

Comment ?

Dans les 100 jours :

- lister les propositions de la campagne et les traduire en projets administratifs. Cela implique d'abandonner des choses pas réalistes, de revoir certains points, de préciser d'autres, de rendre concrètes des affirmations :
 - « Une eau publique et moins chère ! » : cela signifie créer une régie de l'eau, sortir d'un éventuel syndicat pilotant une délégation de service public, recruter du personnel, changer la tarification, établir un plan d'investissement, etc.,
 - « Une ville plus propre ! » : cela signifie renforcer les équipes de propreté urbaine et de les équiper davantage, réévaluer le contrat conclu avec le prestataire en cas d'externalisation, accentuer la lutte contre les dépôts sauvages grâce à de la vidéosurveillance ou de la verbalisation, renforcer la sensibilisation auprès de tous les publics, etc.,
 - « Une ville plus verte, où il fait bon vivre » : cela signifie plus d'espaces verts, plus d'arbres plantés, des horaires élargis pour les parcs, un travail sur l'esthétique et sur le bien-être, etc. ;
- faire l'inventaire des projets en cours et dans les cartons de la collectivité et croiser cet inventaire avec les ambitions, objectifs et projets de la nouvelle équipe. Certains des projets existants doivent être revus, réorientés, priorisés différemment,

1. Voir fiche sur chiffrer son projet de campagne : <https://solutionstransitions.fr/les-fiches>

réappropriés, parfois relancés, parfois abandonnés. Certaines affirmations de campagne vont se trouver totalement impossibles à réaliser parce qu'en contradiction avec des engagements contractuels, par exemple, ou des contraintes techniques ou financières ou des marchés existants dont la résiliation serait trop dispendieuse. Il faut donc faire une revue d'effectif de l'existant, des projets en cours, des projets dans les cartons qui peuvent correspondre avec des orientations politiques des nouveaux arrivants. De manière très concrète :

- le plan pluriannuel d'investissement (PPI) doit être revu,
- chaque direction peut faire une note sur ses projets en cours et envisagés,
- une revue de projet sur les projets les plus structurants peut être réalisée. Elle sera orientée sur les objectifs, l'avancement, le budget alloué et les possibilités d'évolution envisageables ;

- amender le plan de mandat avec les réflexions venant de partenaires comme agence d'urbanisme, syndicat des transports, etc., pour donner une vision plus intégrée du cap ;

- délibérer sur le plan de mandat peut être un plus : moment fédérateur, lisibilité et clarté, engagement dans la durée. En complément de cette délibération globale, chaque adjoint construit une feuille de route avec des objectifs précis. Le cabinet du Maire ou du Président travaille à la coordination de ces feuilles de route, en lien avec l'administration et la réalité des compétences de la collectivité ;

- construire un calendrier à l'échelle du mandat, avec une étroite collaboration entre l'exécutif, le cabinet, la direction générale et les services :

- des projets à lancer tout de suite, soit parce qu'ils sont des victoires faciles (horizon 100 jours ou 1 an), soit parce qu'ils sont des projets structurants et longs à mettre en place, soit parce qu'ils sont clivants et donc à éloigner le plus possible de la prochaine élection,

- des projets à lancer en deuxième partie de mandat, lorsque les premiers états des lieux auront été réalisés, que l'exécutif et la DG sont rodés dans leur fonctionnement,

- des projets à lancer avant la fin du mandat, qui laissent une image positive à la population en vue des élections à venir,

- des projets qui pourraient être portés lors d'un prochain mandat, par devoir de pragmatisme sur la capacité à faire.



Dans les 100 premiers jours, les élus doivent aussi amender le plan de mandat avec les réflexions venant de partenaires comme l'agence d'urbanisme, le syndicat de transport, etc.



Durant les deux premières années, les nouveaux élus doivent engager avec tous les élus un travail de fond sur le projet de territoire.

Les deux premières années :

- demander à la direction générale d'établir un projet d'administration en phase avec la commande politique et qui dépasse l'échéance du mandat :

- le projet d'administration est un document écrit qui permet de rappeler les valeurs de l'administration, ses principes de fonctionnement, ses grands objectifs et un plan d'action qui en découle pour une période donnée,

- sa construction est collaborative, au terme d'un long processus qui regroupe l'ensemble des agents, dans le but d'obtenir une vision partagée de tous,

- il est complémentaire au projet politique, en ce qu'il permet de s'assurer que l'administration, au travers du DGS qui fait l'interface entre les élus et les services, aligne ses objectifs, son organisation et son fonctionnement avec ceux de l'exécutif. Il est gage d'efficacité ;

- engager avec tous les élus un travail de fond sur le projet de territoire, pour ancrer le projet de mandat dans une vision plus large, plus collective, à plus long terme, plus approfondie de ce que doit devenir le territoire. Le projet de territoire permet de :

- fixer un cap politique clair pour le mandat : Il oriente les politiques municipales ou intercommunales, facilite les arbitrages, et assure une continuité de l'action publique sur la durée du mandat,

- fédérer les élus municipaux ou communautaires : après une campagne électorale marquée par les différentes, où les équilibres politiques peuvent parfois être complexes, le projet de territoire est une opportunité de construire un consensus politique dès le début du mandat,

- dialoguer avec les partenaires institutionnels : Le projet devient une référence dans la relation avec l'État, la Région, le Département ou les communes membres, notamment dans le cadre des contrats de relance et de transition écologique (CRTE), des contractualisations de financement ou des appels à projets,

- mobiliser les agents et les directions : en donnant du sens à l'action publique et en assurant la lisibilité des priorités, le projet facilite l'appropriation et la transversalité dans la mise en œuvre,

- structurer l'investissement et la programmation budgétaire : Il sert de socle au plan pluriannuel d'investissement (PPI), en assurant une cohérence entre stratégie politique et allocation des ressources.



Pour aller plus loin

- La 27^e Région a lancé une enquête auprès d'une vingtaine d'élus et dirigeants territoriaux sur le « passage » d'un mandat à un autre, et dresse un état des lieux des enjeux à venir sur le mandat 2026-2031 : Vincent S., « Comment passer d'un mandat à un autre ? Quelques pistes pour l'administration », *la27eregion.fr* 3 juill. 2025.
- Intercommunalités de France et l'ADGCF ont rédigé au début du mandat précédent un guide sur l'élaboration des projets de territoire : *Projet de territoire. Ambition, méthode et pratique*, déc. 2020, mis à jour en nov. 2022.
- À retrouver également, 6 exemples de projets d'administration menés par des intercommunalités de toute taille : AdCF, « Projets d'administration. Portrait de 6 démarches intercommunales », *Focus Ressources humaines* sept. 2021.

Comment favoriser les pratiques agricoles pour une eau potable de qualité ?

Les collectivités locales disposent de moyens pour agir et réduire les pollutions agricoles des sources d'eau potable. Tour d'horizon des moyens, dispositifs, voies, pour mobiliser des financements, avec des retours d'expérience pour se lancer.

Par le réseau professionnel du **Lierre**

Pourquoi est-ce important : quels enjeux territoriaux ?

1. Parce que le nombre de captages actifs destinés à la production d'eau potable en France s'est fortement réduit ces quarante-cinq dernières années.

En 2024, si le pays compte presque 38 000 captages actifs, près de 14 300 captages ont été fermés entre 1980 et 2024. Un tiers de ces fermetures est dû à la dégradation de la qualité de la ressource en eau. Parmi ces derniers, 41 % le sont du fait de teneurs excessives en nitrates et/ou pesticides¹. La dépendance à de moins en moins de captages augmente le risque de rupture d'approvisionnement en cas de problème sur le captage et amenuise les quantités d'eau disponibles en cas de sécheresse.

2. Parce que l'on constate l'augmentation, pour les captages restant autorisés, des traitements nécessaires pour rendre l'eau potable.

Pour des raisons de protection du consommateur et grâce au renforcement des capacités de détection, on constate en France la généralisation du traitement des pollutions à l'entrée des réseaux d'eau potable. À l'inverse, au Danemark ou en Bavière, la responsabilisation des agriculteurs sur des actions préventives a permis de réduire de 30 % les consommations d'azote et de pesticides au bénéfice de la qualité de leurs eaux. Selon la Cour des comptes², les traitements des pollutions s'avèrent 2,5 fois plus coûteux au mètre carré traité que la prévention opérée en Bavière et ils n'améliorent pas la qualité de la ressource.

Par ailleurs, les molécules chimiques utilisées sont susceptibles d'avoir des effets encore peu connus à ce jour. Il faut noter que, même lorsque les molécules d'origine ont été interdites, il y a parfois de nombreuses années, le produit de leur dégradation, les métabolites sont aussi délétères. Ce sont ces métabolites de pesticides ayant infiltré progressivement les sols, puis les nappes phréatiques que l'on rencontre aujourd'hui de plus en plus dans les captages d'eau.

1. Statistique publique de l'énergie, des transports, du logement et de l'environnement, *La pollution des eaux superficielles et souterraines en France - Extrait du Bilan environnemental 2024*, 20 janv. 2025 ; France Nature Environnement, *Pesticides dans l'eau potable : il est encore temps d'agir !*, 3 déc. 2024.

2. Commissariat général au développement durable, « Coûts des principales pollutions agricoles de l'eau », *Études & documents* sept. 2011, n° 5.

En 2024, si le pays compte presque 38 000 captages actifs, près de 14 300 captages ont été fermés entre 1980 et 2024. Un tiers de ces fermetures est dû à la dégradation de la qualité de la ressource en eau.

3. Parce que, malgré des dépenses croissantes de traitement de l'eau, plus de dix millions de Français et de Françaises ont été alimentés au moins une fois en 2022 par de l'eau non conforme.

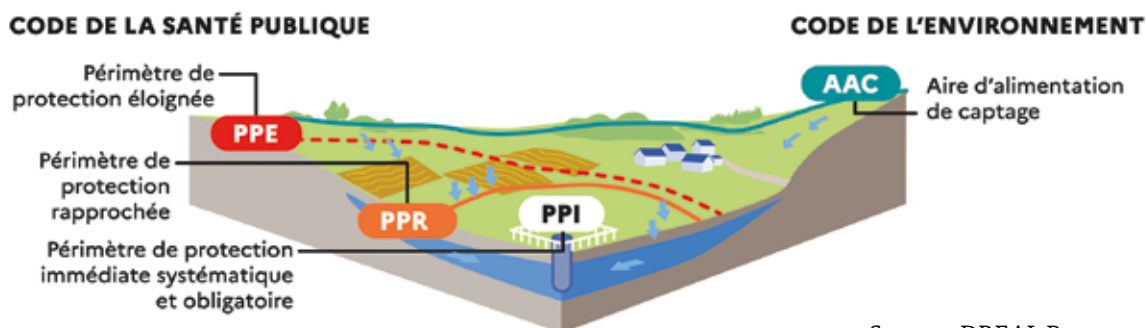
Dans un souci de respect du principe de précaution et de gestion financière, les autorités organisatrices du service de distribution de l'eau potable et leurs gestionnaires ont donc tout intérêt à traiter le problème à la source sur l'ensemble des aires d'alimentation de leurs captages.

Quels leviers réglementaires mettre en œuvre ?

L'article L. 1321 du Code de la santé publique impose que : « Toute personne qui met à la disposition du public de l'eau destinée à la consommation humaine, à titre onéreux ou à titre gratuit, sous quelque forme que ce soit, est tenue de s'assurer que cette eau est propre et salubre. »

La protection des captages d'eau potable de toute pollution, accidentelle, ponctuelle ou diffuse, est l'un des premiers leviers à mettre en œuvre par la collectivité organisatrice du service. Selon le périmètre pris en compte, cette protection relève de différentes réglementations.

LA PROTECTION DE L'EAU EN AMONT DU CAPTAGE



Source : DREAL Bretagne.

Première mesure obligatoire depuis la loi sur l'eau de janvier 1992 (CSP, art. L. 1321-2 et R. 1321-13), l'instauration de périmètres de protection des captages d'eau :

- le périmètre immédiat, dans lequel est interdite toute introduction directe de substances polluantes dans l'eau prélevée et toute dégradation des ouvrages (terrains en pleine propriété et clôturés) ;
- le périmètre rapproché, dans lequel sont interdits les travaux, installations, activités, dépôts, ouvrages, aménagements ou occupations des sols, susceptibles d'entraîner une pollution de nature à rendre l'eau impropre à la consommation humaine ;
- le périmètre éloigné, où peuvent être réglementés les travaux ou activités qui, compte tenu de la nature des terrains, présentent un danger de pollution pour les eaux prélevées ou transportées ; ce dernier n'est pas obligatoire si le captage est situé en zone de prélèvement non sensible (ZPNE).

L'instauration de ces périmètres vise à protéger les points de prélèvement d'eau contre toutes les pollutions ponctuelles et accidentelles *a minima*. Ils doivent être inclus dans la demande d'autorisation d'utilisation d'eau en vue de la consommation humaine, font l'objet d'une enquête publique, puis sont actés par un arrêté préfectoral de déclaration d'utilité publique (DUP).

Les lois Grenelle 1 et Grenelle 2 de 2009 ont renforcé ce dispositif de protection en créant (C. envir., art. L. 211-3), les aires d'alimentation de captages (AAC), aires élargies au bassin versant du point de captage, dans lesquelles un « programme d'actions peut notamment concerner les pratiques agricoles, en limitant ou interdisant, le cas échéant, certaines occupations des sols et l'utilisation d'intrants ». Par ailleurs, les Code de l'environnement et Code rural autorisent les préfets à interdire les intrants dans les aires d'alimentation de captage par la mise en œuvre d'une zone soumise à contrainte environnementale (ZSCE).

Dans les faits, peu de mesures obligatoires ont été arrêtées par les préfets et les programmes d'actions volontaires n'ont pas débouché sur des résultats à l'échelle des problèmes³.

Face à ces constats et à la poursuite de la dégradation de la qualité des eaux des captages, une nouvelle catégorie de captages dits « sensibles » est en cours d'instauration, découlant de la directive Eau potable⁴ (ou EDCH) transposée en 2023 en droit français. Attendus pour 2026, ces captages devraient concerner presque 8 000 points d'eau présentant des niveaux de pollution de certains paramètres de qualité des eaux dépassant les seuils fixés par les ministres de la Santé et de l'Environnement.



Une nouvelle catégorie de captages dits « sensibles » est en cours d'instauration. Attendus pour 2026, ces captages devraient concerner presque 8 000 points d'eau présentant des niveaux de pollution de certains paramètres de qualité des eaux dépassant les seuils fixés par les ministres de la Santé et de l'Environnement.

3. Levrel H., « Le scandale de la pollution des captages d'eau potable », *alternatives-economiques.fr* 20 mai 2025.

4. Laperche D., « La nouvelle directive eau potable est publiée au Journal officiel », *actu-environnement.com* 23 déc. 2020.

 Au-delà des obligations réglementaires, l'atteinte des objectifs de maîtrise des pollutions diffuses d'origine agricole, voire de reconquête des captages pollués, passe par la mise en place par les collectivités de différents actions et outils.

nement, et dont la préservation de la ressource deviendrait alors une compétence obligatoire pour la collectivité responsable de la production d'eau potable. Celle-ci devra alors élaborer un plan d'actions volontaires intégrant l'ensemble des contaminations sur l'aire de captage et de contribution (ACC), complété le cas échéant de mesures rendues obligatoires par le préfet à travers le dispositif des zones soumises à contraintes environnementales (ZSCE).

Enfin, dans le cadre de la directive eau potable sont également créés les plans de gestion de la sécurité sanitaire des eaux (PGSSE) qui visent à une approche globale garantissant en permanence la sécurité sanitaire de l'approvisionnement en eau destinée à la consommation humaine, approche de gestion préventive promue par l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Leur mise en œuvre est fixée à juillet 2027 (pour la ressource) ou janvier 2029 (pour la production et la distribution).

Quels leviers et quels exemples réussis d'actions volontaristes menées par des collectivités ?

Au-delà des obligations réglementaires, l'atteinte des objectifs de maîtrise des pollutions diffuses d'origine agricole, voire de reconquête des captages pollués, passe par la mise en place par les collectivités responsables de la production d'eau potable,

de différents actions et outils, allant des stratégies foncières de préservation des aires de captage à la mise en œuvre de projets agro-écologiques en partenariat avec le monde agricole, jusqu'à de véritables projets alimentaires de territoire.

Les quelques exemples d'actions réussies ci-dessous pourront inspirer d'autres collectivités dans leur démarche :

- en partenariat avec la métropole de Bordeaux, la chambre d'agriculture de Gironde et la société d'aménagement foncier et d'établissement rural (SAFER), le département de la Gironde mettait en place en 2012 le périmètre de protection des espaces agricoles naturels et périurbains (PEANP) des Jalles pour maintenir l'identité maraîchère de la vallée des Jalles à l'ouest de l'agglomération et protéger le site de captage d'eau potable des sources du Thil, sur une surface de 785 hectares, avec pour objectifs de :
 - conserver le zonage A et N au plan local d'urbanisme (PLU) et limiter la spéculation foncière en mobilisant l'outil de préemption foncière du département,
 - dynamiser l'activité agricole maraîchère en accompagnant les aménagements hydrauliques, le suivi de la qualité des sols, le passage à une agriculture biologique,
 - protéger la biodiversité et les sources d'eau potable présentes sur site.

Un animateur a été recruté et financé par l'Agence de l'eau Adour-Garonne et le département et, en 2025, une extension de 871 hectares supplémentaires de la PEANP est envisagée ;

- la ville de Saint-Étienne qui a acquis progressivement des terrains dans les périmètres de protection éloignés. Ainsi, depuis 1886, elle a développé une forêt de protection des captages alliant exploitation forestière rentable par l'Office national des forêts (ONF) et protection des captages⁵ ;

- la régie publique Eau de Paris⁶, outre la mobilisation des dispositifs d'acquisitions foncières dans le cadre de DUP, verse entre 150 euros et 450 euros par hectare et par an, aux 115 agriculteurs qui réduisent leurs usages de pesticides ou se convertissent au bio dans les aires de protection :

- le résultat a été une multiplication par quatre des surfaces en bio dans les aires de captages et une baisse de 77 % de la quantité de pesticides utilisés ;

- la métropole de Chartres, en partenariat avec l'Agence de l'eau Seine-Normandie et l'Association française d'agroforesterie, accompagne les agriculteurs de l'aire de captage de ses ressources en eau techniquement et financièrement, pour la plantation de haies et d'arbres, solutions fondées sur la nature jouant un rôle dans la rétention et la filtration des nitrates et des pesticides :

- en 2025, trois agriculteurs ont déjà conventionné avec la métropole,

- des fonds d'entreprises privées entrent aujourd'hui dans le dispositif de financement des plantations par les agriculteurs du territoire ;

- la régie de l'eau de la ville de Rennes finance depuis 2015 à travers différents dispositifs une transition écologique économiquement profitable pour les agriculteurs situés dans les aires de captage. Cette opération, « Terres de sources »⁷ est basée sur la création d'un label local pour les produits agricoles qui participent à la protection de l'eau. Cette opération permet de rémunérer justement les producteurs :

 La régie de l'eau de la ville de Rennes finance depuis 2015 à travers différents dispositifs une transition écologique économiquement profitable pour les agriculteurs situés dans les aires de captage.

5. ONF, *La forêt source d'eau potable pour les habitants de Saint-Étienne*, 16 janv. 2024 ; Meynard D., « Saint-Etienne étend sa forêt pour filtrer son eau », *Les Echos* 8 sept. 2003.

6. Eau de Paris, *Un dispositif unique pour accompagner les agriculteurs vers une transition durable*, 12 avr. 2022 (màj 25 sept. 2025).

7. <https://www.eauidubassinrennais-collectivite.fr/la-solidarite-internationale/labellocal-terres-de-sources/>



Les financements relèvent de fonds principalement liés au Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) géré régionalement et aux agences de l'eau gérées par bassin, quelques départements apportent aussi des aides sur le volet captage.

- depuis 2015, 109 exploitations agricoles (6 550 ha) ont été labellisées Terres de sources,
- en 2022, la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) Terres de sources a été créée afin d'encadrer le droit d'usage du label et animer les filières de production,
- en 2023, le projet s'étend sur 62 communes et innove juridiquement en répondant à une commande groupée avec 88 exploitations agricoles pour fournir les établissements scolaires du territoire ;

- dès 2000, la collectivité de Lons-le-Saunier gestionnaire du captage d'eau encourage des agriculteurs situés sur l'aire de captage à se lancer dans l'agriculture biologique en les mettant en lien avec une filière déjà existante de la zone le groupe d'intérêt économique (GIE) des Farines bio-comtoises, et en créant un débouché stable vers la restauration de la cuisine centrale durable, dans le cadre d'un plan alimentaire de territoire, une voie pour développer une agriculture locale bio et rémunératrice :

- une action viable car elle part du prix de revient du produit, équitable car elle crée du lien entre les acteurs de la filière, et vivable car le surcoût au départ est lissé sur le temps,
- une convention a été signée entre quatre partenaires pour la mise en place de la filière pain⁸ : agriculteur, meunier, boulanger, élus ville. Le surcoût

en année 1 (17 600 euros) est tombé à zéro euro au bout de huit ans, la connaissance des acteurs permet de limiter l'inflation des coûts en assurant des revenus à tous les partenaires,

- pour en savoir plus : <https://agriculture.gouv.fr/projets-alimentaires-territoriaux>

Quels financements disponibles pour mener ces actions réglementaires ou volontaristes ?

Les financements relèvent de fonds principalement liés au Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) géré régionalement et aux agences de l'eau gérées par bassin, quelques départements apportent aussi des aides sur le volet captage. Il convient de s'y référer pour connaître les aides applicables localement. Le site suivant non exhaustif fait l'état de quelques exemples⁹.

Les grandes catégories d'aides sont les suivantes, certaines sont dédiées aux agriculteurs, d'autres aux collectivités, etc. (voir le tableau des aides, p. 44). Il convient de travailler avec les services instructeurs, les personnes responsables de la production et distribution de l'eau (PRPDE) et les éventuels animateurs de bassin versant pour arriver à avoir un projet de territoire cohérent et identifier les aides possibles.

8. Agence BIO, « Mode d'emploi et clés de réussite pour introduire plus de bio local en restauration collective », 7 nov. 2023.

9. <https://aides-territoires.beta.gouv.fr/>

Dispositif et liens utiles	Finalité / ce qu'il finance	Public cible
Mesures agro-environnementales et climatiques (MAEC) ¹⁰	Soutenir l'adoption de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement (réduction des intrants, couvert végétal, rotation, etc.)	Agriculteurs
Paiements pour services environnementaux (PSE) ¹¹	Rémunérer les services environnementaux rendus par les agriculteurs et de soutenir la performance environnementale des systèmes d'exploitation agricole	Agriculteurs
Dispositifs d'aide à l'investissement pour la réduction des intrants ¹²	Financer l'adaptation des matériels de culture et d'élevage permettant une réduction de l'utilisation des intrants ou favorisant des alternatives aux produits phytosanitaires, et au-delà pour un changement de pratiques vers des pratiques agroécologiques voir biologiques	Agriculteurs
Aide à la conversion vers l'agriculture biologique ¹³	Financer la phase de transition pendant laquelle l'exploitant doit respecter le cahier des charges bio, mais ses produits ne peuvent pas encore être commercialisés en bio	Agriculteurs
Aides au développement de filières à bas niveau d'intrant ¹⁴	Financer les études de faisabilité, les études techniques, les investissements liés à la transformation et la commercialisation de produits agricoles	Les opérateurs économiques des filières : coopératives, collectifs d'agriculteurs, associations, industriels, collectivités concernées, organismes de développement agricole
Animation territoriale dont agricole ¹⁵	Financer les postes et études externalisées pour accompagner et coordonner la démarche de protection	PRPDE
Études contribuant à la protection de la ressource : déclaration d'utilité publique, aire d'alimentation de captage ¹⁶	Financer les études et procédures réglementaires ou volontaires sur les différents périmètres de captage	PRPDE
Indemnisation des servitudes dans le cadre d'une DUP ¹⁷	Compenser les pertes économiques liées aux restrictions imposées pour protéger les captages d'eau potable	PRPDE
Outils fonciers : suivi du marché, acquisition, servitude, etc. ¹⁸	Financer les prestations SAFER, frais de notaire, d'animation, etc.	PRPDE

10. « MAEC : les nouvelles mesures agro-environnementales et climatiques de la PAC », *agriculture.gouv.fr* 6 avr. 2021.

11. <https://pse-environnement.developpement-durable.gouv.fr/>

12. Voir régions et agence de l'eau ; Galland A., « Aides FranceAgriMer 2025 : comment profiter des subventions pour l'achat de votre matériel agricole ? », *isagri.fr* 22 avr. 2025.

13. <https://www.fnab.org/aide-a-la-conversion/>

14. <https://www.eau-seine-normandie.fr/Ami-soutien-aux-filieres-BNI-Ile-de-france>

15. Ministère de la Transition écologique, *Protection des captages d'eau. Fiche A Mobilisation des acteurs*, août 2021.

16. Office international de l'eau, *Accompagner les collectivités dans la mise en œuvre réglementaire et le suivi de la protection des captages d'eau potable*, juin 2021.

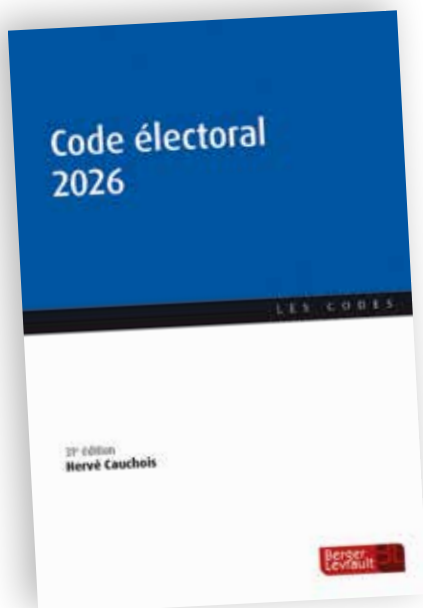
17. Plus d'informations sur le portail documentaire du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires (<https://portail.documentation.developpement-durable.gouv.fr/exl-php/accueil>).

18. Ministère de la Transition écologique, *Protection des captages d'eau. Fiche 7 Outils fonciers*, août 2021.



L'incontournable des élections municipales de mars 2026 !

L'outil de rigueur sur le bureau de vote



Broché. 540 pages
Format 16 x 24 cm
Référence : 121 FRW 950
ISBN : 978-2-7013-2300-8

13,50 € TTC⁽¹⁾
au lieu de 16,90 € TTC*

Le *Code électoral* intègre les dernières évolutions législatives et réglementaires et prend en compte, notamment :

- la loi n° 2025-444 du 21 mai 2025 visant à harmoniser le mode de scrutin aux élections municipales afin de garantir la vitalité démocratique, la cohésion municipale et la parité ;
- la loi organique n° 2025-793 du 11 août 2025 relative au département-région de Mayotte ;
- la loi n° 2025-1249 du 22 décembre 2025 portant création d'un statut de l' élu local ;
- le décret n° 2026-8 du 8 janvier 2026 pris en application de l'article L. 52- 18-4 du Code électoral et portant diverses modifications du Code électoral.

Obligatoirement présent dans les bureaux de vote, le code est le texte de référence des présidents, assesseurs et citoyens qui participent au scrutin. Il regroupe l'ensemble des textes régissant les élections municipales, présidentielle et européennes : campagnes électorales, déroulement des scrutins, proclamation des résultats, contentieux.

Après plus de six années passées au bureau des élections du ministère de l'Intérieur, **Hervé Cauchois** est aujourd'hui directeur des affaires juridiques du Conseil général de la Charente-Maritime.

Pour commander

Scannez ce
QR Code



OU

Rendez-vous
sur notre site web

boutique.berger-levrault.fr

* Taux de TVA : 5,5%.

⁽¹⁾Offre de lancement pour toute commande passée jusqu'au 28 février 2026, date de réception de la commande faisant foi : 13,50 € TTC. À compter du 1^{er} mars 2026, le prix public unitaire sera de 16,90 € TTC.

Pourquoi s'endetter est légitime pour financer la transition écologique

Atteindre la neutralité carbone, préserver la biodiversité, adapter nos territoires aux dérèglements climatiques : ces objectifs nécessitent des investissements massifs, durables et rapides. Les ressources propres des collectivités, agrémentées des dotations de l'État et des partenaires, ne suffiront pas.

Le recours à l'endettement, longtemps perçu avec prudence, est pourtant un levier légitime et crédible pour financer la transition écologique. Le mobiliser implique de s'attaquer aux obstacles et réticences qui conduisent à retenir ce levier.

Dans un contexte où le débat sur la dette publique a gagné en visibilité, recourir à ce levier implique de porter une attention particulière à sa communication.

Par le réseau professionnel du **Lierre**

En quoi ce sujet est-il important ? Les collectivités ont significativement augmenté leurs investissements en faveur de la transition écologique ces dernières années, avec un montant proche de 10 milliards d'euros¹. Mais les investissements actuels restent insuffisants au regard des objectifs nationaux. En effet, différents rapports, de l'Inspection générale des finances (IGF)² ou de l'Institut de l'économie pour le climat (I4CE)³ estiment que les besoins d'investissement annuels devraient être plus que doublés par rapport aux niveaux actuels, c'est-à-dire dépasser les 20 milliards d'euros, pour s'aligner sur la planification écologique.

Les collectivités financent ces investissements principalement par leur capacité d'autofinancement (59 % des investissements en 2021) et par les subventions et dotations de l'État, de l'Union européenne et d'autres collectivités (37 %). L'emprunt

reste un levier limité par les politiques de désendettement, alors que c'est un levier incontournable pour permettre la montée en puissance des investissements nécessaires à la transition écologique.

La dette des collectivités territoriales constitue un levier légitime et crédible pour financer la transition écologique

En quoi ce levier est légitime ?

Financer ses besoins d'investissement dans la transition écologique par la seule capacité d'autofinancement présente des limites, liées notamment à la capacité à contenir les dépenses de fonctionnement, qui sont pour partie contraintes (charges de personnel, fluides, etc.) et par le mouvement de réduction de l'autonomie fiscale des collectivités engagé il y a déjà plusieurs années à travers le remplace-

1. Selon I4CE, uniquement pour atténuer le réchauffement climatique (pas ses effets), en 2022, elles avaient investi 8,3 Md€ dans des actions liées au climat (bâtiments, énergie, transports), soit une hausse de 44 % par rapport à 2017. Cette dynamique s'est poursuivie en 2023, atteignant environ 10 Md€, principalement grâce à des efforts accrus dans la mobilité électrique, les transports collectifs et la rénovation énergétique des bâtiments publics.

2. Inspection générale des finances, *L'investissement des collectivités territoriales*, rapp. n° 2023-M-030-04, oct. 2023.

3. I4CE, *Climat : comment les collectivités territoriales financent leurs investissements*, nov. 2022.



Si l'emprunt est un levier légitime pour financer des investissements durables, la collectivité veillera toutefois à garantir la soutenabilité de sa dette en maintenant des niveaux d'épargne compatibles avec son niveau d'endettement.

ment d'impôts et taxes locales par des ressources sans lien avec les territoires (fractions de TVA, compensations versées par l'État, etc.).

Compter et réclamer des dotations de l'État présente aussi des limites dans un contexte de crise des finances publiques. De plus, cela revient à solliciter que ce dernier s'endette : en effet, les contributions que l'État doit aux collectivités locales sont inférieures aux montants qu'il lève sur les marchés financiers et le budget de la Nation est en déficit.

Dans ce contexte, le recours direct à l'endettement par une collectivité, afin de financer ses investissements, est légitime. Quel que soit l'objet de l'investissement, en étaler le coût sur une longue période, c'est reconnaître qu'il est juste que les futurs utilisateurs de l'équipement contribuent à son financement, à condition que la période d'endettement soit en cohérence avec la durée d'amortissement. C'est aussi reconnaître que l'investissement réalisé génère des bénéfices à long terme, que ce soit en termes économiques (création d'emplois, attractivité du territoire) ou environnementaux (réduction de la pollution, amélioration de la qualité de vie).

La dette définie ou perçue comme « verte », dès lors qu'elle ne remet pas en cause le financement globalisé des investissements de collectivités locales qui sont par ailleurs soumises à la règle d'or, loin d'être une charge, devient ainsi un moteur de transformation et de résilience pour nos territoires.

Si, comme pour un ménage, l'emprunt est un levier légitime pour financer des investissements durables, la collectivité veillera toutefois à garantir la soutenabilité de sa dette en maintenant des niveaux d'épargne compatibles avec son niveau d'endettement. Car c'est bien sa capacité à rembourser les futures échéances sur la durée de l'emprunt, ou, pour le dire autrement, la crédibilité de sa stratégie financière, qui sera évaluée par les prêteurs. Une stratégie d'endettement jugée non raisonnable par les financeurs se traduirait inévitablement par une augmentation des taux appliqués à la collectivité (prime de risque) et par contrecoup par une tension supplémentaire sur l'épargne qui sous-tend la capacité à s'endetter.

En quoi ce levier est crédible ?

Selon plusieurs études prospectives, notamment celles de I4CE et de La Banque Postale, un doublement des investissements climat des collectivités locales nécessiterait une augmentation significative de leur endettement. Le scénario le plus volontariste prévoit que l'encours de dette des collectivités passerait de 200 milliards d'euros en 2022 à un peu plus de 300 milliards d'euros en 2030, soit une hausse de 54 %. Rapporté au PIB, cela représenterait cependant une progression du poids de la dette des collectivités locales de 7,4 à 8,4 % du PIB, soit seulement un point de PIB supplémentaire.

Aujourd'hui, la dette publique locale représente moins de 10 % de la dette publique nationale, mais

les collectivités devront porter l'essentiel des nouveaux investissements verts. Le recours à la dette pourrait ainsi financer une part substantielle, voire majoritaire, des nouveaux investissements nécessaires pour la transition écologique, notamment pour les projets à forte intensité capitalistique et à amortissement long (rénovation énergétique, infrastructures de transport, etc.).

On observe habituellement la soutenabilité de la dette des collectivités locales par un ratio simple, le délai de désendettement, qui rapporte l'encours de dette rapporté à l'épargne brute. Fin 2023, toutes collectivités locales confondues, ce ratio s'élevait à 4,5 années, bien loin de la durée considérée par le ministère de l'Économie comme zone de vigilance (10 à 12 ans) ou critique (au-delà de 12 ans).

Un calcul rapide montre que d'allonger d'un an cette durée (la porter donc à 5,5 ans) dégage une capacité d'investissement de 47 milliards d'euros supplémentaires, ce qui est largement suffisant pour financer les investissements nécessaires.

Les collectivités, urbaines comme rurales, disposent des marges de manœuvre nécessaires pour mobiliser ce levier, à condition de le faire avec discernement, transparence et dans une logique de responsabilité partagée.

Quels sont les obstacles et réticences qui conduisent à retenir ce levier ?

Il est vrai que les lois de programmation des finances publiques encadrent l'endettement local et donc limitent la marge de manœuvre des collectivités avec ce paradoxe que l'État français s'est tout autant engagé auprès de ses partenaires européens à maîtriser ses déficits qu'à engager les dépenses d'investissement nécessaires au respect des Accords de Paris.

Cependant, les réticences principales sont de deux ordres :

- une réticence culturelle et politique subsiste chez de nombreux élus locaux, soucieux de préserver une gestion prudente des finances publiques et d'éviter une hausse de la fiscalité locale. Le discours politique national et son relais médiatique amènent à confondre deux sortes d'endettement, celui de l'État, qui, en grande partie, est assimilable à un crédit à la consommation et celui des collectivités locales, qui, par construction, est assimilable à un crédit immobilier car respectant la « règle d'or » ;
- la répartition territoriale de la capacité à s'endetter et celle des investissements à réaliser en vue de la transition climatique ne coïncident pas. En effet, comme le montre le baromètre de la santé finan-



Selon le baromètre de la santé financière des collectivités de l'Agence France Locale, les plus petites collectivités sont celles qui pourraient le plus augmenter leur endettement.



La commune de Saint-Offenge (1 000 hab.) a adopté un plan d'endettement sur dix ans destiné à financer une politique de transition écologique sur la durée.

cière des collectivités de l'Agence France Locale, les plus petites collectivités sont celles qui pourraient le plus augmenter leur endettement, ce ne sont pas celles qui ont le plus d'investissement de transition à réaliser. D'où l'importance de travailler sur des modalités de financements partagés à une échelle territoriale, qui dépasse celle des périmètres administratifs de nos collectivités locales. Les enjeux de la transition doivent se traiter en inter-territorialité.

Dès lors, comment communiquer sur une stratégie d'endettement ?

Des collectivités l'ont fait

La commune de Saint-Offenge (1 000 hab.) a adopté un plan d'endettement sur dix ans destiné à financer une politique de transition écologique sur la durée.

Communauté urbaine de Dunkerque (CUD) a ajouté une enveloppe complémentaire de 250 millions d'euros sur la période 2023-2027 à son plan particulier d'intervention (PPI) initial de 350 millions d'euros pour « mettre un coup d'accélérateur dans la mise en œuvre des projets de transition environnementale ». La CUD précise que « cette approche qui conduit à légèrement dégrader, transitoirement, la situation financière de la CUD » est une « stratégie assumée, pour, notamment, à moyen terme, bénéficier de retombées à la fois en recettes (hausse de la fiscalité avec l'implantation de nouvelles entreprises « vertes ») et en dépenses (baisse de coûts de fonctionnement, notamment en matière de consommation d'énergie) ».

Dans un contexte de fragilisation des finances locales, la métropole de Rennes affiche sa volonté de poursuivre le programme ambitieux d'investissement en faveur des transitions défini en début de mandat, en acceptant une dégradation raisonnée de sa trajectoire financière du fait de l'augmentation de sa dette, couplée à une maîtrise des dépenses de fonctionnement visant au maintien d'un niveau d'épargne brute permettant d'en garantir la soutenabilité.

Quels sont les éléments de langage à mobiliser pour répondre aux détracteurs du recours à l'endettement ?

Il convient de communiquer d'abord sur les investissements réalisés : une voirie et des espaces plus agréables, un nouvel équipement avec un confort thermique d'hiver et d'été, un nouveau service public, etc.

Il convient ensuite de communiquer sur les coûts évités ou les économies générées par ces équipements. La dette de demain permet de réduire les dépenses de fonctionnement tout de suite : baisse des factures énergétiques, réduction des coûts d'entretien, moins de logements inadaptés, moins de pollution et donc moins de dépenses médicales, etc.

La dette permet d'étaler le coût des investissements sur une longue période, car il est légitime que les futurs utilisateurs de l'équipement contribuent à son financement. Étaler le coût sur une période qui correspond à celle de l'amortissement de l'investissement est rationnel. Les particuliers font de même pour leur habitation par exemple.

Focus sur un nouvel outil pour communiquer : l'annexe environnementale

Afin d'améliorer la transparence et l'acceptabilité de ce recours à l'emprunt, la loi de Finances pour 2024 rend obligatoire, pour les collectivités de plus de 3 500 habitants et facultative pour les autres, le fait d'identifier et d'isoler la part de la dette dédiée à la transition écologique dans les comptes administratifs des collectivités⁴.

Cette identification se fait par l'annexe « Impact du budget pour la transition écologique » qui valorise les choix d'investissement ayant un impact positif sur l'environnement.

Cette annexe « Impact du budget pour la transition écologique » se positionne aussi comme un chaînon manquant entre la stratégie budgétaire des collectivités, les obligations des banques et les engagements de l'État en matière de transition écologique. Elle permet de créer un langage commun entre ces acteurs pour répondre aux engagements européens et internationaux.

Quel niveau de détail attendu pour l'annexe « Impact du budget pour la transition écologique » ?

Pour les collectivités déjà engagées dans des démarches de budgétisation verte, le travail autour de la nouvelle annexe doit être limité. La méthodologie propre à la collectivité a bien plus d'intérêt que la méthode proposée par l'annexe « Impact du budget pour la transition écologique ». Une déclaration minimale pourra être annexée.

Pour les autres collectivités, le niveau de granularité dépendra des objectifs fixés par chaque collectivité. L'annexe peut être vue comme une opportunité permettant de renforcer la stratégie de la collectivité, mais aussi comme un document déclaratif. Cette annexe est obligatoire mais non contrôlée. Elle a la même portée que la nomenclature fonctionnelle.



Pour aller plus loin

Agence France locale, banque publique de développement exclusivement dédiée au monde public local et détenue à 100 % par des collectivités.



La loi de Finances pour 2024 rend obligatoire, pour les collectivités de plus de 3 500 habitants et facultative pour les autres, le fait d'identifier et d'isoler la part de la dette dédiée à la transition écologique dans les comptes administratifs des collectivités.

4. L. n° 2023-1322, 29 déc. 2023, de finances pour 2024, art. 191 et 192.



L'outil indispensable des professionnels de l'urbanisme

À paraître
Avril 2026



Broché. 1194 pages
Format 16 x 24 cm
Référence : 121 FRW 948
ISBN : 978-2-7013-2298-8

47 € TTC⁽¹⁾
au lieu de 52 € TTC*

Maîtriser les nouvelles contraintes procédurales

Cette nouvelle édition intègre notamment la loi n° 2025-1129 du 26 novembre 2025 de simplification du droit de l'urbanisme et du logement, le décret n° 2025-1402 du 29 décembre 2025 relatif aux projets faisant l'objet d'une autorisation d'urbanisme et soumis à évaluation environnementale et le décret de simplification pour les collectivités territoriales.

Vincent Guinot, Soazic Marie et Olivier Sut apportent de nombreux conseils pratiques destinés à faciliter la mise en œuvre, par les collectivités locales, des dispositions qui les concernent.

Le *Code de l'urbanisme commenté 2026* constitue ainsi une référence exhaustive et pratique. Il décrypte, dans une langue claire et accessible, des dispositions parfois subtiles du droit de l'urbanisme.

**Pour
commander**

**Rendez-vous
sur notre site web**

boutique.berger-levrault.fr

* Taux de TVA : 5,5%.

⁽¹⁾Offre de lancement pour toute commande passée jusqu'au 1^{er} avril 2026, date de réception de la commande faisant foi : 47 € TTC. À compter du 2 avril 2026, le prix public unitaire sera de 52 € TTC.

Pourquoi et comment manager par la transition écologique ?

Dans une organisation, la fonction managériale répond à un certain nombre de besoins qu'il s'agit d'identifier : donner le cap, apporter le sens, motiver, récompenser, etc. Cette fiche vise à identifier les besoins auxquels doit répondre le management de la transition écologique et propose un tableau mettant en correspondance quelques dispositifs pratiques et les besoins auxquels ils peuvent répondre. La fiche apporte quelques précisions sur certains de ces dispositifs.

Par le réseau professionnel du **Lierre**

Pourquoi est-ce important : quels sont les enjeux territoriaux de sujet ?

Pour être efficace, une organisation doit être organisée de façon pertinente¹. Mais le mode d'organisation ne fait pas tout. Le plus important reste l'animation au quotidien, la manière de travailler, la façon de conduire des projets et plus largement le management qui entraîne le collectif. Il appartient aux managers d'inscrire la transition dans le fonctionnement de la collectivité, sa stratégie, ses pratiques, ses processus ; elle ne peut reposer que sur de bonnes pratiques individuelles isolées.

À quels besoins doit répondre le management écologique ?

1. Donner du sens et fixer un cap, une vision, un futur souhaitable

Tout projet managérial doit proposer un horizon qui correspond à l'objectif collectif, dans lequel le travail quotidien s'inscrit et qui fait sens par rapport aux objectifs de chacun. Manager par la transition écologique, ce n'est surtout pas ajouter un objectif au plan de charge, mais entraîner les collectifs vers un but positif qui a du sens et qui invite à revoir les pratiques qui responsabilise tous les agents.



Il appartient aux managers d'inscrire la transition écologique dans le fonctionnement de la collectivité, sa stratégie, ses pratiques, ses processus.

1. Voir la fiche de Solutions Transitions, « Comment organiser son administration pour être plus efficace ? » (solutionstransitions.fr/portfolio/comment-organiser-son-administration-pour-etre-plus-efficace/).



la formation interne est un enjeu crucial pour mieux appréhender le pourquoi évoluer et comment le faire.

2. Encourager les agents qui font preuve d'engagement, d'initiative et d'innovation sur ces sujets

Les pratiques ont besoin d'évoluer et les résistances, pour de bonnes ou moins bonnes raisons, peuvent exister. Il faut montrer clairement ce qui est attendu de ses encadrants et de ses agents pour que la dynamique se diffuse et s'amplifie. Sans cette impulsion venant du haut, les pratiques n'évoluent pas au même rythme. Il faut donc les permettre, les susciter, les reconnaître, les encourager, les valoriser.

3. Faire monter en compétence et accompagner son administration

Premièrement, la formation interne est un enjeu crucial pour mieux appréhender le pourquoi évoluer et comment le faire². Deuxièmement, l'organisation a aussi besoin d'expertises et d'ingénieries nouvelles, qui doivent être intégrées dans les services et doivent se faire accepter des *insiders*³. Le management doit veiller à ce que cette intégration se passe bien. Troisièmement, il est essentiel d'accompagner la transformation des pratiques professionnelles de tous les agents à qui on demande toujours plus avec moins. Pour que la transition ne soit pas vécue comme une déconsidération de leurs pratiques professionnelles antérieures, il faut prendre le temps de leur expliquer, de les embarquer, et de les accompagner avec des « modes d'emploi » adéquats.

4. Instaurer des modalités de travail plus collectives et plus systémiques

L'administration est une organisation hiérarchique souvent marquée par le travail en silo. Or, la complexité et l'interdépendance des enjeux de la transition nécessitent une vision globale et des réponses cohérentes entre elles qui intègrent des approches multi-métiers, multi-disciplines, multi-expertises. Cela implique de changer les modes de travail : intelligence collective, collégialité, transversalité entre services, mode projet, et. Il faut décroïsonner et co-construire. Il faut que le management crée ces canaux et accepte ses conséquences : un mode de fonctionnement moins hiérarchique, moins organisé, moins contrôlé ou le circuit de l'information est plus anarchique.

5. Légitimer l'expression des préoccupations environnementales et leur importance dans la prise de décision

Manager est souvent créer de la cohérence dans des injonctions contradictoires et trouver son chemin dans une profusion de priorités différentes. Le management de la transition montre que ces sujets sont essentiels, autant qu'un enjeu de ressources humaines ou financier, qu'ils sont légitimes à être soulevés dans l'organisation, qu'il ne s'agit pas de s'accommoder ou de verdir un projet pour donner le change, mais bien de penser ces sujets sur le fond et d'en faire des motifs légitimes de prise de décision.

2. Voir la fiche de Solutions Transitions, « Se former collectivement » (solutionstransitions.fr/portfolio/se-former-collectivement/).

3. Voir la fiche de Solutions Transitions, « Quelles expertises et compétences faut-il recruter en interne ? » (<https://solutionstransitions.fr/portfolio/quelles-expertises-et-competences-faut-il-recruter-en-interne/>).

6. Accepter des entorses à l'efficacité

Changer de chemin et de pratiques, expérimenter, arrêter des actions inscrites dans la durée, prendre le risque pour faire différemment, s'engager sur un terrain inconnu, etc. Tout ne sera pas immédiatement parfait, tout ne sera pas immédiatement couronné de succès, il faut que le management le permette et l'accepte et le partage avec les élus.

Principaux dispositifs et besoins auxquels ils répondent

Les objectifs d'évaluation annuelle : un puissant levier de mobilisation des agents

Les objectifs, fixés dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation, sont un excellent moyen d'ancrer dans le concret des objectifs stratégiques liés à la transition. Ils sont aussi un moyen de faire converger l'organisation vers ses objectifs.

Quelques suggestions de mise en œuvre :

- réunir des collectifs cohérents (dans les réunions de service, dans une direction générale adjointe (DGA), comité de direction – CODIR – de tous les directeurs de la collectivité, etc.) et leur demander de travailler à un ou deux objectifs communs en matière de transition pour l'année. Ce travail collaboratif sera impliquant pour les participants

qui définiront un objectif commun porteur de sens dans leur métier. Il est certain que cette forme d'engagement collectif permet ensuite un travail plus fluide entre les agents. Deux directeurs partageant cet objectif seront incités à avoir une attitude plus coopérative dans la conduite opérationnelle d'un projet sur lequel il existe des divergences de vues ;

- travailler finement ces objectifs chaque année pour que ce ne soit pas seulement « réaliser un projet de transition écologique » ou « faire attention aux problématiques environnementales ». Il faut qu'ils soient adaptés aux missions de l'année, mesurables, réalistes et inscrits dans une temporalité précise ;
- décliner des objectifs jusqu'aux agents de terrain pour qu'ils ne se traduisent pas des pratiques concrètes inscrites dans le quotidien ;

- faire des points avec l'agent, à trois, six et neuf mois pour suivre la mise en œuvre de ses objectifs et procéder aux ajustements nécessaires. Au moment de l'évaluation finale, partager un moment avec les encadrants pour identifier ce qui apparaît comme des tendances structurelles dans la mise en œuvre de ces objectifs et qui apportent des signaux forts ou faibles sur le fonctionnement de l'organisation les difficultés que peuvent rencontrer les agents ou les freins existants. C'est un puissant levier de transformation de la structure ;

- valoriser l'atteinte des objectifs et reconnaître les agents efficaces sur ces sujets.



Les objectifs, fixés dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation, sont un excellent moyen d'ancrer dans le concret des objectifs stratégiques liés à la transition.



L'inclusion d'objectifs en lien avec la transition environnementale dans chaque fiche de poste, voire d'un système de valorisation financière interne comme le propose le réseau Le Lierre, est un moyen d'ancrer la transition dans le quotidien des missions de tous les agents de la structure.

Valoriser (promotions, régime indemnitaire, etc.) les agents ayant des résultats

L'inclusion d'objectifs en lien avec la transition environnementale dans chaque fiche de poste, voire d'un système de valorisation financière interne comme le propose le réseau Le Lierre, est un moyen d'ancrer la transition dans le quotidien des missions de tous les agents de la structure.

Développer le mode projet

L'objectif est de faire collaborer plusieurs métiers, compétences, savoir-faire, sur un projet commun. Il s'agit de poser un cadre qui permet à ces différents profils de contribuer à atteindre cet objectif commun. Le projet est piloté, mais chacun contribue ensuite de façon transversale et le pilote est le garant de la coordination, de la participation, d'un équilibre entre l'expression de chacun et de la réussite collective. La responsabilisation de chacun, qui se voit attribuer des tâches et des responsabilités propres. La compétence du pilote, dans l'animation, est essentielle à la réussite de ce fonctionnement.

Ouvrir les réunions de DGA et de directions aux experts de la transition

Afin d'améliorer la collaboration entre les métiers, compétences, savoir-faire, il faut que les profils les plus experts ne soient pas cantonnés à leurs dossiers. Souvent ces experts sont des chargés de mission thématiques, experts d'un domaine, qui sont mobilisés sur quelques dossiers. Or, la participation

d'agents de la direction de la transition écologique aux grands moments collectifs des autres DGA, des CODIR, de certaines réunions de direction, permet d'apporter un regard neuf, de souligner des enjeux sur des points qui ne sont pas forcément maîtrisés par les services opérationnels. Il est important que ces agents puissent travailler en transversal avec les autres services, dans une posture de soutien et d'accompagnement.

Attribuer des lettres de mission (pour les administrations conséquentes)

L'objectif est de confier à des cadres de l'administration, en complément de leur poste, une mission sur trois ou six mois. Deux directeurs peuvent être missionnés par le directeur général des services (DGS) pour réfléchir à un sujet délicat à cheval de leurs périmètres, ou à une proposition innovante ou tout autre point qui pose question dans l'administration, le management, la conduite des projets. Ils réalisent des entretiens en interne et en externe, peuvent être incités à faire un déplacement pour voir d'autres expériences, réalisent un diagnostic. Leur travail peut donner lieu à des présentations de point d'oints d'étapes auprès du CODIR. Au-delà du travail fourni, c'est aussi une occasion d'apprendre à mieux se connaître, à collaborer, à mêler des compétences métiers différentes. Une fois cette mission réalisée, il reste des relations professionnelles solides qui facilitent les synergies au-delà du dit projet. Dans une grande collectivité, il est possible de lancer de nombreuses lettres de mission simultanées.

Mettre en place et animer des réseaux de référents / ambassadeurs

Afin de pallier le fonctionnement en silo, il est fréquent que chaque entité désigne un référent thématique (développement durable, énergie, environnement, plan climat-air-énergie territorial – PCAET, etc.) en son sein. Ensuite, il s'agit d'animer ce réseau de pairs. Ces groupes de pairs ont souvent, en l'absence de liens hiérarchiques, une parole plus libre ainsi qu'une capacité à formuler des propositions utiles au collectif.

Au-delà de les reconnaître, les réunir et les animer, une étape complémentaire consiste à leur donner des moyens d'agir :

- un temps dédié dans leur fiche de poste ;
- un espace leur permettant de se réunir ;
- les associer aux démarches structurantes les concernant ;
- leur donner des capacités de porter des projets propres, y compris nécessitant des financements ;
- leur donner la possibilité de produire une lettre d'information, etc.

Les réseaux d'ambassadeurs sont utiles, car ces agents engagés et motivés vont dynamiser les bonnes pratiques et accélérer la diffusion des initiatives. Il faut définir un cadre de travail et d'échange, reconnaître cette mission complémentaire, et soutenir ces agents, comme pour les réseaux de référents.

Mettre en place un laboratoire de l'innovation

Il est possible de créer des « laboratoires » de l'innovation dans la collectivité. C'est plutôt un dispositif qu'un lieu physique. L'idée est de communiquer sous cette bannière pour :

- faire remonter les bonnes pratiques existantes ;
- inciter les agents à innover et expérimenter par des appels à initiative ou appels à projets. C'est un moyen d'accélérer l'innovation dans la structure. Les projets sélectionnés, qui peuvent être portés par des agents de directions différentes, peuvent se voir reconnaître et se voir allouer un temps de travail dédié pour leur permettre de les développer, ainsi qu'un budget ou des moyens matériels ;
- valoriser et récompenser des projets exemplaires.



Pour aller plus loin

Le Lierre peut vous mettre en contact avec certaines collectivités ayant mis en place l'un de ces dispositifs : contact@lierre.fr



Les réseaux d'ambassadeurs sont utiles, car ces agents engagés et motivés vont dynamiser les bonnes pratiques et accélérer la diffusion des initiatives.

Accédez à une base de connaissances unique sur la transformation publique.

Retrouvez sur horizonspublics.fr tous les articles de la revue
et des actualités en exclusivité.

Abonnement : 2 formules

ABONNEMENT PROFESSIONNEL



6 numéros par an
4 hors-séries

Formule Intégrale Pro ⁽¹⁾
Abonnement 1 an

335 €/an TTC*

ABONNEMENT PERSONNEL



6 numéros par an
4 hors-séries

Formule Intégrale Perso ⁽²⁾
Abonnement 1 an

167,50 €/an TTC*

(1) L'abonnement «Formule Intégrale Pro» comprend l'accès à la version papier, ainsi qu'un accès numérique gratuit pour 10 utilisateurs nommés, sans supplément de prix. (2) L'abonnement «Formule Intégrale Perso» comprend l'accès à la version papier, ainsi qu'un accès numérique gratuit pour 1 utilisateur nommé, sans supplément de prix.

(*) Taux de TVA sur l'abonnement : 2,1 %.

Achat au numéro

34,90 € TTC**



Rendez-vous sur horizonspublics.fr
ou dans votre librairie préférée.

(**) Taux de TVA : 2,1%



UNE SOURCE
D'INFORMATION
ET D'INSPIRATION

L'INVITÉ DU HORS-SÉRIE

Le Lierre et ses partenaires de Solutions Transitions

COMITÉ D'ORIENTATION

Nicolas Kada, professeur de droit public
à l'université Grenoble-Alpes,
co-directeur du GRALE et du CRJ

David Le Bras, délégué général de l'ADGCF,
maître de conférences associé à l'université
Grenoble-Alpes

Giulia Reboa, administratrice territoriale
à la direction des affaires financières
de la région Île-de-France

Stéphane Vincent, délégué général
de l'association La 27^e Région, laboratoire
de recherche-action sur l'innovation publique

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
REPRÉSENTANT LÉGAL
Christophe Gabette

DIRECTRICE DE L'ACTIVITÉ
OUVRAGES ET CONTENUS
Audrey Tabuteau
audrey.tabuteau@berger-levrault.com

RÉDACTEUR EN CHEF
Julien Nessi
julien.nessi@berger-levrault.com

COORDINATION SECRÉTARIAT
ÉDITORIAL ET PRÉPRESSE
Nathalie Veuillotte
nathalie.veuillotte@berger-levrault.com

RÉDACTION
France Burgy
Wandrilie Jumeaux
David Le Bras
Sébastien Maire
Antoine Maudinet
Julien Nessi
Julliette Nouel
Bruno Paulmier
François Thomazeau
Estelle Yung

MAQUETTE ET MISE EN PAGE
Isabelle Eveno

IMPRESSION
Groupe Duplprint
2, rue Descartes
ZI Sezac
95 330 Domont

SERVICE RELATION CLIENT
0 820 35 35 35
(service 0,20 €/min. + prix appel)
64, rue Jean-Rostand
31 670 Labège

La revue bimestrielle *Horizons publics*
est éditée par Berger-Levrault SA
au capital de 12 614 510,44 €.
Siège social : 892, rue Yves-Kermen
92 100 Boulogne-Billancourt
755 800 646 RCS Nanterre
Locataire-gérant Expertiz Santé et Médialis

DÉPÔT LÉGAL : JANVIER 2026
ISSN bimestriel : 2607-7078
ISSN hors-série : 2678-5773
© Berger-Levrault, 2025

L'autorisation d'effectuer des reproductions
par reprographie doit être obtenue auprès
du Centre français d'exploitation du droit de copie
(CFC) - 20 rue des Grands Augustins, 75 006 Paris,
Tél. : 01 44 07 47 70, Fax : 01 46 34 67 19).

Retrouvez et découvrez tous les contenus et événements
de Solutions Transitions sur le site <https://solutionstransitions.fr/>

COMPRENDRE
ANTICIPER
INNOVER
AGIR

TRANSITION ÉCOLOGIQUE : LES PRINCIPAUX LEVIERS D'ACTION POUR LES ACTEURS LOCAUX

Rénovation énergétique des bâtiments, transport et mobilités décarbonés, gestion de l'eau sur le territoire, politique foncière pour s'adapter aux aléas climatiques, évolution des compétences et des métiers : sur tous ces chantiers les collectivités territoriales disposent de compétences clés et de leviers d'action pour agir sur la transition écologique. Avec les élections municipales de mars 2026 suivies de la désignation des élus intercommunaux, c'est une nouvelle mandature qui va s'ouvrir jusqu'en 2032 pour poursuivre les efforts et engager une trajectoire plus durable des territoires.

C'est précisément dans ce contexte de renouvellement et pour répondre au besoin de solutions pour conduire cette transition que le réseau du Lierre, fort de plus de 2 500 professionnels de l'action publique, a lancé, avec une vingtaine de partenaires, la plateforme Solutions Transitions, une « boîte à outils pensée pour les agents, élus et acteurs locaux qui veulent agir concrètement en faveur de la transition écologique et solidaire ».

Ce numéro spécial d'*Horizons publics* accompagne le lancement de cette plateforme, avec des contributions signées par la plupart des figures de l'action publique locale engagées dans la transition écologique et quatre fiches pratiques à titre d'exemples pour conduire cette transition dans vos territoires.

Un hors-série réalisé en partenariat avec Le Lierre.



Éric Ardouin
Frédéric Athabe
Anne Auclair
Vincent Breteau
France Burgy
David Constans-Martigny
Wandrille Jumeaux
Bruno Koebel
David Le Bras
Jean-Gabriel Madinier
Sébastien Maire
Bastien Nespoulous
Juliette Nouel
Bruno Paulmier
Laurence Quinaut
Domnin Rauscher
Emmanuel Rouede
François Thomazeau
Stéphanie Ten Eyck
Marie Villette
Estelle Yung

horizonspublics.fr

