



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



Observatoire   
de la transformation écologique  
des territoires

# Les collectivités sur le chemin de l'engagement

Principaux enseignements consolidés de la  
communauté en ligne « *Voix des Territoires* »  
et de l'édition 2024 du baromètre  
« *Besoins des collectivités* »

Mars 2025

# Sommaire

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Éditorial .....                                                                                    | 03 |
| <b>01</b> Introduction .....                                                                       | 05 |
| <b>02</b> La transformation écologique dans les territoires, état des lieux .....                  | 09 |
| <b>03</b> Les domaines d'action prioritaires :<br>transition énergétique et mobilité durable ..... | 19 |
| <b>04</b> Le financement de la transformation écologique,<br>une équation complexe .....           | 31 |
| <b>05</b> La TEE : quels besoins aujourd'hui pour les collectivités ? .....                        | 39 |
| <b>06</b> Conclusion : Quelles pistes de travail pour la Banque des Territoires ? .....            | 45 |
| Remerciements .....                                                                                | 50 |
| Contacts .....                                                                                     | 51 |



# Éditorial

**Antoine SAINTOYANT**

Directeur de la Banque des Territoires par intérim  
Directeur des participations stratégiques

Atténuation du réchauffement climatique et adaptation à ses conséquences, lutte contre la pollution, report modal vers une mobilité décarbonée, restauration de la biodiversité, préservation de la ressource en eau, utilisation durable des ressources naturelles, transition vers une économie circulaire...

**Les territoires sont en première ligne pour adapter notre cadre de vie aux conséquences du dérèglement climatique et réduire son empreinte écologique, et nous sommes déterminés à les accompagner massivement dans cette transformation.**

C'est tout l'objet du plan stratégique 2024 - 2028 de la Banque des Territoires : nous engager auprès des collectivités et les accompagner dans leurs projets pour accélérer la transition écologique et énergétique dans tous les territoires.

Pour réussir dans cette mission majeure, et apporter la meilleure contribution possible aux projets des collectivités, il nous est **apparu indispensable de dresser un état des lieux de la transformation écologique dans les territoires, et de prendre la mesure des enjeux et difficultés auxquels sont confrontées au quotidien les collectivités dans sa mise en œuvre.**

*Quel est le niveau de maturité des collectivités en matière de transformation écologique ? Quelles difficultés rencontrent-elles concrètement, quels sont leurs besoins et leurs priorités ? Quelles solutions ont-elles su mettre en place ? Quels sont les leviers qui leur permettent aujourd'hui de faire de la transition écologique une réalité sur leur territoire ?*

Autant de questions qui ont conduit la Banque des Territoires à créer **l'Observatoire de la Transformation Écologique des Territoires**, dont ce document présente les premiers résultats ainsi que les axes de travail identifiés par la Banque des Territoires.

Cet observatoire, qui a vocation à être reconduit dans le temps, s'appuie en grande partie sur des **échanges avec des élus et responsables de collectivité** qui ont accepté de nous faire part de leur point de vue, de leur expérience et des bonnes pratiques mises en œuvre au sein de leurs collectivités.

Leurs témoignages rendent compte, au-delà des difficultés rencontrées, **de la profondeur des démarches et solutions déployées** par les collectivités engagées au quotidien dans cette transformation complexe et de grande ampleur. Ils sont **riches d'inspiration pour mobiliser et encourager l'ensemble des acteurs de la transformation écologique.**

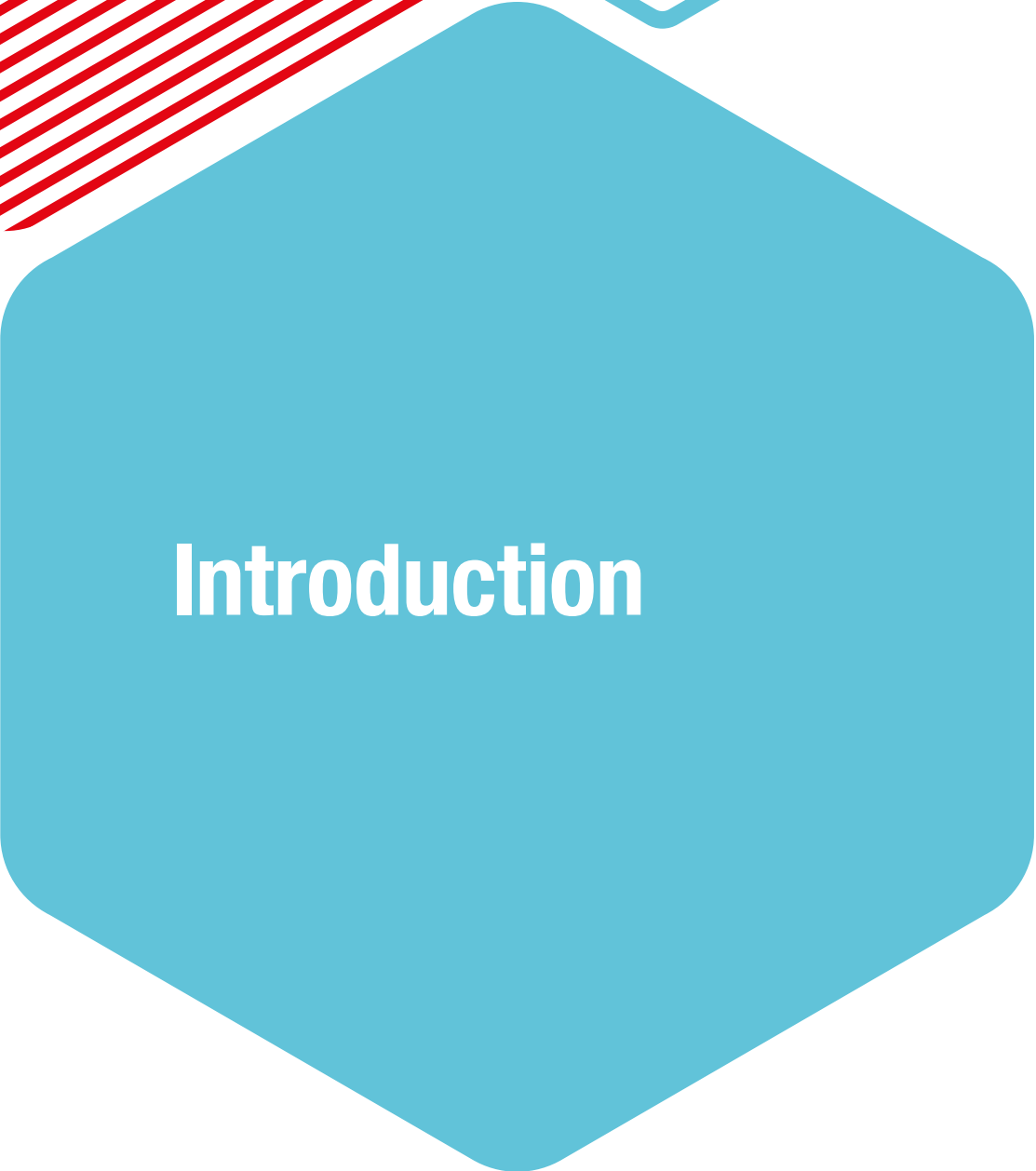
Nous les remercions chaleureusement pour leur temps et leur investissement, ainsi que les associations d'élus partenaires de la Direction de l'Appui aux Territoires, sans lesquelles ces échanges n'auraient pas pu voir le jour.

« *L'Observatoire de la Transformation Écologique des Territoires veut aider à mieux comprendre comment favoriser l'engagement de l'ensemble des collectivités pour les accompagner efficacement dans leurs démarches TE.* »





01



# Introduction



# Introduction

## I À propos de l'Observatoire de la Transformation Écologique des Territoires

L'Observatoire de la Transformation écologique des Territoires a été créé en 2023 pour **associer plus étroitement les collectivités à la définition des priorités de la Banque des Territoires en matière de transformation écologique.**

Il associe 4 entités de la Banque des Territoires, **dont il nourrit la réflexion et les actions :** la Direction de la Stratégie, la Direction de l'Appui aux Territoires, la Direction de la Communication, ainsi que le Service Études

et de la Connaissance Clients qui pilote sa mise en œuvre et son analyse.

Sa **vocation est de produire, capitaliser et partager une connaissance aussi fine et exploitable que possible** des ressorts de la transformation énergétique et écologique dans les collectivités, **d'identifier les conditions et moyens permettant de la réussir, afin d'y apporter le meilleur accompagnement possible.**

## I Le dispositif de l'Observatoire de la Transformation Écologique des Territoires

L'Observatoire de la Transformation Écologique des Territoires se nourrit des travaux conduits par les équipes de la Banque des Territoires, en lien avec ses partenaires.

**Fin 2023, la communauté en ligne « Voix des Territoires » réunissant des élus a été mise en place afin de recueillir les expériences, points de vue et bonnes pratiques des collectivités en matière de transformation écologique. 23 élus et**

responsables de collectivités, recrutés grâce aux associations d'élus partenaires de la Direction de l'Appui aux Territoires, s'y sont exprimés librement sur une période de 5 semaines.

**Cette première recherche a conduit à la réalisation, courant 2024, d'un Baromètre quantitatif sur les besoins des collectivités en lien avec la transformation écologique, réalisé auprès de 856 élus et décideurs communaux et intercommunaux.**

Ce document de synthèse, élaboré par le service Études et de la Connaissance Clients, en relation avec les experts de la transformation écologique au sein de la Banque des Territoires, rend compte dans ses 4 premières parties **des enseignements et bonnes pratiques de la communauté en ligne « Voix des Territoires »**. Cette analyse est illustrée

de verbatims d'élus, et étayée de données chiffrées recueillies dans le Baromètre 2024.

La dernière partie présente **les pistes de travail retenues et les actions mises en place par les équipes de la Banque des Territoires** pour répondre aux besoins des collectivités identifiés au travers de l'Observatoire.

## I Méthodologie de l'Observatoire de la Transformation Écologique des Territoires

L'édition 2023/2024 de l'Observatoire de la Transformation Écologique des Territoires s'appuie sur **deux volets d'études complémentaires**.

### 1<sup>ER</sup> VOLET

#### Communauté en ligne « Voix des Territoires »

Dispositif d'écoute directe  
d'élus et responsables

- **23 élus**, décideurs et responsables en lien étroit avec les questions de TEE, contactés grâce aux associations d'élus partenaires de la Direction de l'Appui aux Territoires ;
- **Issus de collectivités de nature et de taille différentes** (communes, métropoles, régions, EPCI/ PETR, agences locales) ;
- **Réunis dans le cadre d'une communauté en ligne** en octobre 2023 pendant 5 semaines.

### 2<sup>EME</sup> VOLET

#### Baromètre quantitatif Besoins des collectivités locales en lien avec la transformation écologique

- **856 élus et décideurs** interrogés par téléphone du 27 juin au 12 septembre 2024 ;
- **Échantillon national composé de 701 communes de 500 à moins de 100 000 habitants et 155 EPCI**, redressé afin d'être représentatif de la structure des collectivités en France ;
- **Étude réalisée par l'Institut d'études Vérian.**



### NOTE DE LECTURE DU DOCUMENT DE SYNTHÈSE



Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires* identifie les **enseignements propres à la Communauté en ligne Voix des Territoires**.



Les pages sur fond gris regroupent **les solutions et bonnes pratiques concrètement mises en œuvre** au sein des collectivités consultées.



Les chiffres du baromètre mettent en évidence les données quantitatives issues de l'édition 2024 du Baromètre Besoins des collectivités en lien avec la TEE, qui viennent **étayer ou apporter un contrepoint** aux propos exprimés par les participants à la communauté en ligne Voix des Territoires.







02

# La TEE dans les territoires, état des lieux

## La TEE dans les territoires, état des lieux

### I La mobilisation des collectivités locales est engagée, mais reste contrastée et fragile

L'engagement dans la transformation écologique est aujourd'hui une réalité pour de très nombreuses collectivités locales.

En 2024, la quasi-totalité des décideurs interrogés dans le Baromètre déclarait que la transformation énergétique et écologique était un sujet prioritaire ou important pour leur collectivité, et avait lancé des projets significatifs s'inscrivant dans une démarche de TEE.

Ce constat a priori très positif doit toutefois être nuancé.

- **La mobilisation des collectivités autour des sujets de TEE est récente** (moins de 5 ans pour 73% d'entre elles) et reste modérée : seule 1 collectivité sur 3 considère la TEE comme un sujet prioritaire.

- **Elle est également très contrastée selon les territoires**, bien établie dans les grandes communes qui ont davantage de moyens (prioritaire pour 52% des communes de plus de 20 000 habitants et 49% des communes de 10 000 habitants), mais toujours secondaire pour les plus petites (prioritaire pour 30% des communes de 3 500 à 10 000 habitants et 20% de celles de moins de 3 500 habitants).

- L'engagement effectif dans des projets de TEE est principalement motivé par **l'augmentation des coûts de fonctionnement** et reste très dépendant des **convictions personnelles des élus**.



### Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

S'ils appartiennent à des collectivités plutôt en avance de phase en matière de TEE, les participants à la communauté *Voix des Territoires* s'accordent sur la **maturité encore insuffisante d'une grande partie des acteurs** des collectivités sur le sujet de la transformation écologique.

Ainsi, ils observent **le rôle majeur des crises environnementales** (dérèglement climatique, destruction du vivant, catastrophes écologiques, pénuries d'eau ou inondations) dans la prise de conscience des élus, mais aussi **le risque d'une mo-**

« *La transformation écologique nous demande de réfléchir à nos manières de consommer, de nous déplacer, de travailler... De réfléchir à nos réels besoins et aux manières d'y répondre.* »

bilisation ponctuelle et d'actions purement conjoncturelles pour répondre à ces crises.

À leurs yeux, la TEE suppose une sensibilisation en profondeur et soutenue dans le temps, non seulement aux conséquences immédiates, mais surtout à l'ensemble des implications structurelles du dérèglement climatique, de la dégradation des milieux naturels et des catastrophes écologiques.

Pour nombre d'entre eux, la TEE dépasse le seul champ de l'écologie, pour interroger beaucoup plus largement le modèle économique et le modèle de société dans lequel nous vivons.

Le niveau d'avancement de la TEE sur l'ensemble des territoires est pour eux insuffisant, et loin d'être à la hauteur des défis. Il est impératif de changer de braquet et de l'accélérer.

« Notre territoire est plutôt avancé sur ces réflexions et actions, mais la massification et généralisation sur l'ensemble du territoire français est à l'arrêt ! »



## Les chiffres du baromètre

### L'engagement des collectivités

92 %

des collectivités considèrent la TEE comme un sujet prioritaire (31%) ou important, mais avec des sujets plus prioritaires (61%)

#### Parmi elles

96 %

ont engagé un projet d'envergure s'inscrivant dans la TEE

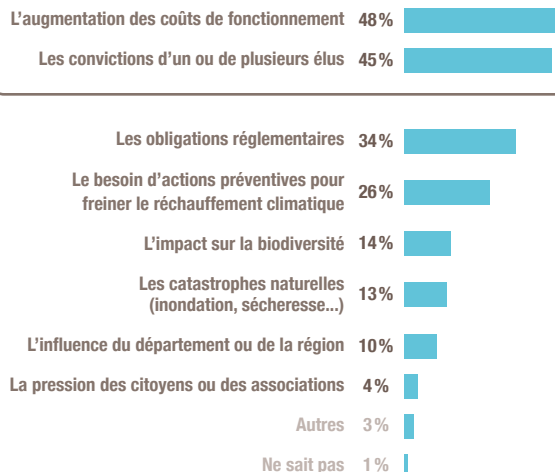
86 %

des décideurs ont une bonne visibilité des projets de TEE de leur collectivité sur le long terme

Source : Vérian - Baromètre Besoins des collectivités 2024

### Les raisons de la mobilisation

**Question :** Par rapport aux autres projets de votre collectivité, diriez-vous que les projets de transformation écologique et énergétique impliquent... Vous souvenez-vous quel a ou quels ont été les éléments à l'origine des projets de transformation écologique au sein de votre collectivité ?



## I La TEE place les collectivités au cœur de tensions multiples



### Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

La mise en œuvre de la transformation écologique est **un sujet complexe**, dont les participants à la communauté soulignent la difficulté.

Leurs témoignages montrent en effet que la **TEE soumet les collectivités à de très nombreuses contraintes, d'ordre à la fois :**

- **financier** : manque de ressources, capacités d'emprunt limitées (en particulier dans les petites communes) ;
- **budgétaire** : baisse des dotations, des recettes de fonctionnement ;
- **humain** : manque de ressources dédiées à la TEE ;
- **technique** : manque de compétences et de formation des élus et aussi immaturité de certaines technologies ;
- **méthodologique** : manque de référentiels, de connaissances, de données ;
- **administratif** : difficulté à monter les dossiers (appel à projets, demande de subventions ... en particulier dans les petites communes) ;
- **réglementaire** : insuffisance d'outils pour induire et inciter aux changements ;
- **décisionnel** : responsabilités diffuses ;
- **économique** : impacts sur l'activité et l'emploi, la hausse des coûts de fonctionnement...

La communauté pointe également **l'inertie des différents acteurs et les obstacles d'ordre culturel**, qui pénalise la mise en action de la TEE au sein des collectivités :

- **Les résistances et pressions** : résistance au changement des élus ou des administrés, frilosité des politiques, lobbying des acteurs politiques ou économiques locaux ;
- **La temporalité de long terme de la TEE qui bouscule les rythmes habituels des collectivités** : gestion des urgences du présent, raisonnement en termes de mandature et de calendrier électoral, recherche de résultats rapidement visibles par les citoyens.

Enfin, la communauté relève **les défaillances de l'échelon national** (mais aussi européenne et internationale) en matière de TEE, et **le manque de soutien apporté par l'État aux collectivités**, à travers notamment :

- **Un manque de lisibilité** de la politique nationale, et du cadre sur lequel peuvent s'appuyer les collectivités ;
- **Une prise de décision insuffisante à l'échelon national mais aussi européen et international** pour répondre aux enjeux climatiques et permettre la massification des actions ;

« *Nous sommes en manque de bras / cerveaux, et sommes limités par notre bande passante. Nous manquons de chefs de projets et développeurs. »*

« *Nous progressons en terrain hostile. Les projets de transformation écologique bousculent les intérêts des acteurs. »*



- **Un financement insuffisant** de la transformation écologique, et politique budgétaire trop court-termiste ;
- **Une inflation normative** et des incohérences législatives qui génèrent complexité et confusion pour les collectivités ;
- **Un manque de concertation** avec les collectivités locales.

« *Les collectivités ont subi des baisses drastiques dans leurs dotations.* »

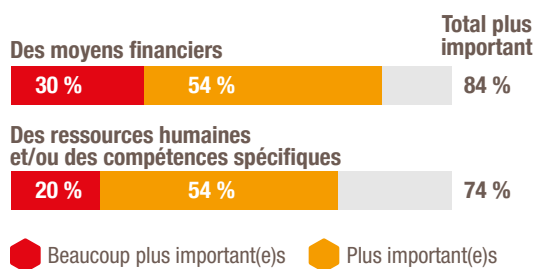
« *Les capacités d'autofinancement se réduisent compte tenu du désengagement progressif de l'État en matière de recettes de fonctionnement.* »



## Les chiffres du baromètre

### Les moyens de la TEE

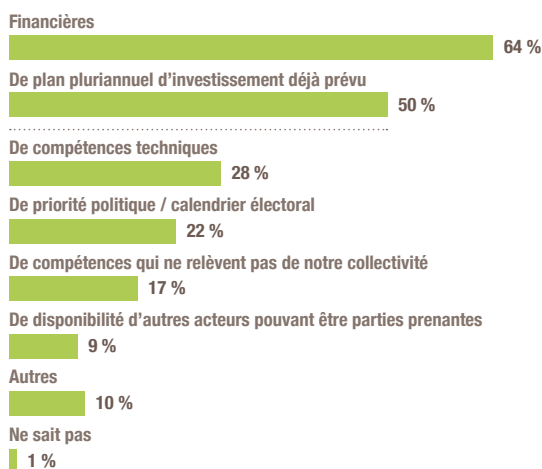
**Question :** Par rapport aux autres projets de votre collectivité, diriez-vous que les projets de transformation écologique et énergétique impliquent...



### Les freins à la TEE

**Question :** Pour quelles raisons la transformation écologique n'est-elle pas un sujet prioritaire pour votre collectivité ?

Pour des raisons....



Source : Vérian - Baromètre Besoins des collectivités 2024



## Points de vue et pratiques de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

### I Les conditions nécessaires à la mise en action de la transformation écologique

Si la prise de conscience, les moyens financiers et humains sont des conditions indispensables à la mise en action des collectivités en matière de TEE, elles sont loin d'être suffisantes aux yeux de la communauté.

Ainsi, plusieurs impératifs sont mis au jour par les participants qui exercent dans les collectivités plus en avance de phase.

#### 1. Une intégration en profondeur de la spécificité de la transformation écologique :

- Sensibilisation de longue date ;
- Compréhension de l'ampleur et de la multiplicité des enjeux ;
- Compréhension du caractère systémique des enjeux ;
- Intégration du temps long de la transformation, qu'il s'agisse du diagnostic, de l'élaboration de la trajectoire, de la mise en œuvre, ou de l'obtention de résultats.

#### 2. Une mise en œuvre systématique de la TEE dans la politique des territoires, et dans l'ensemble de leurs actions :

- Conception et actions transversales ;
- Cohérence.

« *La prise en compte de la transformation écologique est permanente, dans la définition de la politique de la collectivité et sa mise en œuvre.* »

#### 3. Une transformation des modes de fonctionnement des collectivités, passant en particulier par :

- La volonté et le courage politique ;
- La vision globale et de la cohérence ;
- Le dépassement de la seule logique gestionnaire ;
- L'élaboration d'une trajectoire et la planification des actions ;
- De nouvelles façons de travailler.

« *Un réel engagement politique datant de plusieurs années, qui se traduit par des choix courageux et concrets ; une recherche de cohérence qui concerne tous les champs de compétence de la collectivité.* »

Au-delà des projets à engager, le caractère totalement inédit de la transformation écologique et l'absence de référentiels nécessitent de réinventer les modes de raisonnement et de fonctionnement des collectivités.

## LES BONNES PRATIQUES DE LA COMMUNAUTÉ

### Acquérir les connaissances

- **FORMATION AUX ENJEUX DE LA TRANSITION DANS LES TERRITOIRES** : participation des élus, agents et acteurs du territoire au MAS « Transitions et innovations dans les territoires en Européen environnement et paysages post-anthropocène ». (Collège Européen de Cluny) ;
- **FORMATION ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT** : Master Management, organisation et conduite du changement (CNAM).

### S'inscrire dans des démarches existantes pour monter en compétence

#### ● **PARTICIPATION À DES DÉMARCHES ET PROGRAMMES EXISTANTS, AFIN :**

- de monter en compétence et d'accélérer les projets de transformation, en s'appuyant sur les méthodes et référentiels déjà mis en place par ces organismes ;
- de rythmer l'action de ces communes à travers des audits réguliers de l'avancement de ces projets ;

*Exemples : contrats / programmes de type TEPCV, CRTE, TETE, démarche Flocon vert, scénarios 2050 de l'Ademe, outils de planification (PCAET, SRADDET, SCOT, PLU...), GIEC local.*

- Participation à des réseaux existants ;
- **Partage d'expérience et échanges avec les autres collectivités** autour de projets réussis et de cas concrets : outils pratiques et mobilisation.



## Points de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

### I De nouveaux modes de travail sous le signe de la transversalité

Le caractère systémique de la transformation écologique suppose de mettre en place une **vision transversale et une coordination réelle au sein des services** de la collectivité, mais également **avec les autres acteurs du territoire**, et les autres **instances territoriales**.

Associer les différents acteurs du territoire à l'identification des problèmes, à la définition des objectifs et à la mise en œuvre de solutions, permet en effet de créer les conditions favorables au changement, avec :

- un **alignement des intérêts et objectifs** des acteurs ;
- la **mise en œuvre d'actions concertées** entre ces acteurs, aux différentes échelles.

Les collectivités consultées dans la communauté ont d'ores et déjà mis en place un certain nombre de dispositifs et de pratiques en ce sens, dont ils soulignent l'efficacité.

### I Les partenaires incontournables des collectivités dans le cadre de la transformation écologique

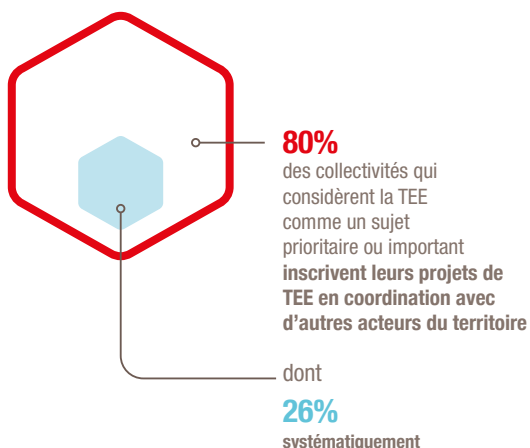
- **Les acteurs et parties prenantes de la collectivité** (citoyens, entreprises, agriculteurs, associations) pour identifier les priorités, définir les actions à mener et les mettre en œuvre.
- **Les autres collectivités territoriales** (EPCI, PETR, Régions, Départements), pour établir une dynamique, développer des projets, mobiliser les financements, trouver des méthodes et solutions aux communes.
- **Les agences de l'État** (ADEME, Cerema, ALEC (Agence locale pour l'énergie et le climat) pour leur vision, et les connaissances techniques qui aident à définir et planifier les actions des collectivités.
- **La Fabrique des Transitions** (alliance de 400 territoires et acteurs engagés dans la transition écologique) qui favorise le partage d'expériences.
- **Les Parcs Naturels Régionaux** (PNR), qui concourent aux politiques de protection de l'environnement et d'aménagement du territoire, disposent de moyens, d'outils et de compétences utiles aux collectivités, innovent et mènent des expérimentations.
- **Les établissements financiers**, tels que la Banque des Territoires pour leur accompagnement en ingénierie et financier.
- **Les agences de développement économique** pour leur accompagnement dans la transition écologique des entreprises.
- **Les ONG et associations environnementales** pour leurs actions de sensibilisation auprès du grand public.



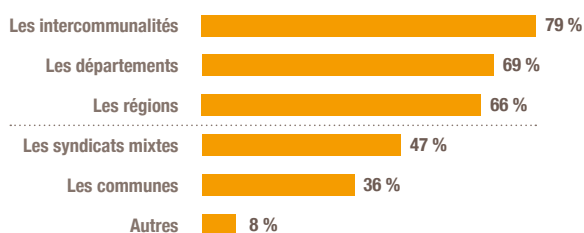
## Les chiffres du baromètre

### LA COORDINATION AVEC LES AUTRES ACTEURS

**Question :** Vos projets de transformation écologique et énergétique s'inscrivent-ils en coordination avec d'autres acteurs du territoire ?



**Question :** Et avec quels acteurs du territoire vos projets de transformation écologique et énergétique s'inscrivent-ils ?



Source : Vèrian - Baromètre Besoins des collectivités 2024



## Le point de vue et pratiques de la communauté en ligne Voix des Territoires

### I Le potentiel de transformation de la TEE dépasse le champ de l'écologie

Au-delà de l'ampleur de ses enjeux et des difficultés qu'elle présente, la transformation écologique est aussi pour nombre des participants **un vecteur d'opportunités pour les territoires**, avec :

- Des bénéfices très directs, en termes d'emploi et de dynamique économique ;
- Une dynamique renouvelée du territoire : plus d'attractivité.

Au-delà, elle représente également **une réorientation vertueuse de l'action publique**, au service du bien commun.

« Il y a un autre développement possible ; des activités nouvelles, des emplois nouveaux sont créés. »

« La transformation écologique est l'opportunité de redonner du sens au projet collectif de nos sociétés à toutes les échelles... de regagner un sens du bien commun pour inverser la trajectoire de l'individualisme forcené... »



## LES BONNES PRATIQUES DE LA COMMUNAUTÉ

### Désiloter

« Il y a un autre développement possible ; des activités nouvelles, des emplois nouveaux sont créés. »

### Coopérer, codécider, cocréer

#### ● Des processus décisionnels ouverts aux acteurs, partenaires et citoyens

##### Ponctuellement, en fonction des sujets

- commissions d'élus
- réunions publiques
- intégration des habitants, associations, entreprises aux groupes de travail et COPIL
- coconstruction avec les partenaires

##### Plus rarement de façon récurrente et structurée

- forums citoyens
- plateformes de production participative
- conseil de développement composé de citoyens, et adossé à une direction de participation citoyenne
- conférence citoyenne
- COP21 locale

#### ● L'élaboration de projets de territoire

## LES BÉNÉFICES DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

○ Repenser le vivre ensemble, le lien social, renforcer le poids de l'intérêt général.

○ Revoir la place de l'Homme dans son écosystème, se reconnecter au vivant pour mieux le protéger.

○ Créer des emplois ou de la valeur (EnR par exemple).



○ Transformation écologique porteuse d'attractivité pour les territoires : tourisme, nvx habitants.

○ Amélioration de la qualité de vie avec la réduction des pollutions.

○ Démocratie de proximité plus participative, coconstruction.



03



**Les domaines  
d'action prioritaires :  
transition énergétique  
et mobilité durable**



03

## Les domaines d'action prioritaires : transition énergétique et mobilité durable

**Un impératif : agir simultanément sur tous les leviers**



### Le point de vue de la communauté en ligne Voix des Territoires

Pour les élus et décideurs locaux consultés, le caractère systémique des enjeux écologiques et énergétiques nécessite **d'aborder la TEE sous un angle global ou systémique**.

Pour être efficace, la transformation écologique doit nécessairement :

- **s'appuyer sur une vision globale**, permettant de prendre en compte toutes les facettes et opportunités liées à un projet ;
- **s'inscrire dans une coordination entre les différentes échelles** (territoires) et les différents acteurs ;
- **agir sur tous les domaines dans le même temps**, dans une logique de cohérence et de **maximisation des effets**.

Concrètement, cet impératif se traduit par une **intégration systématique de la TEE dans tous les projets de la collectivité**, et, pour certains, par l'inscription de la TEE dans les **objectifs de chacun de ses collaborateurs**.

« *Le principe retenu est d'engager de multiples actions souvent transversales qui font avancer et mobilisent très largement, faisant appel à diverses sensibilités (écologiques, économiques, pragmatiques...).* »

« *Notre approche est plus systémique en intégrant dans chaque fiche de poste une mission Transition Écologique et Énergétique.* »

## Les domaines d'action prioritaires : transition énergétique et mobilité durable

Cet impératif est confirmé dans le Baromètre par les pratiques des collectivités estimant que la TEE est une priorité : **2/3 d'entre elles** déclarent prendre en compte la transformation écologique dans tous leurs projets.



### Les chiffres du baromètre

#### L'intégration de la transformation écologique dans les projets

**Question :** De quelle manière intégrez-vous la transformation écologique au sein de votre collectivité ?

Source : Vérian -  
Baromètre Besoins  
des collectivités 2024



Pour certaines d'entre elles, ce critère s'impose comme une **condition sine qua non** du **financement** de projets de la collectivité.

« *C'est une volonté politique et ça rentre en compte dans les demandes de financement. Les financeurs ne financent que s'il y a une volonté environnementale dans les projets d'investissement* ».

## I Dans les faits, les arbitrages sont principalement conditionnés par la dimension financière



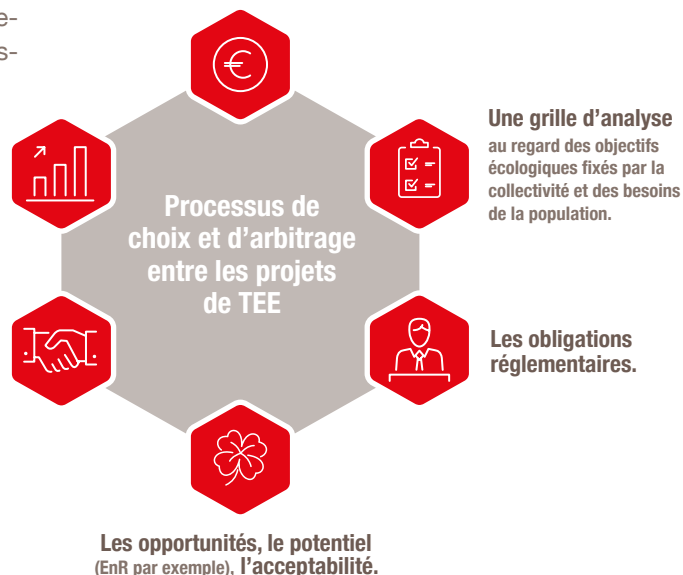
### Le point de vue de la communauté en ligne Voix des Territoires

Après concertation et validation de la cohérence du projet de territoire, les choix sont inscrits dans les outils de planification (PCAET, SCOT, SRADETT...) et arbitrés selon différents critères, en premier lieu desquels le critère financier.

Les feuilles de route du mandat, le PPI (plan pluriannuel d'investissement) et les budgets annuels.

La contractualisation des engagements via les programmes types TETE (Territoire Engagé pour la transition écologique) ou TEPCV (Territoire à énergie positive pour la croissance verte).

Les financements disponibles (DETR, DSIL, Fonds Vert...)



## I La transition énergétique, porte d'entrée des collectivités dans la TEE



### Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

Pour la plupart des collectivités consultées, **l'angle énergétique a constitué la principale porte d'entrée dans la transformation écologique**, avec en particulier l'impulsion de contrats ou démarches de transition énergétique, telles que Territoire Engagé pour la Transition Écologique (TETE - Ademe) ou Territoires à Énergie Positive (TEPOS - CLER), qui accompagnent et suivent les collectivités dans leur transition énergétique.

Pour guider leur démarche, de nombreux élus et décideurs locaux se sont également inspirés du modèle **Négawatt** qui prône la **sobriété** et l'**efficacité énergétique** et le **développement des énergies renouvelables**.

Le **renchérissement du coût de l'énergie** a également constitué un fort aiguillon pour l'ensemble des collectivités.

Pour les collectivités consultées dans la communauté, cette démarche se traduit par une réflexion et des actions conjointes en termes de **réduction de la consommation d'énergie**, de **réhabilitation énergétique** du patrimoine public et de **production d'énergies renouvelables**.

Cette **approche énergétique globale** permet de répondre aux objectifs nationaux de réduction d'émission de gaz à effet de serre et de décarbonation des énergies.

## I La mobilité durable, axe de travail important des collectivités de la communauté



### Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

La mobilité durable constitue également un domaine d'action très présent dans les collectivités consultées. Elle se situe pour eux **à la croisée de plusieurs enjeux clés** :

- **réduction de la pollution atmosphérique** et les émissions de gaz à effet de serre ;
- **lutte contre la dépendance à la voiture**, et l'autosolisme (communes rurales notamment) ;
- **limitation de la circulation de voitures**, source d'insécurité pour les déplacements doux ;
- **réponse aux besoins de mobilité** des habitants et vacanciers (zone touristique) ;
- **décarbonation** des modes de transport ;
- **sensibilisation** et l'évolution des mentalités ;
- **aménagement du territoire** pour organiser la complémentarité des différents modes de transport et répondre aux enjeux de durabilité des déplacements.

Ces enjeux dépassent souvent les réalités territoriales et **nécessitent la coopération des différentes parties prenantes** (collectivités, communautés de communes, région...).

À souligner : la mobilité durable constitue plus souvent un axe secondaire dans les collectivités considérant la TEE comme une priorité ou un sujet important interrogées dans le cadre du Baromètre.



## I L'adaptation au changement climatique, domaine plus complexe



### Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

Les effets du changement climatique sont l'objet **d'inquiétudes majeures** pour les élus et décideurs locaux consultés, qu'il s'agisse des effets sur les milieux naturels (biodiversité, raréfaction de la ressource en eau, risques d'incendie... ) aggravés par l'artificialisation des sols, ou encore de l'impact sur les activités du territoire (exemple des territoires de montagne).

Les réflexions sur le sujet sont en cours, mais la mise en place d'actions spécifiquement axées sur le changement climatique est semble-t-il **moins avancée que pour l'énergie ou la mobilité**.

**Plusieurs difficultés spécifiques** sont évoquées par les participants, qui peuvent expliquer ce décalage :

- Le caractère émergent des sujets, encore **sans référentiel ou méthodologie établis** ;
- Le manque de données et de compétences pour les traiter ;
- La **lenteur de la transition des modèles économiques** (temps d'amortissement des investissements des acteurs économiques) ;
- La prise de conscience et l'acceptation **encore insuffisante** du changement climatique par les acteurs du territoire.

## I La préservation des ressources en eau



### Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

Les élus et décideurs locaux consultés s'accordent à constater des **tensions croissantes sur l'eau**, liées à la fois à la hausse des températures, à la baisse de la pluviométrie et à la difficulté à recharger les nappes phréatiques, alors que les besoins de la population et de l'agriculture augmentent.

Cette crise de l'eau se traduit principalement par la raréfaction de la ressource, qui **affecte** aussi bien **la consommation humaine** (intensification des ruptures d'eau potable, arrêts de réduction de consommation en période estivale), **que les milieux naturels** (assèchements des zones humides, érosion des berges, chutes d'arbres, impacts sur la biodiversité...).

Elle met en exergue le problème de **vétusté des réseaux**, mais aussi la **faible marge de manœuvre des collectivités** lorsque la compétence eau relève des EPCI.

À ces problèmes de quantité, s'ajoutent **des problèmes de qualité de l'eau** (pollution agricole et industrielle, système d'assainissement insuffisant).

## I La sobriété foncière



### Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

Pour tous, des **mesures de sobriété foncière** sont nécessaires pour préserver les espaces naturels et agricoles, la biodiversité et réduire l'empreinte carbone.

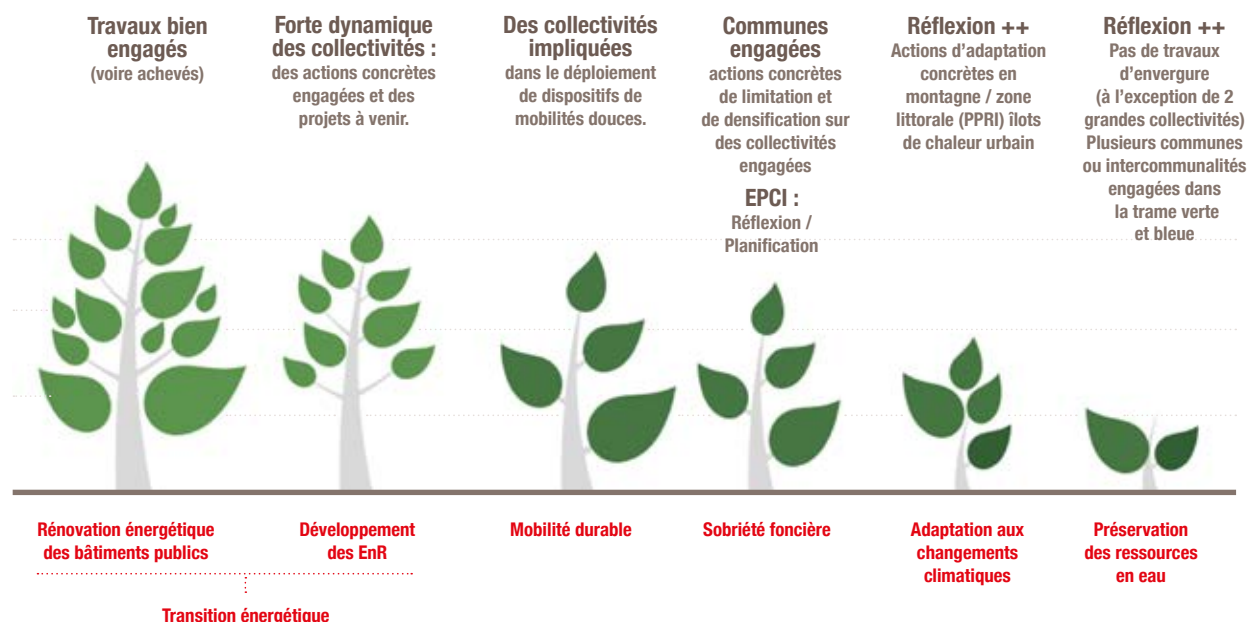
Une partie des élus et décideurs déclare s'être concrètement engagés dans des mesures de sobriété foncière, **dans la révision de leur schéma d'aménagement du territoire** (PLU / PLUI / SCOT...), mais **ces efforts resteraient vains** au regard de la loi imposant une réduction de la consommation d'espaces, par rapport à la consommation mesurée entre 2011 et 2021.

Bien que jugée de bon sens, la mise en place du ZAN (Zéro Artificialisation Nette) suscite **quelques inquiétudes** quant **au risque de spéculation foncière** et à la **difficulté de répondre aux besoins de développement** du territoire sans recourir à l'étalement urbain.

Les **mesures** imposées par le ZAN peuvent être aussi perçues comme **radicales**.

« *Passage d'un laxisme total en matière de projet d'urbanisation à une préservation maximum, et même à une interdiction d'urbaniser des zones non construites.* »

### NIVEAU D'AVANCEMENT DES COLLECTIVITÉS CONSULTÉES PAR THÉMATIQUE





## Les chiffres du baromètre

Le **Baromètre 2024**, réalisé auprès de collectivités ayant des niveaux plus différenciés de maturité par rapport à la TEE, donne un **aperçu sensiblement différent de l'engagement des territoires dans les différents domaines de la TEE**, en particulier en ce qui concerne l'adaptation au changement climatique et la mobilité décarbonée :

- **L'aménagement urbain en lien avec la transformation énergétique et écologique arrive en tête** des domaines dans lesquels les collectivités ont engagé des projets (8 collectivités sur 10), mais aussi d'importance des investissements financiers (domaine d'investissement le plus important pour 34% d'entre elles) ;
- **La protection de l'environnement et l'adaptation au changement climatique** (tels que définis dans le cadre du baromètre – c'est-à-dire intégrant la protection de la biodiversité, la construction et le renforcement d'ouvrages) se situent immédiatement derrière (7 collectivités concernées sur 10, domaine d'investissement le plus important pour 34%) ;
- **La mobilité décarbonée se situe plus loin dans la hiérarchie des domaines d'action**, tant en ce qui concerne la proportion de collectivités engagées dans des projets (5 collectivités sur 10), que de l'importance des investissements nécessaires (domaine d'investissement le plus important pour 9% des collectivités) ;  
Elle se positionne globalement au même niveau que la prévention, la collecte, le réemploi et la valorisation des déchets sur ces indicateurs ;
- **L'eau et l'assainissement** ainsi que **la transition et l'agriculture** restent à date les domaines dans lesquels les collectivités ont le moins engagé de projets d'envergure.

### Les domaines des projets TEE d'envergure

#### Question :

Votre collectivité  
a-t-elle lancé des projets  
significatifs s'inscrivant  
dans une démarche de  
transformation énergétique  
et écologique (de  
long terme) dans chacun  
des domaines suivants ?

**L'aménagement urbain en lien avec  
la transformation énergétique et écologique,**  
(la végétalisation et renaturation d'espaces artificialisés,  
la lutte contre les îlots de chaleur, l'éclairage public  
et la sobriété foncière)

83 %

**La protection de l'environnement et  
l'adaptation au changement climatique**  
(la protection de la biodiversité, la construction  
et le renforcement d'ouvrages et de bâtiments  
dans le cadre du changement climatique)

72 %

**La mobilité décarbonée**

50 %

**La prévention, la collecte, le réemploi  
et la valorisation des déchets**

46 %

**La transition alimentaire et l'agriculture**

40 %

**L'eau et l'assainissement**

**Petit cycle :** prélèvement de la ressource en eau,  
traitement, stockage, distribution, collecte des eaux  
usées, le traitement et le rejet dans le milieu naturel  
**Grand Cycle :** préservation de la qualité des milieux  
aquatiques GEMAPI avec l'aménagement de bassin  
hydrographique, aménagement et entretien des  
cours d'eau, défense contre les inondations  
et protection et restauration des zones humides

38 %

**Aucun domaine cité**

4 %

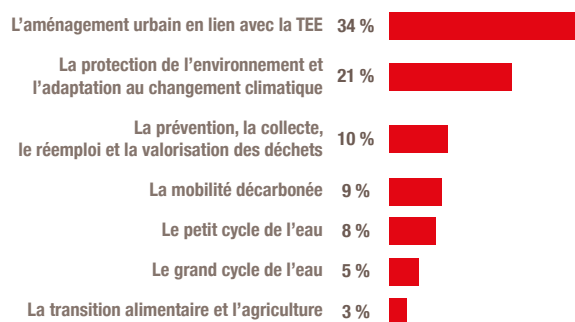


## Les chiffres du baromètre

### Les domaines d'investissement les plus importants

**Question :**

*Parmi vos différents projets en lien avec la TEE, dans lequel des domaines suivants s'inscrit celui qui est le plus important en termes d'investissement financier pour votre collectivité ?*



Source : Vérian - Baromètre Besoins des collectivités 2024



## I Exemples d'actions mises en œuvre dans 6 grands domaines de la TEE



### Points de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

#### I Énergies décarbonées et renouvelables

- ◆ **Diagnostic des consommations** d'énergie du territoire ;
- ◆ Accompagnement dans la **définition des zones** d'accélération des EnR (métropole) ;
- ◆ **Planification** (métropole, EPCI et Région) ;
- ◆ **Négociation** avec les entreprises, bailleurs, propriétaires de locaux commerciaux, agriculteurs ;
- ◆ **Développement de projets EnR** : photovoltaïque, réseaux de chaleur, éolien, centrale hydroélectrique, méthanisation, hydrogène, bois (en fonction des ressources des collectivités) ;
- ◆ Création ou contribution à la **création d'opérateurs énergétiques territoriaux** (en mineur).

#### I Mobilité durable

- ◆ **Développement des mobilités douces** : pistes cyclables, location de vélos, aides à l'acquisition de vélo, ateliers d'entretien des vélos, instauration de l'IKV pour les agents ;
- ◆ **Incitation à l'autopartage** : expérimentations de covoiturage rémunéré, réseau de transport à la demande « Rezo Pouce » (en milieu rural) ;
- ◆ **Développement de l'offre de transport en commun**, mise en place de navettes gratuites ;
- ◆ **Restriction de la circulation** de voitures en centre-ville, réflexion à la mise en place d'une ZFE (Zone à faible émission) ;
- ◆ **Implantation de zones d'écomobilité** : point de rencontre covoiturage, arrêt de bus, borne de recharge électrique ;
- ◆ **Décarbonation des véhicules** municipaux ou de transport en commun ;
- ◆ **Développement du transport ferré** de marchandises.

#### I Changement climatique

- ◆ **Espaces naturels** : préservation des continuités écologiques (trame verte et bleue) renaturation de cours d'eau, gestion des milieux aquatiques ;
- ◆ **Forêt** : prévention contre le risque d'incendie, réflexions sur de nouveaux modes de gestion des forêts (essences et régénération) ;
- ◆ **Air** : installation de capteurs d'air ;
- ◆ **Agriculture** : réflexion avec les agriculteurs pour diversifier la filière ;
- ◆ **Urbanisme** : désimperméabilisation des voiries pour recharger les nappes phréatiques, végétalisation de l'espace public ;
- ◆ **Économique** : développement d'une offre touristique alternative (montagne) ;
- ◆ **Planification** : diagnostic des vulnérabilités et élaboration du plan d'adaptation au changement climatique (Rouen), plan climat (Strasbourg), PCAET (communautés de communes).

## I Préservation des ressources en eau

- **Sécurisation de la ressource en eau** : renaturation de l'espace public, récupération des eaux pluviales, études de solutions pour des usages différenciés (eaux pluviales, eaux de récupération), appel à projet pour réutilisation des eaux traitées, gestion des débits ;
- **Diagnostic du taux de fuite** des réseaux d'eau potable ;
- **Partage de la ressource** : interconnexion de points de pompage et de distribution de l'eau (EPCI), interconnexion des ressources locales, plan d'action auprès des industriels ;
- **Qualité de l'eau** : utilisation de matériaux biosourcés pour répondre à la pollution des stations d'épuration, soutien au développement de l'agriculture biologique ;
- **Environnement** : renaturation de cours d'eau, restauration des berges, des ripisylves (arbres des bords de cours d'eau), création de mares, restauration de prairies, mise en place de filets anti-pollution (rivière) ;
- **Gouvernance** : création d'un syndicat mixte de gestion de l'eau et de l'assainissement, projet de mise en place d'une gouvernance globale pour organiser la gestion intersectorielle de l'eau (PNR Massif des Bauges) ;
- **Réflexion sur la tarification progressive de l'eau** ;
- **Sensibilisation** : pour un usage modéré de l'eau.

## I Sobriété foncière

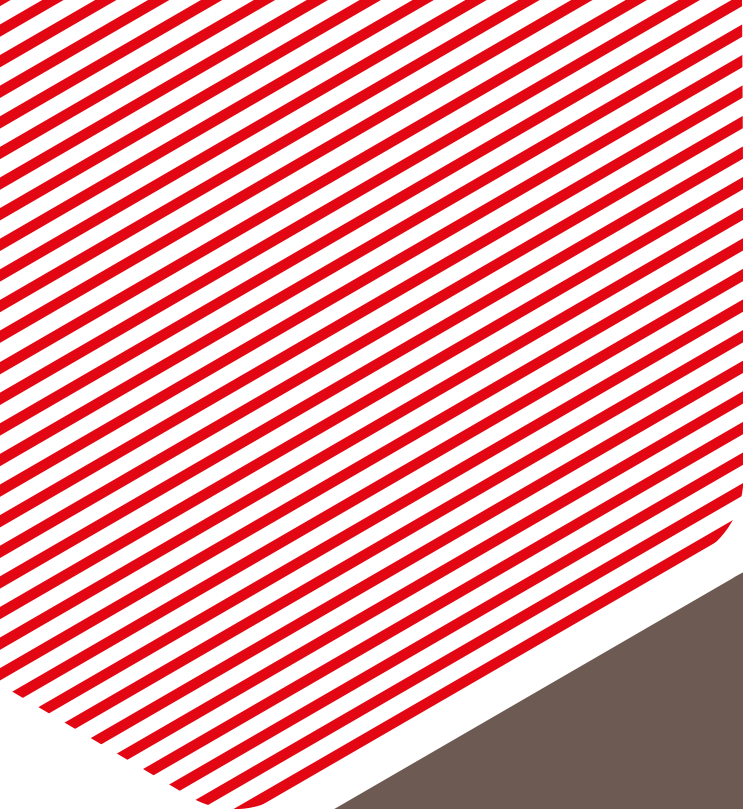
- **Intégration des mesures du ZAN dans les documents d'aménagement** (POS / PLUI / PLUIH), délimitation des zones urbanisables et des zones naturelles à préserver ;
- **Exploitation des « dents creuses »** (espace non construit entouré de parcelles bâties), **conquête et aménagement des friches** ;
- **Récupération/transformation** et optimisation de bâtiments ;
- **Logements vacants** : accompagnement des propriétaires pour mettre en œuvre une solution de sortie de vacances ;
- **Aménagement urbain** : végétalisation, renaturation, désartificialisation des sols ;
- **Stratégie d'acquisition foncière** ;
- **Mise en place de dispositif d'urbanisme négocié** (EPCI) pour mieux intégrer les opérations privées (plus denses, moins impactantes en termes d'imperméabilisation).

## I Rénovation énergétique

- **Maîtrise de consommation, plan de sobriété** : éclairage, chauffage ;
- **Diagnostic thermique**, audit énergétique des bâtiments publics et bâtiments éligibles au décret tertiaire ;
- **Rénovation / réhabilitation** des bâtiments scolaires, culturels, administratifs, sportifs... ;
- **Sensibilisation** des communes (par les EPCI) des particuliers et des entreprises, mise à disposition de matériel de diagnostic thermique.







04

## **Le financement de la transformation écologique, une équation complexe**

04

## Le financement de la transformation écologique, une équation complexe

**I Un besoin d'investissements massifs et soutenus dans le temps**



**Le point de vue** de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

La question du financement est **très présente dans le discours** des collectivités de la communauté en ligne *Voix des Territoires*.

Les défis de la TEE et l'ampleur des transformations nécessaires dans de multiples domaines requièrent **un effort d'investissement très important et de long terme**, alors que l'équation budgétaire des collectivités (et notamment des plus petites) est très contrainte.

L'importance des investissements nécessaires **peut entraver ou décourager l'action** de certaines communes, ainsi que leur capacité à s'engager simultanément sur différents domaines.

L'enjeu du financement est ainsi **au cœur des arbitrages et de la priorisation** des projets de transformation écologique.

« *La modestie des moyens budgétaires des collectivités peu peuplées ne donne pas une force de frappe à la hauteur des enjeux.* »

## I Des marges de manœuvre limitées



### Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

Face à cet enjeu majeur de financement, les collectivités n'ont aujourd'hui que de très faibles marges de manœuvre.

Les participants constatent **une baisse des capacités d'autofinancement** des collectivités, liées à l'effet concomitant de la hausse de leurs coûts de fonctionnement et de la **baisse drastique de leurs dotations**.

Ils déplorent le **désengagement de l'État** dans le soutien de la transformation écologique des territoires.

Ils soulignent en outre la **très faible tolérance** des administrés à un financement des projets de TEE par l'impôt, et ce, en dépit de leur sensibilité à ces projets.

Les données recueillies dans le **Baromètre 2024** confirment l'importance des moyens engagés par les collectivités pour financer leurs projets d'envergure, en particulier dans les domaines du **grand cycle de l'eau**, de l'**adaptation au changement climatique** et de la **mobilité décarbonée**, avec de fortes disparités selon la nature et la taille des collectivités.

« *Les collectivités ont subi des baisses drastiques dans leurs dotations.* »

« *Les budgets attribués à la transition écologique restent dérisoires en comparaison de ceux attribués au développement économique et touristique à l'échelle régionale ou nationale.* »



## Les chiffres du baromètre

### Montant moyen des investissements prévus

**3,6**  
millions  
d'euros

**Montant moyen d'investissement  
prévu pour les projets TEE  
d'envergure des collectivités**

#### Question :

Quel est le montant global (tous types de financements confondus) que vous prévoyez d'investir pour financer votre projet dans le domaine de ...

**2,9** M€

Aménagement urbain en lien avec la TEE

**3,2** M€

Protection de l'environnement  
et adaptation au changement climatique

**3,6** M€

Mobilité décarbonée

**2,2** M€

Prévention, collecte, réemploi  
et valorisation des déchets

**2,7** M€

Petit cycle de l'eau

**8,1** M€

Grand cycle de l'eau

Source : Vérian - Baromètre Besoins des collectivités 2024

## Le financement de la transformation écologique, une équation complexe

### I Les modalités de financement de la TEE

Le Baromètre 2024 montre qu'une très large majorité de collectivités a l'intention de financer ses projets TEE d'envergure à la fois par l'**autofinancement** et par **le recours aux subventions, nettement devant le recours à l'emprunt**.

Le caractère déterminant des subventions est

confirmé par le poids que les collectivités comptent lui accorder dans le montant total d'investissement à financer (44% du montant) devant l'autofinancement (35%), et très nettement devant l'emprunt (16%).

L'apport en capital (dans une EPL ou une société de projet) reste à date très minoritaire.



#### Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

Pour financer leurs projets, les collectivités plus en avance de phase sollicitées dans la communauté **activent également tous les leviers de financement disponibles**.

Elles mobilisent :

- ◆ **en premier lieu, l'autofinancement et la recherche de subventions ;**
- ◆ **puis le recours à l'emprunt**, notamment pour les projets d'envergure et les investissements porteurs de rentabilité.

### I Du bon usage des subventions et de l'emprunt



#### Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

Ces collectivités **se distinguent toutefois par un recours très raisonné aux subventions et à l'emprunt**, qui témoigne de leur niveau de maturité en matière de financement de la TEE.

Les participants soulignent ainsi **les risques liés à une trop forte dépendance aux subventions**, qui viendraient fléchir les domaines d'investissement indépendamment des enjeux de TEE prioritaires.

Ils témoignent également d'une **posture ouverte et pragmatique face à l'emprunt**, et pointent **les conditions dans lesquelles le recours à l'emprunt devient vertueux**, au-delà de la charge de la dette qui motive la frilosité de nombreux élus.

« *Nous devons éviter d'avoir des actions et, surtout, des politiques liées aux subventions : 'c'est aidé, on y va, arrêt des aides, on arrête'.* »

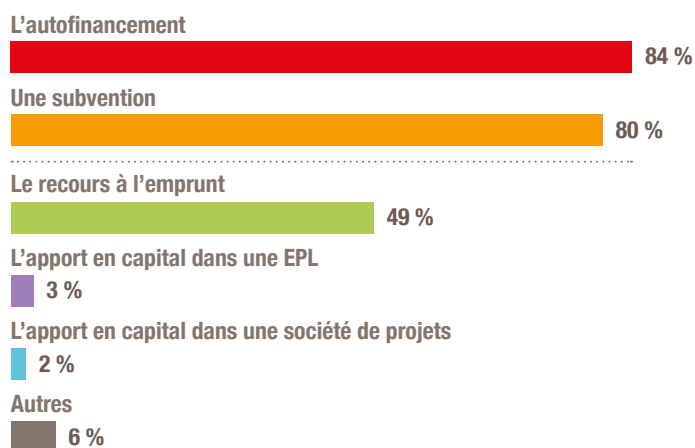
« *Notre collectivité mobilise l'emprunt si nécessaire avec une gestion fine et prospective de la dette prenant en compte l'évolution des taux et les caractéristiques qui sont des éléments importants (durée...).* »



## Les chiffres du baromètre

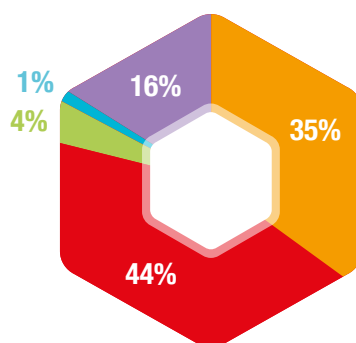
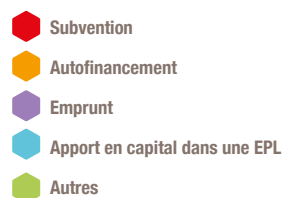
### Le recours aux modes de financement

**Question :** Quels modes de financement envisagez-vous pour financer ce projet ?



**Question :**

Quel pourcentage du montant global à financer consacrerez-vous à chaque mode de financement ?



Source : Vérian - Baromètre Besoins des collectivités 2024





## LES BONNES PRATIQUES DE LA COMMUNAUTÉ

### Le bon usage des subventions

- Une source de financement complémentaire qui ne dicte pas les choix d'investissement

« Nous construisons nos plans d'action sur la base de nos capacités financières propres, les subventions permettant d'aller plus loin ou de retrouver des marges de manœuvre supplémentaires, notre décision d'agir ou pas n'est jamais fonction de la subvention obtenue. »

« Les subventions permettent plutôt d'augmenter l'ambition et d'accélérer, mais ne résolvent pas la question de l'équilibre financier de long terme. »

### Le bon usage de l'emprunt

- Le financement de projets de très long terme

« Il est important que la dette en fasse partie, car elle permet d'étaler la charge de ces investissements lourds, de créer de vraies perspectives d'action et d'étalement financier des actions. »

- Le financement d'investissements générant des gains ou des recettes pour la collectivité, par exemple :

- La rénovation des bâtiments publics,
- le déploiement des EnR,
- le financement d'équipements vecteurs d'activités économiques.

« Les véhicules permettant de faire du levier sur les financements privés et bancaires sont à développer dès qu'il y a des perspectives de recettes. »

« Les emprunts sont plutôt réservés à des investissements liés à des compétences obligatoires ou à du financement d'équipements. Il s'agit d'équipements principalement générateurs d'activités économiques. »

### L'ingénierie financière

« Les projets engagés ont été rendus possibles par la mise en place d'une véritable ingénierie financière au niveau de l'équipe de direction. »

## Le chiffrage du coup de l'inaction

Au-delà de la diminution significative constatée sur leurs dépenses énergétiques, certaines communes analysent leurs résultats au travers **des dépenses évitées ou coût de l'inaction** et avancent **des gains très importants**.

« Nous avons réalisé sur cette même période une courbe tenant compte des variations du coût des différentes énergies (appliquée de manière plus ou moins linéaire), le carburant, le gaz et l'électricité. Et nous sommes arrivés à une courbe qui passe de 275 000 euros à un montant de plus de 565 000 € en 2021. C'est le montant que nous aurions dû acquitter auprès des fournisseurs d'énergie ou des prestataires de fourniture de chaleur. Le delta de plus de 312 000 €, c'est ce que nous avons appelé le coût de l'inaction et c'est ce que nous économisons en 2021. »

« Nous pensons avoir fait la démonstration que ce qui coûte cher en la matière, c'est surtout de ne rien faire ! »

## La mise en avant des bénéfices directs et indirects de la TEE pour le territoire

- ◆ **Bénéfices économiques** : baisse de la dépense énergétique + dépenses évitées + gains générés (Enr par ex)
- ◆ **Bénéfices immatériels** : amélioration des conditions de vie des administrés
- ◆ **Implication de la communauté** : montée des initiatives associatives et sensibilisation des habitants à la nature, au gaspillage alimentaire...
- ◆ **Valorisation du territoire** : territoire plus attractive et accueillant pour des investissements et des projets exemplaires de toute nature (logement, création d'un quartier nourricier...)

## La redirection écologique

- ◆ **La réorientation de l'effort d'investissement** vers des projets de TEE dont les bénéfices dépassent largement la seule dimension environnementale

« C'est plutôt un défi à relever, nous avons des ressources, il suffit de les mobiliser et de les orienter vers plus d'écologie. Cela évoque aussi que prendre en compte l'environnement est un coût alors que, sur du long terme, c'est plutôt un bénéfice. »





**05**

## **La TEE : quels besoins aujourd'hui pour les collectivités ?**

05

## La TEE : quels besoins aujourd'hui pour les collectivités ?



### Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

Au vu de l'ensemble des enjeux évoqués, les témoignages recueillis dans le cadre de la communauté permettent de faire émerger **les grands besoins des collectivités en matière de TEE**, ainsi que **les outils** sur lesquels elles s'appuient dans la mise en place concrète de leur transformation.

### I 3 grands registres de besoins



#### La connaissance

- **Besoin de formation** pour appréhender les enjeux de la TEE, son caractère systémique, et identifier les méthodologies et les techniques adaptées ;
- **Besoin d'accompagnement dans la durée sur des sujets multiples**, aide à la définition du projet de territoire, à la planification, au montage financier, à l'identification des solutions techniques, à la mise en œuvre de partenariats, à la conduite du changement... ;
- **Besoin de retours d'expériences**, partage de bonnes pratiques et expérimentations, échanges sur des process innovants, mise en place de synergie.



#### Les ressources

- **Ressources humaines**, ressources internes dédiées à la conduite des projets TEE, nouveaux profils et nouvelles compétences ;
- **Ressources financières**, renforcement des budgets TEE des collectivités, meilleure visibilité et anticipation des subventions et financements de l'état, nouveaux outils de financement.



#### La simplification

- **Simplification administrative**, dans le montage des projets, des dossiers de subventionnement ;
- **Simplification législative et réglementaire** ;
- **Assouplissement réglementaire** pour libérer les dynamiques, permettre les expérimentations et innovations nécessaires à la transformation écologique.

## I La palette à outils de la transformation écologique

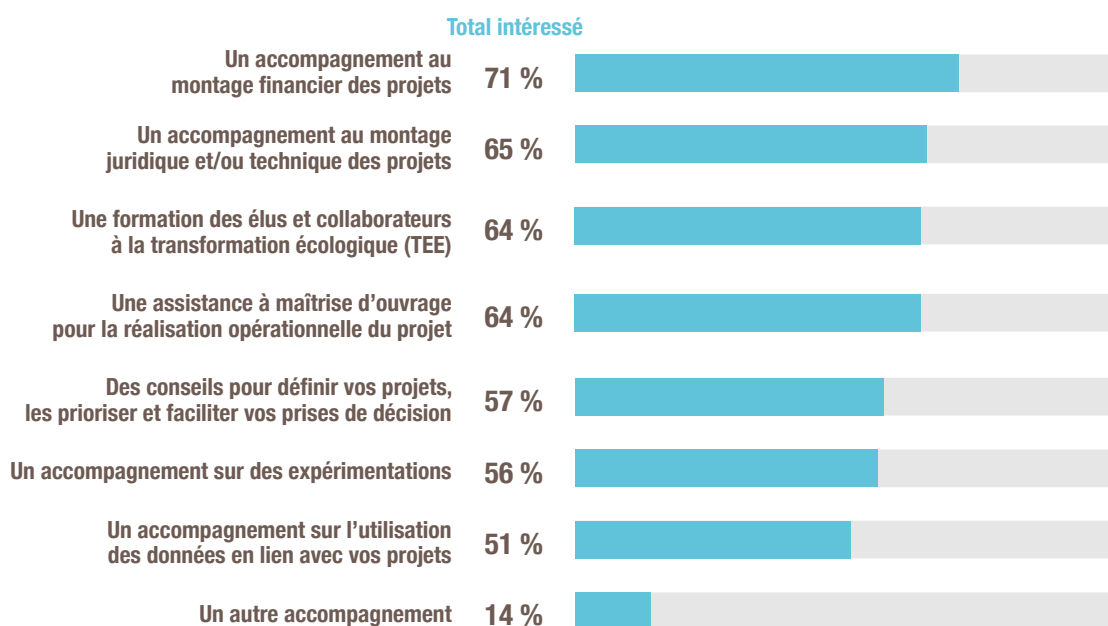
- Les outils d'analyse (ex. : scénarios 2050 de l'ADEME) ;
- Les outils de planification (PCAET, SRADDET, SCOT, PLU, PLUI ...) ;
- L'ingénierie financière ;
- Les contrats / programmes de type TEPCV, CRTE ou TETE (ADEME), ou la démarche Flocon vert : pour aider à planifier, financer et évaluer l'efficacité des actions engagées ;
- Le tissu associatif (réseau Tepos, association Négawatt) ;
- Les partenariats / collaborations avec les acteurs du territoire.



## Les chiffres du baromètre

### L'intérêt pour les différents types d'accompagnement

**Question :** Seriez-vous intéressé(e) (ou auriez-vous été intéressé(e)) de pouvoir bénéficier des accompagnements suivants dans la mise en œuvre de ce projet ?



Source : Vérian - Baromètre Besoins des collectivités 2024

Source : Vérian - Baromètre Besoins des collectivités 2024



## La TEE : quels besoins aujourd'hui pour les collectivités ?

### I L'attente d'un cadre plus clair de la part de l'État



#### Le point de vue de la communauté en ligne *Voix des Territoires*

Les collectivités interrogées ont su, par leur volontarisme et leur capacité d'initiative, s'appuyer sur leurs partenaires et **trouver des solutions à l'échelle locale**.

« *L'échelon local permet de se rassurer sur les capacités d'action des communautés et des territoires, il permet aussi de compenser le désespoir ressenti face à l'inertie nationale, européenne et mondiale...* »

Toutefois, **les conditions d'une coopération vertueuse** entre collectivités et État autour de la TEE ne sont pas réunies à leurs yeux.

Elles dénoncent en particulier :

- **L'inaction de l'État et son désengagement financier** préjudiciable pour les collectivités ;
- **Le caractère très descendant des injonctions et démarches engagées par l'État**, sans concertation avec l'échelon local ;
- **Le manque de visibilité et d'anticipation** donné aux subventions et financements dont elles pourront disposer.

### I L'attente de solutions financières innovantes

Les collectivités plus en avance de phase de la communauté soulignent également la nécessité de s'appuyer sur **le déploiement de nouveaux outils financiers pour stimuler les investissements**, et sortir de la logique du tout subvention :

- **Création de nouvelles approches** pour faire face à ces enjeux de financement ;
- **Soutien en ingénierie financière** ;
- **Réflexion de fond sur le modèle de financement de la transformation écologique**, et sur celui des communes.

« *Une création financière sans dette pour financer l'indispensable non rentable, ce qui est notre survie, et la mise en place urgente d'une "monnaie carbone" avec baisse annuelle de notre bilan carbone* »

« *Donner de la visibilité à moyen terme sur le soutien de l'État et sur les leviers fiscaux et apporter de l'ingénierie financière innovante aux collectivités (structures de portage d'investissement, intracting...). Disposer d'une ingénierie financière plus solide, pour rechercher d'autres solutions que le "tout subvention".* »

« *Avoir une réflexion nationale sur le modèle financier des collectivités.* »

Au vu de l'ensemble des enjeux évoqués, les témoignages recueillis dans le cadre de la communauté permettent de faire émerger **les grands besoins des collectivités en matière de TEE**, ainsi que **les outils** sur lesquels elles s'appuient dans la mise en place concrète de leur transformation.

## I 3 grands registres de besoins



### Coopération

- ◆ Une **relation de partenariat** à instaurer entre l'État et les collectivités et une prise en compte par le gouvernement des spécificités territoriales.



### Stabilité

- ◆ Un **soutien financier sur le long terme** avec une perspective pluriannuelle pour financer l'ingénierie et sécuriser les projets dans le temps ;
- ◆ Une nécessaire **réflexion sur le modèle financier des collectivités**.



### Visibilité

- ◆ Des **orientations claires sur le chiffrage** des investissements à réaliser et sur le rôle des collectivités.



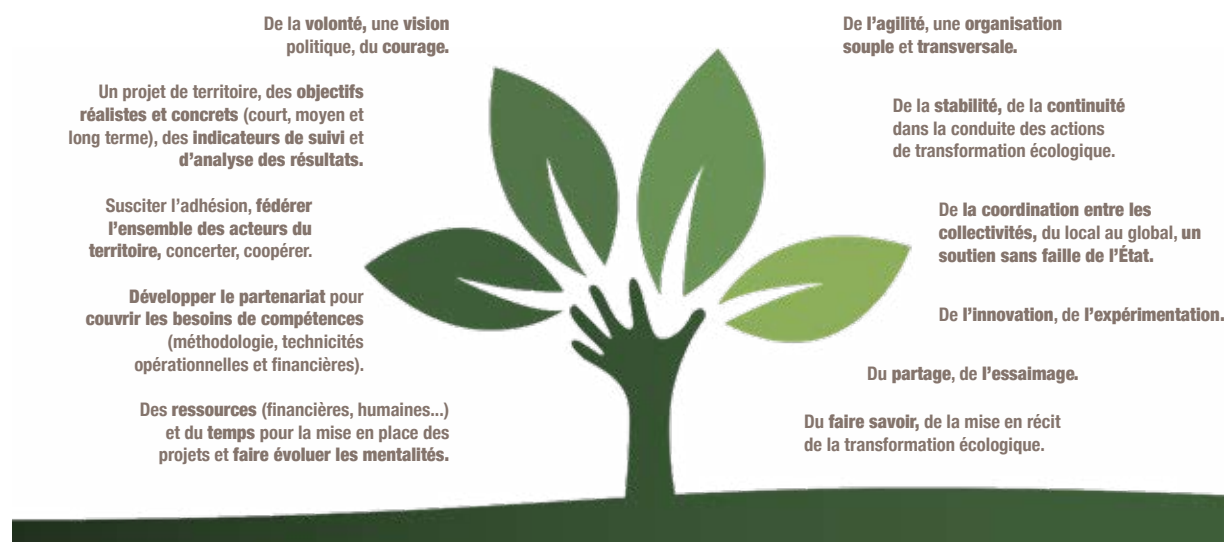
### Cohérence

- ◆ Un **cadre réglementaire cohérent**, en lien avec les objectifs (énergie, mobilité, habitat...) et les enjeux climatiques nationaux.

## I Les facteurs clés de réussite de la transformation écologique

In fine, **les facteurs de réussite** que les propos des participants à **la communauté en ligne Voix des Territoires** permettent de dégager sont nombreux et de nature très diverse. Ils soulignent une fois encore le **caractère systémique** de la transformation écologique, la nécessaire implication de nombreux acteurs, et la **profondeur des transformations nécessaires**.

### Niveau d'avancement des collectivités consultées par thématique







06

# Conclusion

## Conclusion

## Quelles pistes de travail pour la Banque des Territoires ?

### I Des enseignements qui confortent les orientations de la Banque des Territoires

Les résultats de l'Observatoire montrent que la transformation écologique est aujourd'hui **clairement engagée** dans les collectivités, avec notamment une impulsion et des actions fortes en matière de transition énergétique, mais qu'elle **se heurte à de nombreuses difficultés**.

Il s'agit en effet d'une transformation à la fois **complexe**, car systémique et de grande ampleur, et **exigeante**, nécessitant **des connaissances et des compétences nouvelles, des ressources financières et humaines**, et également **des évolutions culturelles et organisationnelles**.

Car au-delà des projets à engager, la transformation écologique présente un caractère totalement inédit et une absence de référentiels qui nécessitent **de raisonner, de fonctionner et d'agir autrement**.

Les communes et intercommunalités les plus engagées **ont su développer et expérimenter de bonnes pratiques** s'appuyant sur un fort volontarisme politique, un réel approfondissement des enjeux écologiques à l'échelle locale et la compréhension de leur caractère systémique, une montée en compétence des équipes, mais aussi la mise en place de nouveaux modes de coopération avec les autres acteurs de leur territoire.

Cependant, pour de nombreux élus, cette transformation est encore **loin d'être à la hauteur des enjeux posés à l'échelle nationale**, et nécessite d'être amplifiée.

C'est tout l'objet de l'action que conduit aujourd'hui la Banque des Territoires auprès des collectivités : **s'engager à leur côté et les accompagner dans leurs projets, pour accélérer la transition écologique et énergétique dans tous les territoires**.

### I 5 domaines d'action privilégiés pour mieux répondre aux besoins identifiés par l'Observatoire

Réunies en atelier de travail autour des enseignements de la communauté en ligne Voix des Territoires et de l'édition 2024 du Baromètre besoins des collectivités, les équipes et experts de la Banque des Territoires ont identifié, en plus des offres de financement proposées, **5 domaines d'accompagnement prioritaires** des élus communaux et intercommunaux en matière de transformation écologique.

Certains de ces domaines, comme l'accompagnement à l'ingénierie financière ou l'aide à la priorisation des projets, correspondent **à des services déjà proposés** par la Banque des Territoires, qu'il s'agit aujourd'hui de

**systématiser** pour renforcer son appui aux collectivités. D'autres, comme la sensibilisation et la formation des élus, ou encore l'échange de bonnes pratiques, constituent des domaines auxquels la Banque des Territoires **peut efficacement contribuer compte tenu de son expertise** sur les projets de transformation écologique d'une part, et de sa position d'acteur clé au service des collectivités d'autre part.

Les équipes de la Banque des Territoires ont donc acté la mise en œuvre de mesures concrètes pour intensifier leur action auprès des collectivités dans chacun de ces 5 domaines.



## I 2 domaines où la Banque des Territoires s'engage à intensifier son action

### Accompagnement des collectivités en matière d'ingénierie financière

- **Objectif** : Faciliter l'ingénierie financière des projets de transformation écologique des collectivités.
- **Axe de travail** : intensifier l'action de la Banque des Territoires en ingénierie financière.
- **Actions engagées & envisagées** :
  - Faire connaître les compétences et l'offre en ingénierie financière aux petites communes ;
  - Partager des cas concrets pour illustrer ce qui peut être fait.Exemple du réaménagement du front de mer face à l'érosion à Lacanau : appui à la réactualisation de la stratégie et financement du confortement de la digue, renaturation, et désimperméabilisation.

### Aide à la priorisation des projets

- **Objectif** : Aider les collectivités à prioriser leurs projets afin d'accélérer leur mise en action.
- **Axe de travail** : intensifier l'action de la Banque des Territoires en matière d'aide à la priorisation des projets.
- **Actions engagées & envisagées** :
  - Faire connaître les compétences et l'offre en aide à la priorisation des projets ;
  - Partager des cas concrets pour illustrer ce qui peut être fait.

## I 3 domaines où la Banque des Territoires peut développer des actions pour mieux accompagner les collectivités

### Sensibilisation des élus et collectivités à l'ampleur des transformations à engager, et à leur caractère systémique

- **Objectif de la Banque des Territoires** : Favoriser la prise de conscience de l'ampleur des transformations à engager, indépendamment des crises.
- **Axe de travail** : l'adaptation des territoires aux effets du changement climatique.
- **Actions engagées & envisagées** :
  - Mesure phare du plan stratégique dédiée à l'accompagnement de l'adaptation des territoires aux effets du changement climatique ;
  - Faire connaître la capacité de la Banque des Territoires à accompagner les collectivités dans leur adaptation aux effets du changement climatique ;
  - Continuum des offres proposées par la Banque des Territoires sur cet enjeu :
    - Ingénierie : aide à la cartographie des zones de vulnérabilité, adaptation des plans d'urbanisme, rédaction d'un plan guide des trajectoires ;
    - Financement : prêt transformation écologique pour travaux GEMAPI, gestion des eaux pluviales, désimperméabilisation de site, végétalisation et renaturation en ville, réhabilitation des bâtiments publics (prêt PTP, PSPL GAIA, PRU) ;
    - Sécurisation : consignation.
  - Sensibilisation des publics externes par des actions de communication ciblées :
    - Temps fort de communication du 15 mai au 30 juin ;
    - Thématique clé de l'événement Printemps des Territoires 2025.

### Formation des élus et collectivités aux enjeux écologiques

- **Objectif de la Banque des Territoires** : Contribuer à une meilleure formation des élus aux compétences spécifiques de la transformation écologique.
- **Axe de travail** : développer une offre de formation dédiée aux élus et à leurs équipes.
- **Actions engagées & envisagées** :
  - Former les élus à la nécessaire adaptation des territoires aux effets du changement climatique (cf. : mon compte formation) ;
  - Investir dans la formation professionnelle à impact via France 2030.

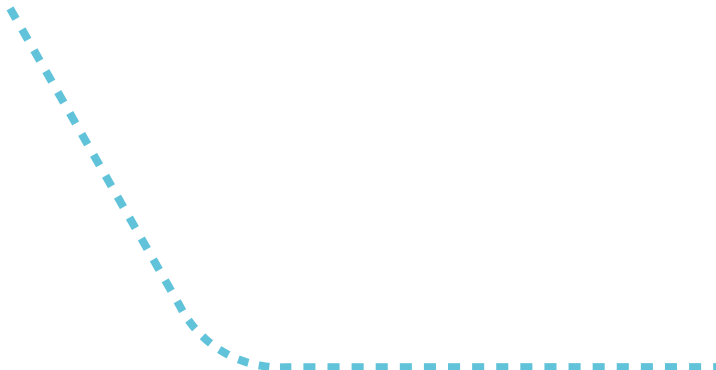


## Conclusion

### Échanges de bonnes pratiques

- ◆ **Objectif de la Banque des Territoires** : Accélérer la mise en action des collectivités par le partage de bonnes pratiques et d'exemples inspirants.
- ◆ **Axe de travail** : capitaliser sur la place de la Banque des Territoires et ses partenaires pour partager des expériences et des facteurs clés de succès.
- ◆ **Actions engagées & envisagées** :
  - Développer ce qui a été fait dans le cadre d'Action Cœur de Ville : échange d'expérience ; diffusion de témoignages, Hub des Territoires, événements dédiés ;
  - Mettre en avant les bonnes pratiques des partenaires de la Banque des Territoires ;
  - Mettre en lumière des exemples où la Banque des Territoires a permis de faciliter ou d'accélérer des projets de transformation écologique ;
  - Reconduire l'Observatoire de la Transformation écologique des Territoires.





**Merci aux élus, responsables  
et collaborateurs des collectivités  
territoriales qui acceptent de consacrer  
un peu de leur temps aux études et baromètres  
de la Banque des Territoires pour lui  
permettre de renforcer sa connaissance  
des territoires et de mieux répondre à leurs  
besoins et attentes.**

**Merci tout particulièrement aux  
participants de la Communauté en ligne  
*Voix des Territoires* et aux associations  
d'élus sans lesquelles elle n'aurait  
pu voir le jour.**

## Remerciements

Ensemble des collectivités locales et communautés dont élus, Directeurs Généraux, Directeurs de services, Responsables, Chefs de projets en lien avec les sujets TE, ont contribué aux travaux de la communauté en ligne Voix des Territoires.

- Commune du Puy Saint André (Hautes-Alpes)
- Commune de Gourbeyre (Guadeloupe)
- Commune de Malaunay (Seine-Maritime)
- Commune de Bourbon Lancy (Saône et Loire)
- Commune de Saint Joseph (Martinique)
- Commune de Saint Léger les Mélèzes (Hautes-Alpes)
- Commune de Loos-en-Gohèlle (Pas-de-Calais)
- Commune de Muttersholtz (Bas-Rhin)
- Métropole Rouen Normandie (Seine-Maritime)
- Métropole Strasbourg (Bas-Rhin)
- Communauté de Communes du Clunysois (Saône-et-Loire)
- Communauté de Communes des Crêtes Pré-ardennaises (Ardennes)
- Communauté de communes Saône-Beaujolais (Rhône)
- Agglomération de Saint Nazaire (Loire-Atlantique)
- Bassin de Pompey (Meurthe-et-Moselle)
- PETR du Briançonnais GQE (Hautes-Alpes)
- PETR du Pays Monts et Barrages (Haute-Vienne)
- Région Occitanie
- EPFL de l'Ain
- Agence de Développement Economique Lorr'Up (Meurthe-et-Moselle)
- Parc Naturel Régional du Massif des Bauges (Savoie)
- Parc Naturel Régional de Brière (Loire-Atlantique)
- Office du Tourisme de Saint Gervais (Haute-Savoie)
- Pôle Transition Ecologique de la DEAL de Guadeloupe

Associations d'élus ayant permis de faire de l'Observatoire de la Transformation Écologique des Territoires une réalité :

- ACCDOM
- ADGCF
- AMARIS
- ANDES
- ANEM
- ANETT
- ANPP
- AVUF
- CLER
- CNER
- EPFL
- FNAU
- FPNRF
- IDF
- MOT
- RDF
- Sites et cités

## Contacts

**Pour toute demande concernant les  
partenariats de la Direction de l'Appui aux Territoires /**

● [myriam.mahe-lorent@caissedesdepots.fr](mailto:myriam.mahe-lorent@caissedesdepots.fr)

**Pour en savoir plus, accéder aux résultats complets  
de l'Observatoire, être informé(e) des publications  
à venir, participer aux échanges en rejoignant les  
futures communautés en ligne dédiées aux problématiques  
de transformations écologiques /**

Service Études et Connaissance  
Clients de la Banque des Territoires  
● [enquete.banquedester@caissedesdepots.fr](mailto:enquete.banquedester@caissedesdepots.fr)

**Document publié par la Banque des Territoires / 2025**

**Textes et contenus /**  
Service Études et Connaissance Clients

**Conception graphique, illustrations et réalisation /**  
Direction de l'Appui aux Territoires



**banquedesterritoires.fr**



**@BanqueDesTerr**