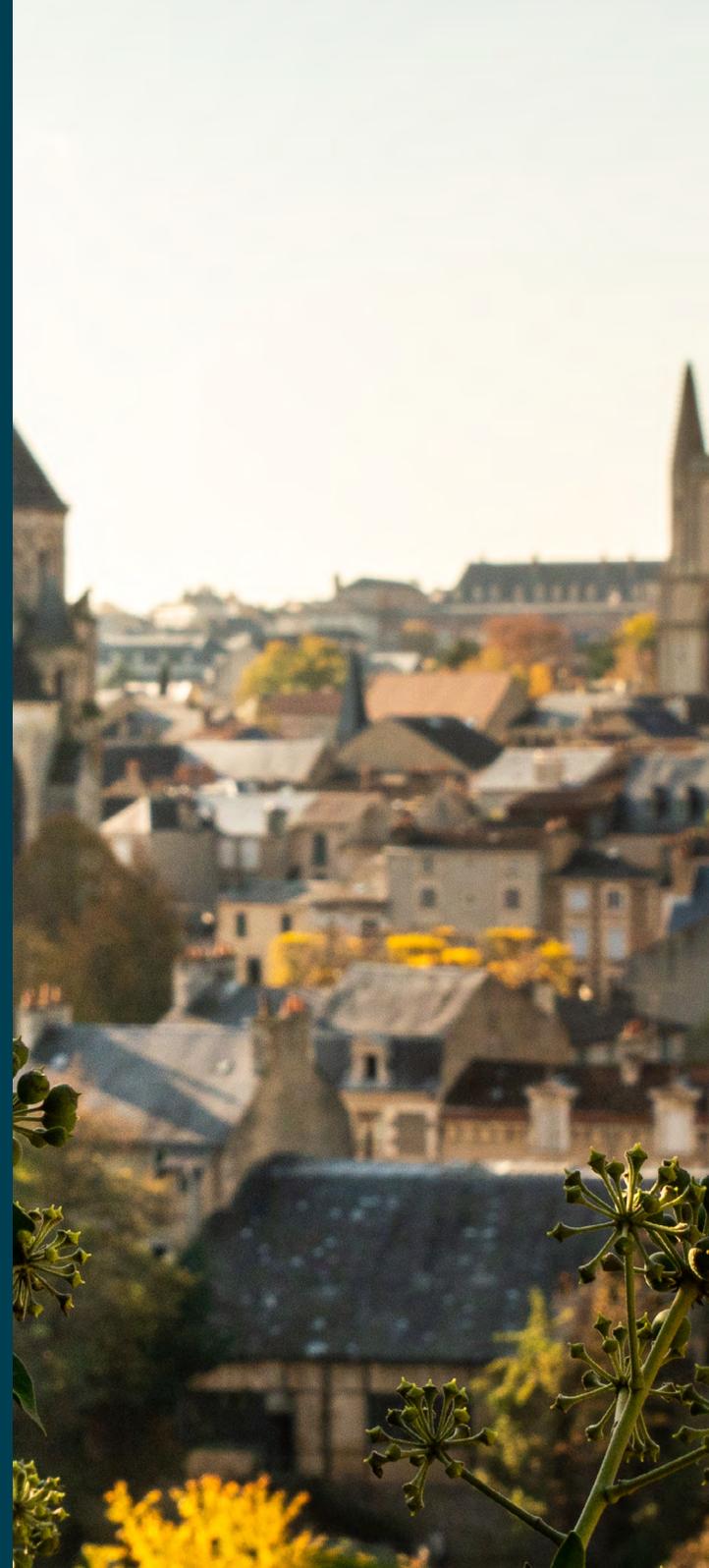


Livre Blanc

# COLLECTIVITÉS ET ENTREPRISES : COMMENT ENGAGER LES ACTEURS DU TERRITOIRE DANS LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE



# SOMMAIRE

<b>Éditorial</b>	Page 3
<b>La nécessaire transformation des territoires</b>	Page 4
<b>Des aides financières à connaître</b>	Page 5
<b>INTERVIEW: pouvoirs publics et acteurs économiques doivent coopérer</b>	Page 6
<b>L'exemple de Grand Poitiers Communauté urbaine :</b>	
Grand Poitiers engage les entreprises	Page 7
La force de l'intelligence collective	Page 8
Le dispositif	Page 9
Quelques facteurs clés de succès	Page 11



## Un changement mondial, une solution à l'échelle du Territoire

Le dernier rapport du GIEC est clair, il existe une relation quasi linéaire entre les émissions cumulées de CO2 et le réchauffement climatique. Les effets de l'activité humaine sont incontestables, et l'inaction n'est plus permise. C'est tout le mode d'organisation de notre société, mais également de nos territoires qu'il faut repenser ; parfois par l'évolution des cadres légaux, et d'autres fois en privilégiant des cadres incitatifs. C'est notamment par ce moyen qu'il est possible d'engager les acteurs industriels ; **pour développer des solutions économiques, qui répondent à leurs enjeux et écologiques**, répondant aux attentes d'un monde plus durable des citoyens.

### Le changement se fera à l'échelle du territoire

Chez Abylon, nous sommes convaincus qu'établir ces cadres de coopération **particulièrement pertinent à l'échelle des collectivités territoriales**. Elles occupent un rôle central, car elles sont l'interface directe entre les acteurs des territoires : les citoyens, les associations et les entreprises implantées sur leur territoire. Elles sont ainsi les mieux placées pour découvrir les solutions les plus pertinentes en tirant parti des contraintes et des opportunités propres à chaque territoire telles que les ressources disponibles et la géographie.

**50 à 70 % des mesures pour endiguer le réchauffement climatique se situent à l'échelle locale** et une action politique, collective et systémique est nécessaire. Certains chiffres portent à croire que les élus locaux ont compris cette responsabilité : **64 % des investissements relatifs au climat et à l'environnement sont aujourd'hui à l'initiative des villes** au sein de l'OCDE (Bilan mondial de l'action climat des Territoires 2021 de l'Observatoire Climate Chance).

Pour les soutenir, les collectivités locales peuvent compter sur l'appui de différents programmes nationaux et européens tels que le programme Ville Neutre ou le label Ville Durable et Innovante.

### À la croisée d'expertises transverses et complémentaires

Pour réussir cette transformation écologique, les collectivités doivent allier leurs efforts à ceux des acteurs privés et de toutes les parties prenantes de leur territoire. Abylon les accompagne dans ce cadre avec des expertises transversales, tant en matière d'écologie, de transformation numérique et organisationnelle, mais aussi en matière de méthodologies d'intelligence collective.

Ce livre blanc décrit notamment l'exemple du projet mené par la Communauté urbaine du Grand Poitiers, qui a su constituer un cadre de coopération efficace entre les pouvoirs publics et les acteurs socio-économiques de son territoire. **Un projet répliquable, réalisé avec l'appui d'un écosystème de partenaires expérimentés**, que sont Efficacity, le Cerema, l'agence Bastille, le tout avec l'animation territoriale et la gestion de projet d'Abylon, tous habitués à mener des projets complexes au service du développement durable des territoires.



**Adèle Duffaure,**  
Directrice Générale d'Abylon



# LA NÉCESSAIRE TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE DES TERRITOIRES

Le dernier rapport du GIEC envisage avec pessimisme la capacité des nations du monde à respecter l'objectif de réchauffement climatique défini par les accords de Paris. Dans ce contexte, la transformation écologique des territoires est souhaitée par toutes les collectivités. Pourtant, elles sont encore nombreuses à ne pas réellement savoir comment entreprendre un tel chantier. Éléments de réponse avec Tanguy Selo, Directeur de mission chez Abylon.

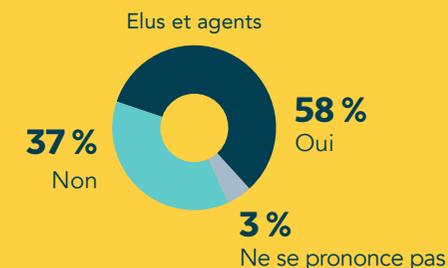
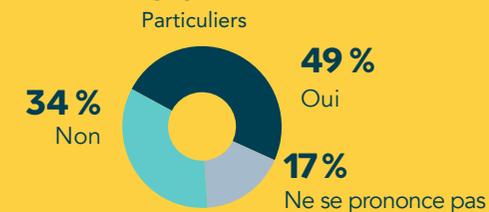
**98 % des élus et agents de nos collectivités sont sensibles aux enjeux climatiques** (source : baromètre Abylon avec la Gazette des Communes). Un chiffre qui ne trompe pas. Tous les acteurs des collectivités territoriales souhaitent trouver des réponses au changement climatique. En cela, ils vont dans le sens souhaité par **86 % des Français estimant nécessaire que des actions en faveur du climat soient entreprises à l'échelle de leurs collectivités. La transformation écologique des territoires est vivement attendue.**

À la lecture de ces mots, le premier des questionnements pourrait être « *mais qu'est-ce que la transformation écologique des territoires ?* » « *Il s'agit bien entendu d'entreprendre les chantiers qui permettront au territoire d'une collectivité de respecter l'environnement et de s'adapter aux conséquences du changement climatique* » explique **Tanguy Selo, Directeur de mission chez Abylon.** « *La réflexion quant à cette transformation doit englober des sujets comme les économies d'énergie, d'eau, la réduction*

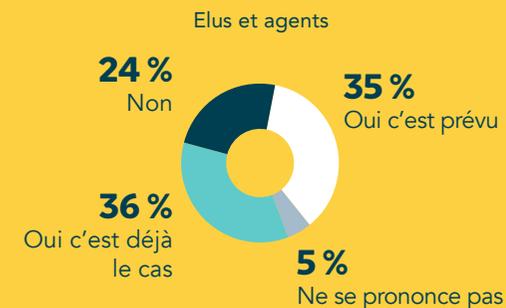
*des GES, mais aussi le numérique responsable, les mobilités douces, la consommation énergétique des bâtiments... La vision d'Abylon quant à cette transformation est transverse et holistique.* »

Si l'importance de la transformation écologique des territoires n'est plus à démontrer, la marche à suivre pour fédérer autant d'acteurs autour de sujets cruciaux variés reste à éclairer. Ainsi, **seuls 49 % des citoyens déclarent leurs collectivités comme suffisamment matures en la matière.** De leur côté, 1 collectivité sur 2 déclare avoir mis en place une stratégie de gouvernance précise en matière de transition écologique. « *Il s'agit ici d'une priorité. Pour mener une transformation écologique efficace des territoires, il faut impliquer l'ensemble des services de la collectivité, ainsi que les acteurs socio-économiques qui dynamisent ce territoire ; et sans gouvernance dédiée au-delà des silos existants, difficile d'atteindre ce niveau de transversalité* » explique Tanguy Selo.

Diriez-vous que votre collectivité est suffisamment mature en matière de transition écologique ?



Votre collectivité a-t-elle mis en place une stratégie de transformation écologique de son territoire ?



Votre collectivité a-t-elle mis en place une gouvernance dédiée à cette transformation ?



# DES AIDES FINANCIÈRES À CONNAÎTRE

Élaborer une gouvernance précise et transverse des projets de transformation écologique des territoires implique de décréter un budget dédié à ces opérations. Or, d'après le baromètre Abylon, seules **32 % des collectivités disposent d'un tel budget dédié.**

Parmi les causes principales à cela, la faible connaissance qu'ont les collectivités des programmes de financement auxquels elles peuvent prétendre.

En effet, près de **95 % des élus et agents de la fonction publique estiment qu'ils n'ont pas assez de moyens financiers** pour déployer une stratégie de transformation écologique des territoires. S'il est vrai que les dotations directes de l'État aux collectivités ont baissé, les programmes de financement dédiés aux projets écologiques se sont quant à eux multipliés.

En témoignent les fonds opérés par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) :

- Fonds chaleur
- Fonds vert
- Fonds tourisme durable

## Des fonds et labels dédiés à connaître

L'Union Européenne s'est aussi dotée de dispositifs dédiés, notamment au travers du programme de financement LIFE.

Qu'ils soient français ou européens, ces différents fonds sont accessibles aux collectivités sélectionnées sur dossier. Outre l'importance qu'elles en soient informées pour financer leurs propres projets, elles peuvent **partager ces connaissances aux acteurs socio-économiques** qui composent leurs territoires respectifs. En effet, ces différents fonds sont ouverts aux acteurs privés et associatifs porteurs de projets prometteurs. Les collectivités locales peuvent ainsi envisager des budgets plus ambitieux et le financement à plusieurs échelles de la transformation écologique de leurs territoires.

En plus des fonds, différents labels existent et visent à munir les collectivités de nouvelles compétences techniques pour structurer leurs démarches vers une forme de schéma directeur du territoire durable. On peut citer **le label Territoire Engagé vers la Transition Ecologique (TETE) porté par l'ADEME**, mais aussi le récent **label Ville Durable et Innovante (VDI) co-développé par le Cerema et Efficacity.**

Ce dernier a la particularité d'intégrer simultanément les enjeux d'innovation, de cohésion sociale et de qualité de vie, de transition économique, de résilience et de gouvernance, et ainsi de proposer une vision à 360° de la ville durable et innovante, à la fois concrète et prospective.

Votre collectivité a-t-elle un budget dédié à la transformation écologique de son territoire ?



Pensez-vous disposer des moyens financiers nécessaires pour déployer une transition écologique efficace de votre territoire ?



Avez-vous connaissance des aides financières pour favoriser cette transition écologique ?



# « FACE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE, IL EST URGENT QUE POUVOIRS PUBLICS ET ACTEURS ÉCONOMIQUES CONSTRUISSENT ENSEMBLE LE BON CADRE DE COOPÉRATION »

Si les activités économiques pèsent fortement sur les émissions de gaz à effet de serre, de plus en plus d'entreprises sont désireuses de s'engager dans la transition écologique. Les collectivités ont ainsi un rôle clé à jouer pour mobiliser et accompagner efficacement, à travers de nouveaux modes de coopération, cette volonté de transformation écologique des acteurs économiques. Lionel Cauchard, Directeur de projets R&D chez Efficacity, centre de recherche dédié à la transition énergétique et écologique fédérant lui-même une trentaine d'acteurs publics et privés, nous éclaire.

**Quel rôle peuvent jouer les acteurs économiques, notamment les entreprises de taille moyenne et intermédiaire (PME-ETI), dans la transformation écologique des territoires ?**

**Lionel Cauchard:** D'après une étude récente de Bpifrance (Décarboner les PME & ETI françaises, avril 2023), les PME-ETI représentent près d'un tiers de l'empreinte carbone française. Pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris, à savoir la neutralité carbone à l'horizon 2050, il est donc essentiel que les PME-TPI s'engagent résolument dans la transition écologique. Si l'étude de Bpifrance souligne l'intérêt croissant des dirigeant-e-s à s'engager dans des démarches de transition écologique, elle souligne aussi les nombreux freins qui découragent ces changements : **manque de moyens et de temps,**

**lourdeurs administratives, difficultés à trouver les bons interlocuteurs publics,** etc.

**Et qu'en est-il des très petites entreprises ?**

**LC:** Les freins rencontrés par les très petites entreprises (TPE) sont encore plus importants. Elles n'ont généralement pas les moyens d'avoir un poste (même à temps partiel) dédié aux enjeux de transformation écologique. Elles rencontrent aussi des **difficultés pour appréhender de manière concrète la transition écologique** et identifier des actions prioritaires à mettre en place.

**Comment les collectivités peuvent-elles accompagner ces changements ?**

**LC:** Les collectivités peuvent jouer un rôle clé en co-construisant de nouveaux modes de coopération

avec les acteurs économiques de leur territoire. Elles peuvent sensibiliser, former et accompagner les entreprises dans leur démarche de transformation écologique en proposant des outils adaptés, simples et lisibles. Ces outils doivent **permettre aux entreprises d'identifier rapidement et concrètement les actions prioritaires** et offrir la possibilité d'être accompagnées dans leur mise en œuvre par des conseils, de l'ingénierie ou le cas échéant un soutien financier de la part de la collectivité. En inscrivant ce dispositif de coopération dans la durée, les entreprises sont amenées à enclencher un cercle vertueux conduisant à l'amélioration continue de leurs pratiques au regard des enjeux écologiques.

**Quels freins à la coopération entre les collectivités et les entreprises doivent être levés en premier lieu ?**

**LC:** Les entreprises ont besoin d'être rassurées sur le fait que le dispositif mis en place sera **simple et lisible**, et parfaitement adapté à leurs besoins et contraintes. Il est ainsi souhaitable que la collectivité adopte une démarche de co-construction avec les acteurs économiques de son territoire. C'est d'ailleurs l'approche que nous avons déployée avec Abylon, le Cerema et l'Agence Bastille, pour la Communauté urbaine de Grand Poitiers. Cette démarche est une des clés de réussite pour mobiliser et engager efficacement les acteurs économiques.

# GRAND POITIERS ENGAGE LES ENTREPRISES DANS LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE DE SON TERRITOIRE

Au travers de sa démarche « Acteurs engagés pour la transition écologique », Grand Poitiers Communauté urbaine entend mettre ses ressources au service des acteurs socio-économiques les plus engagés en matière de respect environnemental. Une démarche en trois volets, accompagnée de l'expertise du Cerema, d'Efficacity, de l'agence Bastille et d'Abylon qui coordonne l'ensemble du dispositif en misant sur les méthodes d'intelligence collective.

« En ce qui concerne notre Plan Climat Air Énergie Territorial (PCAET), nous avons la volonté d'aller au-delà du travail interne au sein de la communauté urbaine et d'embarquer les acteurs socio-économiques pour qu'ils contribuent à la transition écologique nécessaire de notre territoire. » C'est par ces mots que **Thomas Honoré, Chef de mission Exemplarité Climat au sein de la direction générale Transition Écologique Grand Poitiers**, résume l'enjeu de la démarche « Acteurs engagés pour

la transition écologique » déployée par sa communauté urbaine. Un territoire composé de 40 communes pour un total d'environ 190 000 habitants.

De son côté, **Zoé Rousset-Torrente, Manager chez Abylon** témoigne que « le plan climat adopté par la communauté urbaine est ambitieux. Pour atteindre ses objectifs, Grand Poitiers a besoin d'associer à ses efforts ceux des acteurs socio-économiques du territoire. »



## Les partenaires du projet

Pour ce projet, Grand Poitiers Communauté urbaine (GPCu) s'entoure d'un écosystème de partenaires expérimentés et habitués aux projets de développement durable en zone urbaine.



Le **Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema)**, qui accompagne déjà depuis plusieurs années la Communauté urbaine de Grand Poitiers, apporte ici son expertise, sa connaissance du territoire de la collectivité et sa capacité à associer les ingénieries privées et publiques afin de déployer des solutions innovantes en faveur de la transition écologique.



**Efficacity** apporte, sur cette mission, son expertise sur les dispositifs de labellisation, les méthodes d'évaluation et de benchmark des actions de transformation écologique des collectivités et de leurs partenaires socio-économiques (entreprises, associations, etc.).

### bastille

**L'agence Bastille** assure la conception et l'articulation des campagnes de communication servant notamment à valoriser les efforts de tous les acteurs impliqués dans le projet.



Enfin, **Abylon**, porteur du projet, met au service de cette démarche ses compétences en matière de pilotage de projets complexes, de transformation écologique, et d'animation territoriale. Sur ce point, son expertise des méthodes d'intelligence collective et de gouvernance lui permet de proposer un cadre de coopération constructif entre tous les acteurs privés et publics participant à la démarche de Grand Poitiers Communauté urbaine.

# LA FORCE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Pour réussir son projet, la communauté urbaine devait initialement relever un double challenge. « Pour inciter à suivre son cap, la collectivité doit concevoir une démarche d'accompagnement qui fasse le lien entre ses enjeux et les objectifs économiques des entreprises » décrypte **Sophie Guillemotonia, directrice de projet Transition Écologique du Cerema**, affectée au projet Grand Poitiers.

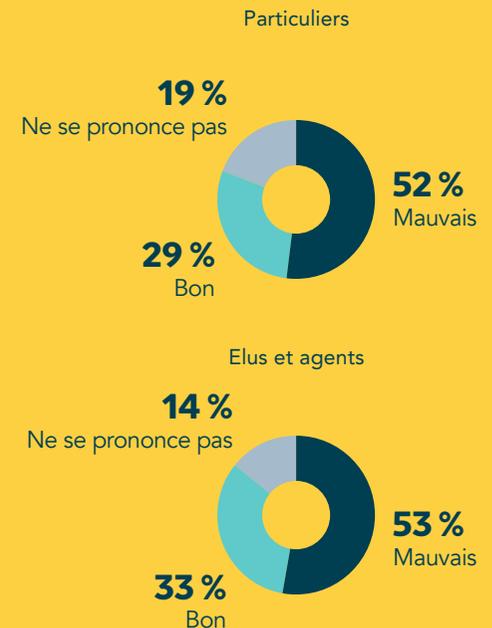
Pour ce faire, la communauté urbaine associe dès le départ des entreprises dans une démarche de co-construction du projet. S'ajoutent à cela « des acteurs essentiels tels que l'ADEME et les chambres consulaires [la CCI et la CMA] qui apportent des ressources à destination des acteurs engagés et nous permettent d'avoir un dispositif incitatif pour les entreprises » rappelle Zoé Rousset-Torrente.

« L'intelligence collective est un maître mot du projet voulu par Grand Poitiers, et la collectivité brille par l'engagement de ses élus, mais aussi sa capacité à mettre en place un pilotage transversal de haut niveau » indique **Benoît Gandon. Le Directeur territorial sud-ouest du Cerema** souligne ici un facteur fondamental de performance des projets de transformation écologique des territoires : la capacité des collectivités à mettre en place une gouvernance transversale et à sortir d'une logique « cloisonnée très courante dans ces projets ».



**L'intelligence collective** est un maître mot du projet voulu par Grand Poitiers, et **la collectivité brille par l'engagement de ses élus**, mais aussi sa capacité à mettre en place un pilotage transversal de haut niveau.

Comment évaluez-vous le niveau de prise de conscience des entreprises en matière de transition écologique ?



# LE DISPOSITIF

La co-construction de ce projet avec les acteurs socio-économiques du territoire mène à un dispositif mis en place par GPCu reposant sur trois grands piliers :

Il est d'abord nécessaire d'évaluer la maturité de tous ces acteurs en matière de maîtrise des enjeux environnementaux et de transformation écologique. « *Ce qui permet d'identifier leurs marges de progression respectives* » explique Zoé Rousset-Torrente, manager chez Abylon qui commente le dispositif. « *Il convient ensuite de faciliter au maximum les actions de transformation que doivent mettre en place ces acteurs engagés.* » Selon les résultats de cette auto-évaluation, les acteurs engagés se voient dotés d'un accès simplifié aux ressources et outils facilitant leur passage à l'action.

« *L'auto-évaluation de la maturité en matière de transformation écologique et l'accès aux ressources nécessaires témoignent de la volonté universaliste du projet de GPCu qui souhaite encourager autant d'acteurs socio-économiques que possible à participer à la transformation écologique du territoire* ».

Si elles le souhaitent, ces entreprises et associations peuvent confirmer leur engagement par la signature

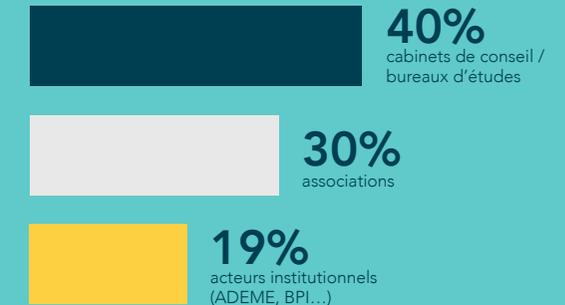
de la charte « *des acteurs engagés pour la transition écologique* ». Elles bénéficient ainsi **d'un accompagnement personnalisé d'experts** (de l'ADEME, des chambres consulaires telles que la CCI...) leur permettant de structurer et engager des projets concrets, à l'échelle, de transformation écologique. Par son initiative, GPCu entend **féderer un réseau d'acteurs engagés et leur propose ainsi un cadre privilégié d'échange entre pairs** « *afin de faciliter l'échange d'expériences et de bonnes pratiques et d'inspirer la transition de chaque acteur engagé.* »

Enfin, la participation de l'agence Bastille permet de produire des supports de communication facilitant **la valorisation de leurs projets** par les entreprises et autres acteurs socio-économiques auprès de la population.

« *L'objectif est à la fois d'accompagner ces entreprises dans leur transition écologique, en les informant des meilleures pratiques et des aides accessibles, mais aussi de les récompenser par la valorisation de leurs efforts* » conclut Thomas Honoré.

A quels types d'accompagnements externes votre collectivité fait-elle appel pour déployer sa transition écologique ? (Elus et agents)

TOP 3 des réponses :



L'objectif est à la fois d'accompagner ces entreprises dans leur **transition écologique**, en les informant des **meilleures pratiques et des aides accessibles**, mais aussi de les récompenser par la **valorisation de leurs efforts**.

# LE DISPOSITIF

## Pour résumer : les 3 niveaux d'Acteurs engagés pour la transition écologique :

- 1 **L'auto-évaluation (accessible librement)** du niveau de maturité des acteurs socio-économiques en matière d'objectifs environnementaux et l'accès simplifié à des ressources pédagogiques selon les résultats
- 2 **L'accès – sur candidature et signature de la charte des « acteurs engagés »** - à un accompagnement personnalisé d'experts de la transition écologique (guides de financement et d'action de l'ADEME, de la CCI...) visant à structurer et concrétiser leurs projets de transformation écologiques
- 3 **La valorisation** de tous ces efforts au travers de plans de communication sur tout le territoire de Grand Poitiers Communauté urbaine

### Les premiers résultats

- La démarche "Acteurs engagés pour la transition écologique" a officiellement débuté le 31 mai 2023
- 15 entreprises ont d'ores et déjà participé à la première promotion d'acteurs engagés.
- 75% d'entre elles ont été séduites et ont signé la charte des acteurs engagés.



# QUELQUES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS



**Sophie Guillemotonia,**  
**Directrice de projet Transition Écologique du Cerema :**

Le projet de Grand Poitiers est avant tout un succès grâce à la capacité de la communauté urbaine à établir une gouvernance transversale engageant l'ensemble des élus, des services et des acteurs socio-économiques.



**Zoé Rousset-Torrente,**  
**Manager chez Abylon :**

Ce type de projet de transformation écologique du territoire repose sur la participation globale de nombreuses parties prenantes. C'est pourquoi les méthodes d'intelligence collective sont essentielles pour organiser et piloter un tel projet transverse jusqu'à sa concrétisation à l'échelle.



**Benoît Gandon,**  
**Directeur territorial sud-ouest**  
**du Cerema :**

Tout projet de transformation écologique du territoire nécessite une ambition claire, un pilotage fort et l'appui d'acteurs à l'expertise reconnue en matière d'outils et méthodes.



**Lionel Cauchard,**  
**Directeur de projets R&D chez Efficacy :**

La répliquabilité d'un projet tel que celui mené par GPCu dépend de la capacité à adopter une approche aussi opérationnelle que possible. Travailler la simplicité et la lisibilité du dispositif est une clé de succès majeure qui facilite l'adhésion de toutes les parties prenantes.



## INFOS DE CONTACT

**Adèle Duffaure** - Directrice Générale d'Abylon  
adele.duffaure@abylon-conseil.com

**Adrian Cervos** - Directeur Commercial et Marketing chez Abylon :  
adrian.cervos@abylon-conseil.com

**Zoé Rousset-Torrente** - Manager chez Abylon :  
zoe.rousset-torrente@abylon-conseil.com



## MÉTHODOLOGIE D'ÉTUDE

Tous les chiffres de ce livre blanc sont issus du baromètre Abylon - La Gazette des Communes « Comment les Collectivités territoriales et leurs administrés appréhendent-ils les défis de la transformation écologique ? »

Il repose sur une enquête auto-administrée en ligne auprès d'un panel représentatif de 1000 particuliers (du 8 au 19 août 2022) ainsi que 443 élus et agents de collectivités locales (du 8 août au 5 septembre 2022).

