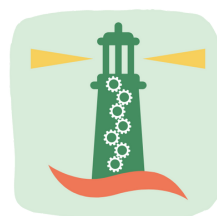


Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition - résilience

N°2 STRUCTURER ET ALIGNER SES OBJECTIFS AVEC UN RÉFÉRENTIEL DE TRANSITION

La multiplication des documents stratégiques pour un même territoire complique l'identification d'un cap partagé par l'ensemble des élus. Un référentiel de transition est un cadre méthodologique qui met en lien les enjeux locaux et globaux, dans une approche transversale. Structurer ses objectifs avec un tel référentiel permet d'y voir plus clair sur la stratégie globale. C'est aussi l'occasion de prendre du recul collectivement sur le chemin parcouru et à parcourir pour atteindre les objectifs fixés.



REPLAY DU
WEBINAIRE N°2



QUELS BÉNÉFICES POUR MON TERRITOIRE ?



Construire une **VISION D'ENSEMBLE** de la stratégie actuelle et l'actualiser grâce à un **CADRE COMMUN** qui rassemble les objectifs portés par les différents documents stratégiques



ANCER LA TRANSITION aux objectifs locaux et nourrir les objectifs du territoire avec la transition en la concevant comme **TRANSVERSALE**



Partager et **PORTER COLLECTIVEMENT** la stratégie pour faciliter sa mise en œuvre grâce à un **DIALOGUE** entre élus au sein de la collectivité



Alimenter l'**AMÉLIORATION CONTINUE** de la stratégie grâce à la mise en évidence des **POINTS FORTS** de la stratégie et de ceux à consolider

1

EXPÉRIENCE PHARE : LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU PAYS DE NAY CONSTRUIT UNE VUE D'ENSEMBLE DE SES DOCUMENTS STRATÉGIQUES AVEC L'ISO 37101

p.2

2

OUTIL PHARE : LA NORME "TERRITOIRES DURABLES" ISO 37101

p.4

3

POUR ALLER PLUS LOIN : UTILISER D'AUTRES RÉFÉRENTIELS (Objectifs de Développement Durable, Donut / limites planétaires)

p.5

4

PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°2

p.7

1 - LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU PAYS DE NAY CONSTRUIT UNE VUE D'ENSEMBLE DE SES DOCUMENTS STRATÉGIQUES AVEC LA NORME "TERRITOIRES DURABLES" ISO 37101



La communauté de communes du Pays de Nay (CCPN) regroupe 29 communes des Pyrénées-Atlantiques et des Hautes-Pyrénées, soit au total environ 30 000 habitants.



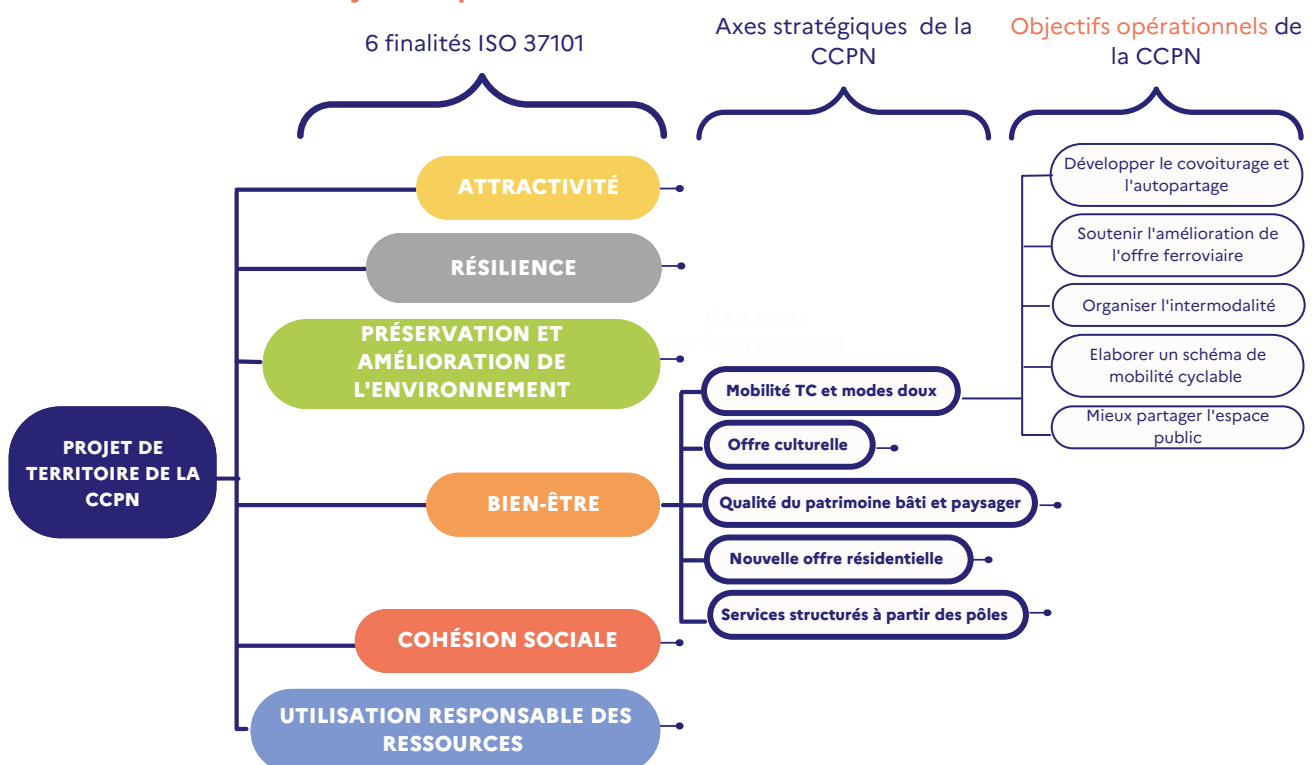
Le point de départ : structurer l'ensemble des documents stratégiques pour en faciliter le pilotage et la mise en valeur

La communauté de communes du Pays de Nay dispose depuis 2011 d'un projet de territoire, et depuis 2019 d'un SCoT. Elle dispose également de plusieurs contrats (contrat de ruralité, contrat régional, convention avec le Département). Elle est en cours de finalisation de son PCAET et prévoit de poursuivre par un schéma Patrimoine Naturel. Dans le cadre de l'élaboration de son Contrat de Relance et Transition Écologique (CRTE), elle bénéficie d'un accompagnement du Cerema avec l'ANCT.

Pour obtenir une **vision d'ensemble aisément appropriable** de ces multiples documents, le chef de projet Cerema a proposé de regrouper tous leurs grands axes stratégiques et leurs objectifs opérationnels détaillés. Il a présenté ce travail sous forme de **deux cartes mentales** en utilisant le référentiel "territoires durables" ISO 37101, qui structure le développement durable en deux clés de lecture : 6 finalités et 12 domaines d'action.

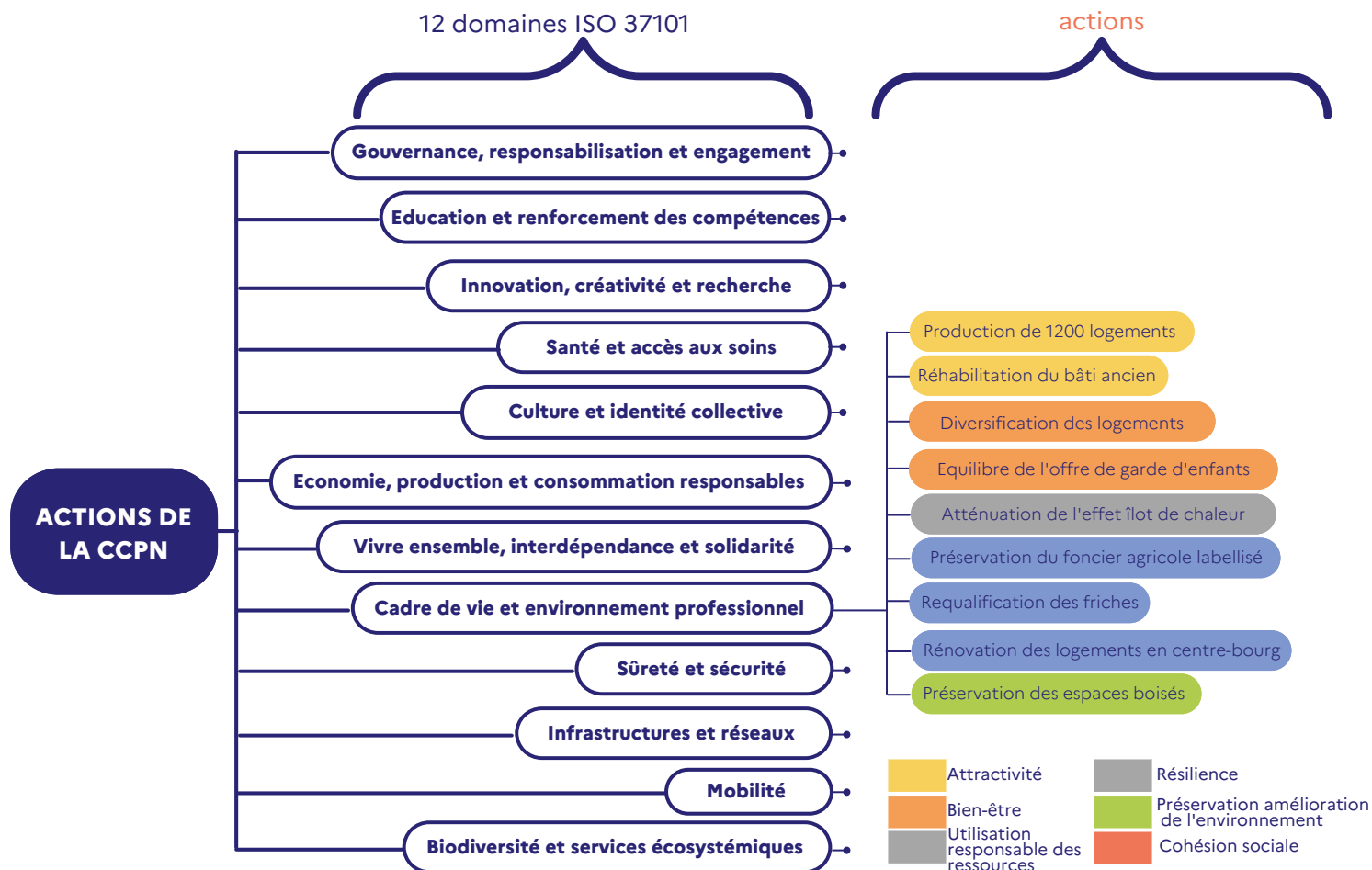
Ces deux cartes mentales proposent deux niveaux de lecture complémentaires du projet de territoire : celui des objectifs opérationnels (1^{ère} carte) et celui des actions (2^{nde} carte), les objectifs opérationnels regroupant plusieurs actions. La 1^{ère} carte selon les 6 finalités s'est avérée appropriée à une approche stratégique du projet de territoire dans son ensemble. La 2^{nde} carte selon les 12 domaines d'actions a montré son utilité en étant plus proche de l'organisation des acteurs locaux par champs de compétences et de la gouvernance opérationnelle des projets sur le territoire.

• 1^{ère} carte mentale : **objectifs opérationnels** du territoire selon les 6 finalités ISO 37101*



*Pour des raisons de forme, seule la branche relative au bien-être a été développée sur ce visuel.

• 2^{de} carte mentale : **actions** du territoire selon les 12 domaines de la norme ISO 37 101*



*Pour des raisons de forme, seule la branche relative au domaine Cadre de vie a été développée sur ce visuel.

Il est possible de pousser l'analyse en taguant chaque action avec la finalité identifiée comme principale, ici par couleur. Par exemple, parmi les neuf actions de la CCPN qui visent à améliorer le cadre de vie et l'environnement professionnel, trois ont pour angle d'attaque l'utilisation responsable des ressources (en bleu clair).

Dans un premier temps, ces deux cartes ont été présentées aux services de la communauté de communes du Pays de Nay. Une version de la 1^{ère} carte a alors été mise au point et **présentée aux élus à l'occasion de leur premier séminaire** suite aux élections de 2020.



Quels bénéfices de l'outil pour la Communauté de communes du Pays de Nay ? Construire une vue d'ensemble partagée des documents stratégiques

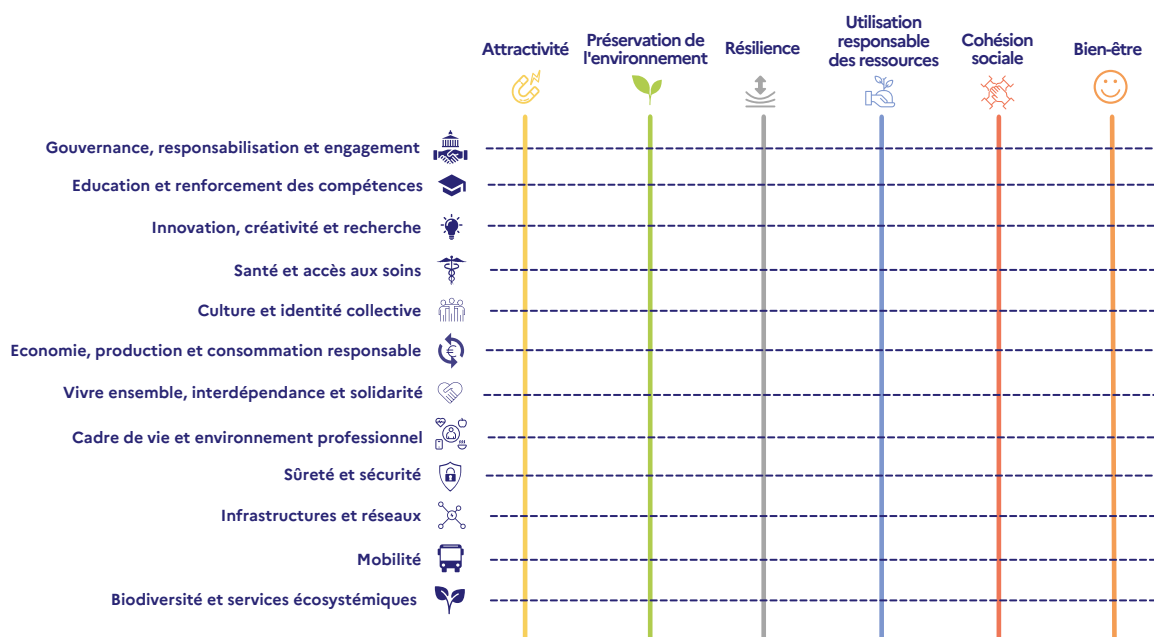
- Une visualisation synthétique et systémique de la stratégie de la CCPN dans sa globalité : la représentation sous forme de carte mentale est flexible et évolutive. A la fois complète et concise, elle constitue une bonne base d'acculturation pour les nouveaux élus et techniciens, dans un contexte d'intégration continue de nouvelles compétences. L'outil constitue une base synthétique et exhaustive sur laquelle s'appuyer pour construire de nouvelles stratégies, notamment celles qui nécessitent une vision transversale de l'action publique (PCAET, biodiversité...)
- Une réflexion sur la complétude du projet de territoire, dans ses ambitions (1^{ère} carte) et dans les champs couverts (2^e carte) : le référentiel ISO 37101 utilisé pour structurer les objectifs opérationnels et les actions a permis de vérifier que les différentes composantes du projet de territoire répondaient bien aux 6 finalités du développement durable et intervenaient bien sur tous les domaines de compétence de la communauté de communes.

2 - LA NORME "TERRITOIRES DURABLES" ISO 37101"

La norme internationale ISO 37101 est un cadre de réflexion conçu par le Comité technique ISO/TC Villes et communautés territoriales durables et publié en 2016, dont le Cerema était partie prenante.

D'une part, elle structure le contenu de l'ensemble des sujets à traiter sous forme d'une grille de 6 finalités et 12 domaines d'actions ¹. D'autre part, cette norme organise la démarche d'amélioration continue de la transition d'un territoire à travers les différentes composantes à actionner ².

1 UNE GRILLE DE 6 FINALITÉS ET 12 DOMAINES D'ACTION

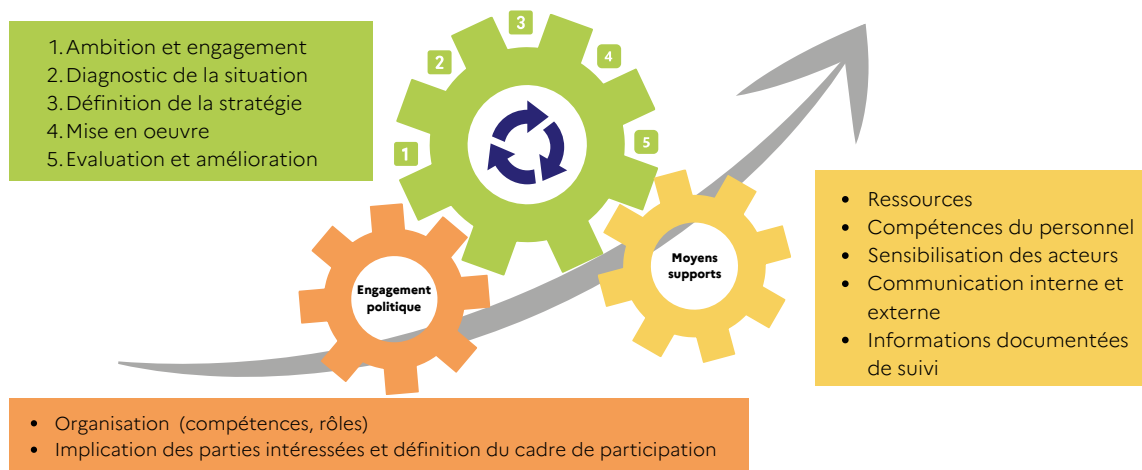


L'analyse de la stratégie d'un territoire (et de son programme d'actions) avec cette grille permet de :

- constituer et structurer une vision d'ensemble du projet
- identifier les points forts du projet et ceux à consolider

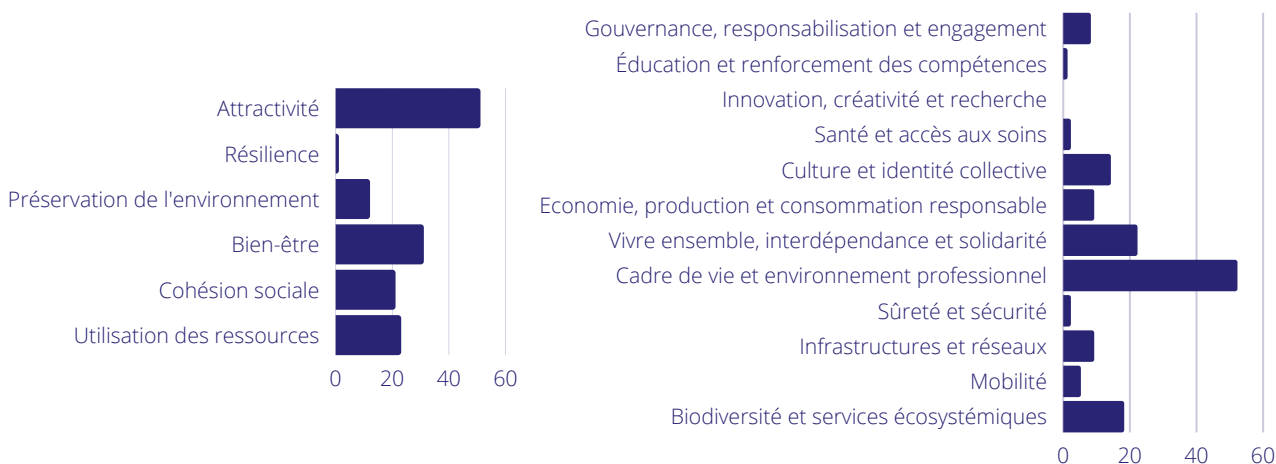
Cette analyse peut se réaliser et se présenter sous forme de cartes mentales ou d'histogrammes à partir d'un tableur (voir page suivante).

2 UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE SA TRANSITION



La norme ISO 37 101 peut être mobilisée sous forme de cartes mentales, à l'image de l'expérience de la Communauté de communes du Pays de Nay ci-dessus. Ce travail peut également être présenté sous d'autres formes (à l'aide d'un tableur par exemple), comme l'ont expérimenté ces deux territoires dans le cadre d'accompagnement Cerema avec l'ANCT :

1 Le Pays Landes Nature Côte d'Argent (LNCA) : Histogrammes du nombre d'actions par finalité et par domaine de la norme ISO 37101



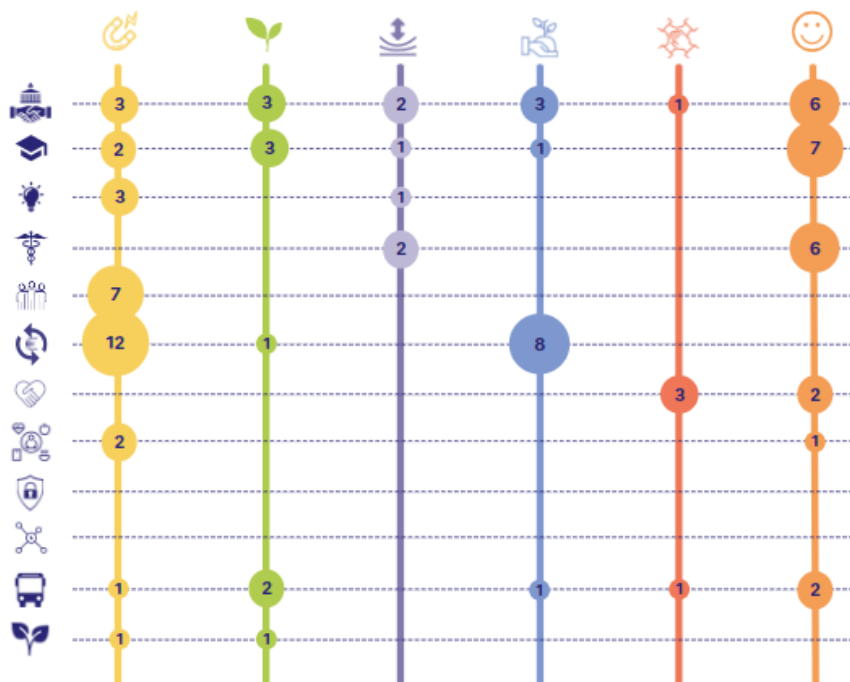
Ces histogrammes mettent en évidence les finalités (à gauche) et les domaines (à droite) de la norme ISO 37 101 qui sont les plus nourries par les actions du territoire.

Par exemple, 51 actions relèvent de la finalité de l'attractivité et 1 action de celle de la résilience.



- Identifier les points forts du programme d'actions
- S'interroger sur les finalités / domaines moins couverts

2 Le PETR Cœur de Lorraine : Grille d'analyse des documents stratégiques par rapport à la norme ISO 37 101



Croiser finalités et domaines d'action permet de cibler plus précisément les aspects les plus ou moins présents dans la stratégie. Chaque rond est proportionnel au nombre d'objectifs opérationnels présents à la croisée d'une finalité et d'un domaine d'action.

Par exemple, le domaine économique de l'attractivité (en jaune) est particulièrement développé avec 12 actions, tandis que le domaine mobilité de l'attractivité l'est 10 fois moins avec 1 seule action.



- Identifier les points forts de la stratégie
- S'interroger sur les finalités / domaines moins couverts de manière croisée

3 - UTILISER D'AUTRES RÉFÉRENTIELS

1

LA VILLE DE NIORT UTILISE LES 17 ODD POUR ÉLABORER SON PROJET DE TERRITOIRE



La Ville de Niort, située dans les Deux-Sèvres, compte près de 60 000 habitants.

La Ville de Niort a territorialisé les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Agenda 2030 à travers sa démarche Niort Durable 2030.

Pour cela, elle a commencé par réaliser un **diagnostic**, qui analyse la situation du territoire niortais au regard des 17 ODD et qui évalue les **contributions actuelles de la ville aux ODD**. Un travail de **co-construction** a ensuite associé la Ville, le Centre communal d'action sociale (CCAS), Niort Agglo, et près de 150 acteurs du territoire (représentants des conseils de quartiers, d'associations, d'entreprises, d'institutions publiques et des chambres consulaires, agents et élus de la Ville et de Niort Agglo), à travers :



- deux premiers ateliers autour des 17 ODD et du diagnostic, pour partager les points de vue, **définir les enjeux prioritaires** et construire une stratégie pour y répondre
- deux derniers ateliers pour **traduire opérationnellement la stratégie**, définir les actions les plus impactantes à mener par la Ville et par ses partenaires.

La **Feuille de route Niortaise**, rassemblant ces travaux, s'articule autour de **8 grands défis** déclinés en objectifs stratégiques, accompagnés de **cibles chiffrées**, et en sous-objectifs permettant de traduire la stratégie de manière opérationnelle et partenariale et indiquant la contribution aux ODD. Elle présente :

- une **stratégie globale et transversale** répondant aux enjeux prioritaires de l'Agenda 2030
- des **objectifs clairs** pour le territoire niortais et pour la Ville de Niort, cohérents avec les ambitions nationales et adaptés aux spécificités locales
- un **plan de 140 actions**, avec des actions portées par la Ville ainsi que par des acteurs du territoire, qui mobilisent l'ensemble de la population. Ces 140 actions sont progressivement mises en place avec pour chacune un pilote et une équipe réunissant des acteurs du public et du privé.



Cette Feuille de route Niortaise **territorialise** ainsi les 17 ODD, en les déclinant à partir des spécificités territoriales, des compétences et des enjeux de demain pour la ville de Niort.

D'autres territoires utilisent les ODD pour structurer leur démarche de transition : on pourra par exemple aller voir l'expérience de la Métropole Européenne de Strasbourg.

Plus globalement, pour sensibiliser à l'Agenda 2030 et intégrer les ODD dans leur projet, les territoires peuvent utiliser la **boîte à outils** développée par le Ministère de la Transition Écologique.

2 ANGERS LOIRE MÉTROPOLE MOBILISE LE DONUT POUR STRUCTURER SA STRATÉGIE DE TRANSITION



La Communauté urbaine Angers Loire Métropole, située en Maine-et-Loire, regroupe 29 communes et 290 000 habitants.

Angers Loire Métropole a adopté sa stratégie de transition écologique en juin 2019. Elle s'articule autour de 3 axes : la transition **énergétique**, la transition **environnementale** et la transition vers une **économie circulaire et responsable**.

Elle a été renforcée par les **Assises de la transition écologique**, processus de concertation citoyenne engagé entre octobre 2020 et octobre 2021, et les 63 engagements pris par Angers Loire Métropole, qui confortent l'action de la Communauté urbaine en termes de transition écologique d'ici la fin du mandat.

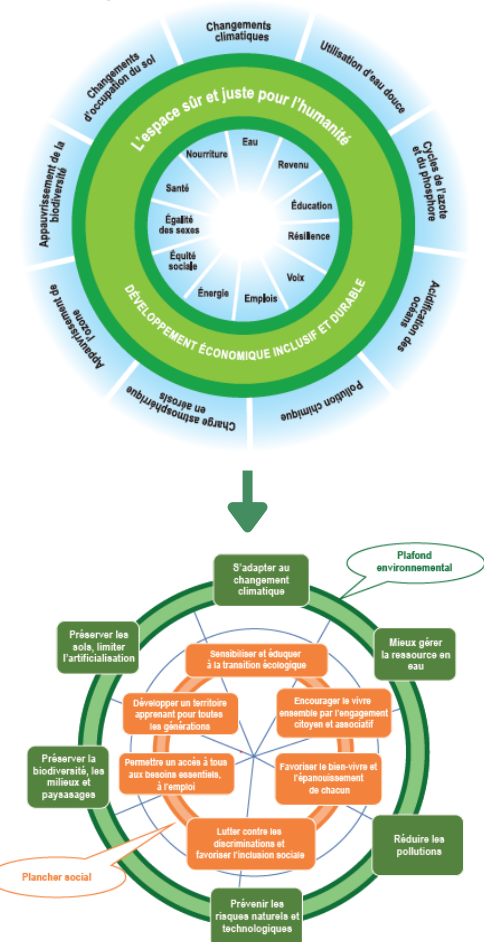
Pour présenter la transition environnementale qui sera adoptée en juillet 2022, Angers Loire Métropole a adapté localement le concept des **limites environnementales**. Développé en 2009 à l'Institut pour l'Environnement de Stockholm puis repris notamment par la Commission Européenne et le Ministère de la transition écologique et solidaire, cette approche met en avant les **9 limites planétaires** à prendre en compte pour garder un espace de développement sûr et durable. Il s'agit ainsi de ne pas dépasser ces limites qui correspondent à 9 processus biophysiques qui régulent et maintiennent la **stabilité environnementale**, au risque d'entraîner un **basculement** et des changements environnementaux **irréversibles** qui compromettraient les conditions favorables à la vie.

A l'échelle d'Angers Loire Métropole, la stratégie de transition environnementale traduit ainsi la mutation à enclencher pour **gérer plus durablement le capital environnemental**, en protégeant les milieux, la biodiversité et les ressources contre les impacts des pressions liées aux activités humaines et aux nuisances. En préservant ce patrimoine commun, cette stratégie cherche également à rendre plus **résilient** le territoire face aux changements ou crises (évolution du climat, risques naturels...) et à améliorer l'accès à la nature et le cadre de vie des habitants.

Pour une approche plus **inclusive** du développement durable local, la Communauté urbaine utilise également le concept de « donut », dans son rapport annuel de développement durable. Développé par l'économiste Kate Raworth, il vient compléter l'approche des limites planétaires, en intégrant en plus de la notion de « plafond environnemental » des limites, celle de « **plancher social** » des besoins essentiels.

Cette approche globale permet ainsi de mettre en lumière les enjeux de préservation de l'environnement avec ceux de réponse aux besoins essentiels des habitants, afin de mettre en place à la fois **un espace sûr sur le plan environnemental** mais aussi **un espace juste sur le plan social**, qui assure les nécessités de vie de chacun : éducation gratuite, logement décent, revenus suffisants, accès à l'eau potable et à la santé, participation citoyenne...

L'espace sûr et juste pour l'humanité : entre plancher social et plafond environnemental



L'espace de développement angevain et la stratégie de transition écologique et solidaire

Images issues du Rapport annuel Développement Durable, janvier 2022 (p 43)

4 - PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°2

1 STRUCTURER SES OBJECTIFS, UNE ÉTAPE UTILE POUR DE NOMBREUSES DÉMARCHES DE PROJET



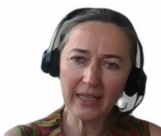
Agnès Vignau, Directrice urbanisme aménagement à la communauté de communes du Pays de Nay

« À l'occasion du CRTE, l'idée était de **rendre visibles et lisibles les objectifs stratégiques** de tous les travaux menés dans la dizaine d'années précédente, les traduire et les faire connaître auprès des élus et aussi auprès des services récemment créés. Par la suite, cette approche nous a également servi pour organiser la stratégie de notre PCAET, qui était initialement structurée de manière réglementaire par les thématiques obligatoires, et que l'on a pu ré-exprimer et structurer dans une approche davantage orientée projet. Cela a permis de **recréer du lien entre les nombreuses actions** envisagées dans ce PCAET. De plus, la comparaison entre les objectifs stratégiques du PCAET ainsi structurés et les 6 finalités et 12 domaines d'actions de la grille ISO37101 a mis en évidence des **sujets qui méritaient d'être mieux mis en valeur.** »



Bruno Bourdaa, maire de Nay et vice-président de la communauté de communes du Pays de Nay

« Cette visualisation d'ensemble du projet à l'échelle intercommunale nous a inspirés pour notre projet Petite Ville de Demain de Nay : **pour avancer dans les actions, il nous fallait structurer nos objectifs** et nous l'avons fait sous forme d'une carte mentale. Cette structuration des actions en objectifs nous a permis de planifier les actions dans le temps et de **structurer leur portage opérationnel** : élu porteur, interlocuteur technique, partenaires financeurs et instances à mobiliser. »



Florence Bordère Directrice de projets Stratégies territoriales de transition au Cerema Territoires et Ville

« Cette expérience locale montre que le référentiel utilisé est un outil « tout terrain » qui **peut s'utiliser dans plusieurs types de démarches** : Contrat de Relance et de Transition Écologique, Plan Climat Air Énergie, projet Petite Ville de Demain... »

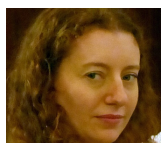
2 UNE STRUCTURATION QUI S'APPUIE SUR UN RÉFÉRENTIEL A CHOISIR



Jean-Charles Hamacek, Chef de la mission Transition Écologique au Cerema Sud-Ouest

« Il s'agissait de faire un inventaire exhaustif et de mettre en cohérence les différentes briques stratégiques produites précédemment dans des documents de nature différente pour formuler un projet de territoire actualisé. L'idée était de montrer **un cadre simple mais structuré qui parle à tous les acteurs, en particulier aux élus.** Pour cela, la grille de lecture issue de la norme ISO 37101 est très pragmatique : les 6 finalités expriment pourquoi on agit, et les 12 domaines d'actions sont des thématiques métiers qui se rapprochent assez naturellement de l'organisation des services de la collectivité et des acteurs des projets. Cette structuration offre une vue systémique et **facilite ensuite le pilotage stratégique et opérationnel du projet.** »

4 - PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°2



Juliette Maître
Directrice de projets
Aménagement et
Transitions au Cerema
Ouest

« Il existe plusieurs référentiels pour structurer sa stratégie : grille issue de l'ISO 37101, 17 Objectifs de Développement Durable, "Donut" avec les limites planétaires et le plancher social construit par l'économiste Kate Raworth, programme et label Territoire Engagé pour la Transition Écologique ou encore label Ville Durable et Innovante... Dans la pratique, tous ces référentiels sont relativement convergents, ils se ressemblent. L'important est de choisir celui qui parle le mieux au territoire. Il est aussi possible d'adapter un référentiel à son territoire. »

UNE QUESTION, UN RETOUR D'EXPÉRIENCE ?



Inscrivez-vous sur Expertises Territoires et rejoignez-nous sur la communauté Territoires & Transition - Résilience - Climat : Outils Pratiques



Florence Bordère (Cerema) : florence.bordere@cerema.fr
Romain Briot (Intercommunalités de France) : r.briot@adcf.asso.fr
Agence Nationale de la Cohésion des Territoires : contrats@anct.gouv.fr
Communauté COMETE : territoires-transition@developpement-durable.gouv.fr

Cette fiche s'inscrit dans le cadre d'une série de webinaires « Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition et résilience » organisé en partenariat avec :



Cerema

CLIMAT & TERRITOIRES DE DEMAIN

Siège social : Cité des mobilités - 25 avenue François Mitterrand - CS 92 803 - 69674 Bron Cedex -
www.cerema.fr