

# I

# Innovation

# S

# Sociétale

*Bulletin de veille et de capitalisation*

Territoires  
Compétences Environnement ESS Impact Transformation  
Innovation  
RSE Engagement  
Numérique

# Sommaire

EDITO .....	4
Cap 2033 ... Agir vite ! .....	6
<b>NOUVEAUX MODELES D’AFFAIRES SOCIETAUX.....</b>	<b>23</b>
Des élues locales qui réinventent leur mandat - par Cécile DUBLANCHE.....	24
Certificats d’économies d’énergie : les collectivités locales en retrait .....	26
Repowering solaire : produire plus sans consommer plus de foncier .....	27
Qualité alimentaire et climat : la grande distribution française sous pression.....	29
Mobilité urbaine durable : avis de la Cour des comptes européenne .....	30
Un statut fiscal inédit pour soutenir les jeunes entreprises à impact.....	32
<b>L’ESS EN MOUVEMENT .....</b>	<b>34</b>
La méthode en pratiques par IDEAS .....	35
Logement : la précarité s’installe durablement et frappe particulièrement les jeunes.....	37
Trente ans de pauvreté en France : une stabilité trompeuse et des fractures renouvelées .....	38
Enfants invisibles : l’Unicef alerte sur les angles morts des politiques publiques en France.....	41
<b>RSE ET ENGAGEMENT DES ENTREPRISES .....</b>	<b>44</b>
Les entreprises à mission – par André LETOWSKI .....	45
Morbihan Énergies mise sur le stockage pour renforcer la flexibilité et contenir la facture électrique.....	47
B-Corp durcit ses standards pour restaurer sa crédibilité face aux accusations de greenwashing .....	49
Devoir de vigilance : la condamnation d’Yves Rocher marque un tournant pour la responsabilité des groupes français.....	50
Biodiversité : le CAC 40 découvre encore trop lentement que la nature est un risque économique majeur .....	51
<b>TRANSFORMATION DIGITALE .....</b>	<b>54</b>
Baromètre du numérique 2026 : l’essor fulgurant de l’IA générative révèle de nouvelles fractures.....	55
L’IA générative commence à redessiner les équilibres de l’emploi qualifié .....	56
Bulletin de veille et de capitalisation d’innovation sociétale – n°68 – Avril 2026	2

<b>MUTATIONS DU TRAVAIL &amp; DES COMPETENCES.....</b>	<b>59</b>
Le Halo des compétences par Vincent PACINI du CNAM.....	60
L’État resserre l’encadrement des accompagnateurs rénov’ pour sécuriser MaPrimeRénov’ .....	62
Sous-traitance en cascade : un modèle économique qui fragilise le travail et dilue les responsabilités .....	63
ESTHUA – Les étudiants du Master TAC éclairent les chercheurs ! .....	65
<b>TERRITOIRES INNOVANTS .....</b>	<b>66</b>
Transitions & Coopération des Régions – par le Comité 21.....	67
Ville A’Venir – par la Fondation Good Planet.....	68
Panorama d’Action Cœur de Ville – par André LETOWSKI.....	70
Précarité énergétique : pourquoi la mesure du phénomène reste un défi pour les politiques publiques.....	72
Territorialiser la transition énergétique : ce que recommande le rapport prospectif de la CRE .....	74
Précarité énergétique : la France parmi les pays les plus touchés d’Europe.....	75
MaPrimeRénov’ repart, mais sur une ligne plus restrictive et sous tension administrative .....	77
Gestion de l’eau : le Conseil d’analyse économique plaide pour une refonte du modèle financier face à l’urgence hydrique .....	78
La Commission Européenne présente son plan pour attirer massivement les capitaux privés vers l’énergie propre .....	80
Les renouvelables s’imposent comme une ressource fiscale croissante pour les collectivités .....	82
<b>A L’ECOUTE DE LA PLANETE : CLIMAT, ENERGIE &amp; ENVIRONNEMENT .....</b>	<b>84</b>
Climat : Bruxelles consulte sur l’usage des crédits carbone internationaux pour atteindre l’objectif 2040 .....	85
Le nouveau plan quinquennal chinois : l’essor des technologies vertes, sans lever les doutes sur le charbon ...	86
Déchets : la filière française rejette l’extension du marché carbone européen à l’incinération .....	88
Biodiversité : l’Ipbes appelle les entreprises à changer de cap pour éviter un risque systémique .....	89
Face à l’explosion des sinistres climatiques, les assureurs misent sur la prévention avec Geoya .....	90
SNBC 3 : le Haut Conseil pour le climat appelle à muscler la sobriété pour crédibiliser la trajectoire française..	92
<b>POUR ALLER PLUS LOIN.....</b>	<b>94</b>
A découvrir : les 4 saisons des Territoires .....	95
 Bulletin de veille et de capitalisation d’innovation sociétale – n°68 – Avril 2026	 3

## La territorialisation des transitions, c'est maintenant !

Les élections municipales passées, nous revenons dans ce bulletin de veille et capitalisation sur les enjeux de la territorialisation des transitions environnementales, sociales et économiques. La notion de territoires justes et durables est au cœur des enjeux de société dans une séquence qui s'ouvre vers les présidentielles de l'an prochain et sans doute au-delà. Notre rôle est d'ouvrir et d'alimenter le débat avec en tête et perspective l'intérêt général.

Pour cela, nous consacrons le dossier du mois à un outil récent : la cartographie des MEDOC (Méthodes, Exemples, Données, Outils et compétences). Cette cartographie est issue de 20 ans de travaux empiriques réalisés par Le Rameau et est à destination de toutes celles et tous ceux – élu.es, citoyen.nes, acteurs/actrices économiques, associations...- qui souhaitent conduire un changement juste socialement, équilibré économiquement et durable écologiquement. Simple d'accès, la cartographie des MEDOC, recense notamment plus de 1000 exemples inspirants de transitions territoriales, décrit les compétences stratégiques pour les accompagner.

Poursuivons sur l'après élections municipales. Alors que celles-ci ont donné lieu à de fausses allégations aux relents machistes comme « la parité femmes/hommes des listes est impossible » Cécile Dublanche, experte en gouvernance locale et nouvelle contributrice à ce bulletin nous livre une tout autre réalité au contact des femmes élues : « la parité est un levier d'innovation pour l'avenir des territoires et notre cohésion sociale ». De fait, les élues locales apportent un nouveau souffle qui bouscule les codes obsolètes.

Dans le débat public, et même, mais dans une moindre mesure, pendant la campagne des élections municipales, la question du logement, préoccupation première des français et françaises, est passée quasi-inaperçue. Pourtant comme le montre l'enquête récente de la Fondation pour le logement des défavorisés, le logement est devenu un marqueur central des fragilités sociales en France. Chiffres à l'appui, l'enquête montre qu'une part croissante de la population et tout particulièrement les jeunes basculent dans des formes multiples de précarité liées à la difficulté de se loger, de se chauffer ou simplement de faire face aux dépenses contraintes. Le logement ne constitue plus seulement un enjeu sectoriel mais un facteur déterminant d'inclusion ou d'exclusion. Pour la Fondation, il faut retrouver une action publique coordonnée au niveau national qui fait défaut depuis de nombreuses années et encourager les territoires dans le cadre d'une transition juste à renforcer l'offre de logement en particulier social.

Nous avons déjà abordé dans ce bulletin la question du numérique et des territoires. La publication récente du Baromètre du numérique 2026 réalisé par l'ARCEP, l'ARCOM et l'ANCT montre l'essor fulgurant de l'Intelligence Artificielle générative, ce qui transforme l'approche territoriale du numérique. Ainsi près d'un français sur deux l'utilise, 85% des jeunes et seulement 15% des plus de 70 ans. Les cadres l'utilisent quotidiennement quand les catégories intermédiaires n'y sont que peu formées. De fait de nouvelles fractures sociales et numériques apparaissent qui sont autant d'accélérateurs d'inégalités sociales.

Toujours dans le thème Territoires de ce bulletin, vous trouverez le détail de l'étude du Comité 21 et du Pacte Mondial de l'ONU-Réseau France sur les défis de transition et les dynamiques de coopération des Régions de France métropolitaine.

Transformer les Territoires c'est aussi transformer les organisations. L'étude fort stimulante réalisée par le CNAM et le groupe Voltaire sur le « Halo des compétences » dont vous trouverez un résumé dans ce bulletin fait apparaître que les compétences techniques ne suffisent plus à elles seules à relever le défi des transitions et des transformations des organisations.

Enfin, nous voudrions à nouveau remercier nos contributeurs habituels ou nouveaux à ce bulletin orienté Territoires, André Letowski qui fait le point sur le nombre d'entreprises devenue entreprises à mission depuis 2019 date de la loi PACTE et l'Institut IDEAS qui nous présente son outil METHODO IDEAS pour renforcer l'intelligence collective présente au sein des associations

Bonne lecture à toutes et tous.

**Bernard Saincy**

*Président fondateur du cabinet **Innovation Sociale Conseil***

# Dossier du trimestre

## Cap 2033 ... Agir vite !

**Maintenant que les élections municipales sont passées, le défi d'élaborer des trajectoires territoriales 2026-2033 à la hauteur de nos défis communs se pose. Dans des contextes politiques et géopolitiques complexes, comment accélérer la territorialisation des transitions ? Dans la crise de confiance actuelle, comment mobiliser tous les engagements pour élaborer des Projets de Territoires justes et durables ? Autant de questions au cœur des Territoires qui nous concernent toutes et tous... Comment les accompagner ?**

Dès février 2025, Le RAMEAU invitait à mettre l'Agenda des Objectifs de Développement Durable au cœur des municipales 2026 (cf. [lettre aux élus](#)). Quelques mois plus tard, il publiait la note stratégique « [Numérique & Territoires](#) » pour éclairer comment **associer les compétences territoriales et la puissance des outils numérique pour accompagner les transitions**, notamment au sein des Territoires les moins dotés en ingénieries locales. Dans cet esprit, la boussole « [Agir ensemble en Territoire](#) » a été mise en ligne lors des Rencontres « IA & Territoires » de l'associations d'élus & d'agents ANPP – Territoires de Projets afin de partager les pratiques innovantes capitalisées **au service du « 1<sup>er</sup> kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.**

Un an plus tard, à l'occasion de ses 20 ans, notre laboratoire de recherche empirique va plus loin en diffusant la « [cartographie des MEDOC des Transitions](#) » ... autrement dit des **M**éthodes, **E**xemples, **D**onnées, **O**utils et **C**ompétences qui ont fait leurs preuves **pour (re)définir une trajectoire d'actions à la hauteur de nos défis communs.** Au moment où tous les équilibres socio-économiques sont questionnés, et où les défis environnementaux n'ont jamais été aussi complexes, il est urgent de tirer les enseignements de deux décennies d'observations et d'expérimentations du mouvement de co-construction du bien commun. Les enjeux sont clairs : apprendre à articuler progrès social, équilibre économique et préservation écologique. Une utopie ? Pas pour tous ! De nombreux exemples inspirants montrent qu'il est possible de réussir cet assemblage gagnant. **C'est au cœur des Territoires qu'il est possible de l'observer, de le qualifier, de le modéliser et de le déployer.**

En ce 9 avril, Le RAMEAU a choisi le 68<sup>ème</sup> bulletin de veille et de capitalisation de l'innovation sociétale pour diffuser en avant-première cette « [cartographie des MEDOC](#) » pour trois raisons objectives :

- **La valeur du temps long** : créé en 2014 par Bernard SAINCY, ce bulletin illustre l'importance d'allier veille à court terme et capitalisation à moyen terme. Réalisé depuis 2017 en partenariat avec Le RAMEAU, ce bulletin est l'un des 4 volets stratégique de la [base IMPACT-Alliances](#) qui recense plus de 1.000 exemples inspirants de pratiques innovantes et cartographie un maillage national de 350 relais locaux pour les animer.
- **L'alliance « praticiens » & « chercheurs »** : aujourd'hui à lieu le 6<sup>ème</sup> séminaire de recherche sur la co-construction du bien commun, co-organisé avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts. Le défi traité avec le réseau des enseignants-chercheurs partenaires est de taille : passer de la connaissance empirique d'un mouvement qui a émergé en France depuis deux décennies aux compétences stratégiques pour accompagner les transitions.
- **Le « juste temps »** : les nouvelles équipes municipales vont piloter les politiques publiques locales jusqu'en 2033. C'est maintenant - au moment où elles fixent leur cap et leur trajectoire - qu'il faut être à leur côté pour éclairer le champ des possibles.

Alors bonne (re)découverte des MEDOC pour outiller vos trajectoires d'action, et bon Cap 2033 !

Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU

# Dossier du trimestre



## CARTOGRAPHIE DES MEDOC

De nouvelles formes d'alliance se développent en France et dans le monde pour accélérer les transitions. Depuis 2006, Le RAMEAU en observe et en expérimente les pratiques innovantes. Issue de la recherche empirique, cette cartographie des MEDOC – Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences – constitue le 1<sup>er</sup> volet d'un triptyque publié à l'occasion de ses 20 ans.

**Vous souhaitez conduire un changement juste socialement, équilibré économiquement et durable écologiquement ?**

**Cette cartographie est faite pour vous !**

Vous cherchez un traitement de choc pour réussir les transitions ?

**Prenez vos « MEDOC » !**

Bénéficiez de 5 niveaux de ressources issues de 20 ans de recherche empirique pour être efficace :

**M.éthodes** : Identifiez la méthode qui correspond le mieux à votre situation, en apprenant à vous situer dans votre écosystème,

**E.xemples** : Inspirez-vous de vos « pairs », mais aussi des pratiques d'autres profils d'acteurs, domaines d'actions et territoires d'implantation,

**D.onnées** : Disposez des données de référence,

**O.utils** : Accédez aux ressources pertinentes pour vous informer, vous former et Agir efficacement,

**C.ompétences** : Qualifiez vos pratiques, valorisez-les et développez vos compétences !



Cette cartographie des MEDOC – Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences – s'inscrit dans un chemin pédagogique sur la valeur des alliances d'intérêt général. La recherche empirique en qualifie les impacts sur la performance, l'innovation et la confiance. La capitalisation est ensuite déclinée en outils opérationnels pour accélérer les transitions.

@Le RAMEAU – 40, rue du Maréchal Leclerc à Saint Maurice (94410) – [www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr)

1

# Dossier du trimestre

## Table des matières

Quels apports de la recherche empirique ? .....	3
Fixer le Cap : la démarche « Impacts & Trajectoires » .....	4
Savoir SE CONTER pour (re)créer la confiance .....	4
Savoir SE COMPTER pour valoriser sa capacité d'innovation et de création de valeur .....	4
Savoir COMPTER pour pérenniser durablement son impact .....	4
Pour fixer votre cap, expérimentez la démarche « Impacts & Trajectoires » .....	5
Piloter sa trajectoire : 4 METHODES éprouvées .....	6
Apprendre à coopérer pour (ré)concilier économie et intérêt général .....	6
(Re)définir un équilibre socio-économique durable et inclusif .....	6
Valoriser son modèle d'innovation sociétale .....	6
Construire un Projet de Territoire au « 1 <sup>er</sup> kilomètre » des spécificités locales .....	6
S'inspirer : des EXEMPLES de pratiques innovantes .....	7
Se situer : des DONNEES robustes pour comprendre .....	8
Agir efficacement : des OUTILS pertinents .....	9
4 piliers pour capitaliser les pratiques innovantes .....	10
D'une capitalisation mutualisée à 4 formats d'accès à une information pratique .....	10
De la connaissance à 4 dynamiques numériques pour agir efficacement .....	10
D'une action ciblée à 4 modalités de formation selon ses besoins et sa maturité .....	10
Valoriser & développer : des COMPETENCES adaptées .....	11
Vous accompagner ? une infrastructure en Commun(s) .....	12
Qualifier les compétences émergentes : de la responsabilité à l'engagement ! .....	13
(Ré)inventer les équilibres socio-économiques des organisations publiques & privées .....	14
(Se) Territorialiser pour réussir ensemble les transitions .....	15
Impacts & trajectoires : 7 ans pour convaincre ! .....	16
2020-2023 / Valoriser un cap et un cadre en « Commun(s) » .....	16
2023-2026 / Outiller une trajectoire en « Commun(s) » .....	16

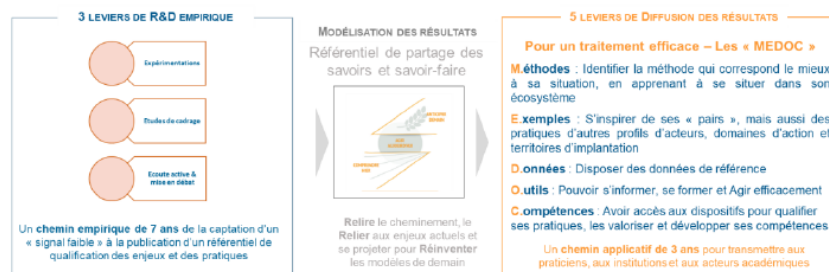


# Dossier du trimestre

## Quels apports de la recherche empirique ?

Laboratoire d'innovation partenariale, Le RAMEAU pilote des travaux de recherche empirique sur les alliances innovantes qui accélèrent les réponses concrètes face à nos défis communs. Signal faible à sa création en 2006, l'émergence d'un mouvement de co-construction du bien commun en France est devenue depuis une réalité ancrée et incarnée au « 1<sup>er</sup> kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.

La méthode de recherche empirique du RAMEAU est innovante. Elle se déroule en 3 temps sur 10 ans de cheminement apprenant. Inspirée du chemin du médicament, elle est atypique. Son objectif est de capter les signaux faibles issus des « pionniers » de pratiques innovantes.



## Que peuvent vous apporter 20 ans de recherche empirique sur nos enjeux et nos pratiques en « Commun(s) » ?

1. Des **méthodes** pour fixer votre Cap, piloter votre trajectoire et évaluer vos impacts,
2. Des **exemples** inspirants pour vous situer dans un monde en mutation,
3. Des **données** fiables pour piloter votre action,
4. Des **outils** pertinents, éprouvés par la pratique, pour vous informer, vous former et vous permettre d'agir efficacement,
5. Des moyens de valoriser vos **compétences** et de développer les pratiques dont vous avez besoin pour impulser le changement nécessaire à votre action.

Après avoir rendu compte des résultats de l'étude d'impact<sup>1</sup> réalisée par l'Observatoire des partenariats entre 2018 et 2022, Le RAMEAU a publié le livre « *Commun(s) : discours de la méthode vers le Pari de la confiance*<sup>2</sup>. C'est sur cette base que le laboratoire de recherche empirique a modélisé la démarche « Impacts & Trajectoires » pour permettre à chacun de se positionner. La synthèse d'études « Comment se situer dans un monde en mutation » et le rapport conclusif « Vers de nouveaux modèles socio-économiques » en ont étayé l'utilité.

L'an dernier, les 3 Récits des transitions ont résumé l'état des lieux des cheminements réalisés [AVEC les praticiens « pionniers »](#), [AVEC les acteurs académiques](#) et [AVEC les institutions](#). En 2026, cette cartographie des MEDOC constitue le 1<sup>er</sup> des volets d'un triptyque composé à l'occasion du 20<sup>ème</sup> anniversaire du RAMEAU. Seront aussi publiés le référentiel « Impacts & Trajectoires en Commun(s) » le 7 juillet, et le guide pratique « Cap & trajectoires socio-économiques » le 17 novembre.

<sup>1</sup> 4 cahiers de recherche rendent compte des résultats de l'étude d'impact : [ODD 17 : les impacts du faire alliance en France](#), [ODD 17 : les leviers d'un changement systémique](#), [ODD 17 : Economie\(s\) et Territoire\(s\)](#) et [ODD 17 : Quelles trajectoires territoriales ?](#)

<sup>2</sup> Livre « Commun(s) discours de la méthode vers le Pari de la confiance (Editions Le RAMEAU, octobre 2023) publié à l'occasion du colloque « Jeunes & Territoires 2050 » au Conseil économique, social et environnemental (CESE) sous la co-présidence de la Ministre de la Jeunesse et du Président du CESE

# Dossier du trimestre

## Fixer le Cap : la démarche « Impacts & Trajectoires »

Pour articuler performance, innovation et confiance, il faut savoir se conter, se compter et compter. La démarche stratégique « Impacts & Trajectoires » est un cheminement innovant pour se situer et valoriser son cap.

Un CAP, c'est Comprendre, Agir et se Projeter.

### Savoir SE CONTER pour (re)créer la confiance

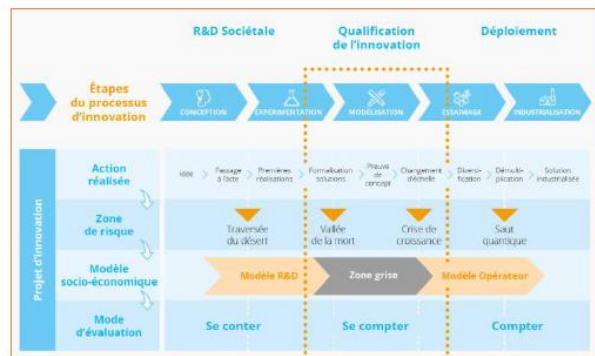
La recherche empirique qualifie 7 forces de changement pour partager une vision qui suscite l'adhésion des acteurs, la cohérence des actions et la pérennité des ressources. Le schéma ci-contre en illustre les 3 forces motrices et les 3 conditions qui favorisent la dynamique d'engagement, 7<sup>ème</sup> force au cœur de toute transition réussie.



La fiche [Trajectoire de confiance durable](#) décrypte les moyens adaptés pour réussir ce « tour de forces » !

### Savoir SE COMPTER pour valoriser sa capacité d'innovation et de création de valeur

Un projet innovant se doit de démontrer la pertinence de la solution, l'excellence de la chaîne de valeur pour la réaliser de son émergence à son déploiement, ainsi que la robustesse de son modèle socio-économique. Cette « triple innovation » exige de s'allier et de savoir développer des compétences spécifiques à chaque étape de son chemin.

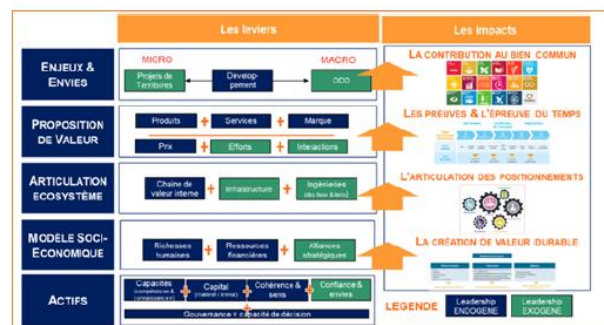


La fiche [Trajectoire\(s\) d'innovation systémique](#) décrit ces trois dimensions de toute innovation, et propose une méthode simple pour la qualifier et la valoriser autour de 7 compétences clés.

### Savoir COMPTER pour pérenniser durablement son impact

Créer la confiance et innover ne suffisent pas pour pérenniser son action. Il est nécessaire d'en valoriser les spécificités, et de la faire reposer sur un équilibre socio-économique durable.

La fiche [Trajectoire\(s\) de performance globale](#) propose une approche innovante des leviers d'évaluation systémique, ainsi qu'une méthode en 3 temps pour se situer dans son écosystème, choisir son cap stratégique, et piloter une trajectoire durable.



# Dossier du trimestre

Pour fixer votre cap, expérimentez la démarche « Impacts & Trajectoires »

La démarche « Impacts & Trajectoires » est une méthode simple et efficace pour fixer un cap pertinent et adapté à ses besoins. A partir d'un cap et d'un cadre communs, elle permet de définir une trajectoire de mise en œuvre cohérente avec sa situation et ses réalités de terrain.

Afin de pouvoir articuler performance, innovation et confiance, la matrice des trajectoires ci-dessous donne des clés de lecture sur l'articulation des 3 leviers moteurs de toute transformation : **la Vision, l'Action et la Gestion**. Elle clarifie aussi les temps induits pour atteindre les impacts attendus. Issue de la démarche prospective « Intérêt général 2050 », cette matrice permet de définir une trajectoire durable et inclusive en fonction de son profil, de son positionnement, de sa capacité d'actions, de sa temporalité et de sa maturité.

Matrice des trajectoires selon l'impact prioritaire



	PERFORMANCE	INNOVATION	CONFIANCE
	Tactique (18 mois)	Stratégique (7 ans - 2030)	Prospective (20 ans - 2050)
Gestion régulatrice (acteurs publics)	AU CŒUR (60%)	EN AVAL (25%)	EN AMONT (15%)
Action collective transformatrice (organisations privées et publiques)	EN AMONT (15%)	AU CŒUR (60%)	EN AVAL (25%)
Vision partagée (personnes)	EN AVAL (25%)	EN AMONT (15%)	AU CŒUR (60%)

A partir de ces résultats, la démarche « Impact(s) & Trajectoire(s) » propose un chemin apprenant pour mettre en œuvre la conduite du changement qui vous correspond. Elle se compose des éléments suivants :

- ☑ Une **fiche méthode** décrit les résultats de l'étude d'impact du faire alliance en France, les défis auxquels nous sommes confrontés, ainsi que la manière d'articuler performance, innovation et confiance pour (ré)inventer nos modèles d'action.
- ☑ Un **mode opératoire** permet de fixer son parcours en fonction de ses besoins.
- ☑ Trois **fiches impacts** déclinent les impacts attendus :
  - [Trajectoire\(s\) de confiance durable](#),
  - [Trajectoire\(s\) d'innovation systémique](#),
  - [Trajectoire\(s\) de performance globale](#).

**Vous voulez tester la démarche ?** Commencez par [répondre en ligne à 4 questions simples](#) : Quel est l'impact prioritaire pour vous aujourd'hui ? Quelle est votre temporalité pour créer de la valeur ? Quel est votre levier d'action pivot pour engager la dynamique stratégique ? Qui sont les acteurs que vous souhaitez mobiliser dans votre réflexion ?

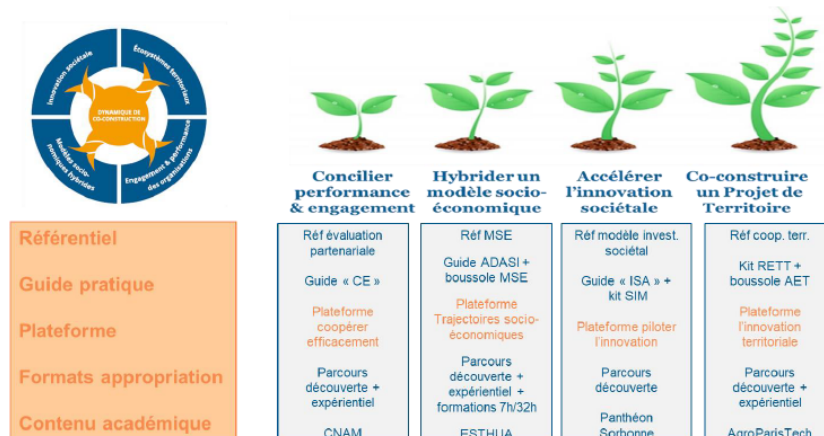
Ce chemin apprenant vous permettra d'identifier rapidement vers quelles ressources vous orienter pour vous aider dans la qualification de votre impact, et dans l'élaboration d'une trajectoire durable et inclusive afin de le valoriser et de le développer.

# Dossier du trimestre

## Piloter sa trajectoire : 4 METHODES éprouvées

Les coopérations innovantes peuvent se décliner autour de 4 objectifs stratégiques selon la maturité de ses pratiques.

Concilier performance & engagement, hybrider son modèle socio-économique, accélérer l'innovation sociétale et/ou co-construire un projet de Territoire sont les 4 principales raisons de développer un partenariat stratégique. Chacune d'elles a fait l'objet d'un travail de recherche empirique d'au moins 7 ans qui a été capitalisé dans un référentiel qui en décrypte l'état des lieux, des enjeux à la pratique. Cette connaissance a ensuite été déclinée en guide méthodologique, en plateforme d'accompagnement numérique, en formats d'appropriation des savoir-faire, ainsi qu'en un contenu académique enseigné au sein d'institutions de référence.



### Apprendre à coopérer pour (ré)concilier économie et intérêt général

La méthode [Coopérer efficacement](#) articule performance économique et intérêt général. La plateforme dédiée est animée par l'Observatoire des partenariats.

### (Re)définir un équilibre socio-économique durable et inclusif

La méthode [Trajectoires socio-économiques](#) aide les organisations à faire évoluer leur modèle. Son animation est copilotée avec le ministère de la Jeunesse & de la Vie Associative.

### Valoriser son modèle d'innovation sociétale

La méthode [Piloter l'innovation sociétale](#) valorise les pratiques professionnelles à partir de 7 savoir-faire clés de l'innovation. Le Fonds ODD 17 en pilote les expérimentations.

### Construire un Projet de Territoire au « 1<sup>er</sup> kilomètre » des spécificités locales

Initiée en 2010, la méthode [Agir ensemble en Territoire](#) est une démarche innovante pour passer de la performance de l'action de chacun à la pertinence des interactions entre tous les acteurs d'un même écosystème. Elle est notamment alimentée avec le retour d'expériences de 81 écosystèmes territoriaux, partenaires du programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ». Cette méthode a été traduite en une plateforme numérique co-pilotée par la Fondation des Territoires et le Réseau des catalyseurs territoriaux.

# Dossier du trimestre

## S'inspirer : des **EXEMPLES** de pratiques innovantes

**Aucun changement n'est possible sans s'appropriier la diversité des contextes.**

L'injonction au changement est paralysante. Elle est non seulement inutile, mais plus encore contreproductive. Au lieu de valoriser un processus en cours, elle exige d'être déjà arrivé aux résultats, sans prendre en compte la diversité des situations, des fragilités et des maturités.

Le recensement de plus de 1.000 exemples inspirants a donc été la priorité de l'étude d'impact menée entre 2018 et 2022 par l'Observatoire des partenariats. Il était certes indispensable de mettre en place une méthodologie rigoureuse d'études statistiques pour mesurer les avancées depuis le dernier programme quinquennal d'études sur les fragilités ; mais il était tout autant essentiel d'en éclairer les résultats au travers de retours d'expérience suffisamment divers pour en comprendre la maturité individuelle et collective. Ainsi, aux côtés des 21 études statistiques représentatives à l'univers des profils d'acteurs concernés, le travail de recensement des pratiques initié dès 2013 a été renforcé. Ces deux démarches ont produit des études statistiquement robustes et une base d'exemples suffisamment différenciants qui ont pu être mises en débat autour de 7 colloques nationaux et 50 mises en perspective territoriales.

A l'image de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, l'enjeu est clair : se doter d'une vision la plus systémique possible. Les transitions concernent en effet tous acteurs, tous domaines et tous territoires. La matrice ci-dessous explicite les différents angles étudiés par l'Observatoire des partenariats.



Les exemples inspirants recensés explicitent notamment l'importance du territoire d'implantation des acteurs et des actions pour en comprendre les pratiques. Ces dernières sont en effet très largement dépendantes du profil d'acteurs, des fragilités et de la maturité collective de l'écosystème territorial dans lequel s'inscrit l'action engagée.

Après 10 ans de préfiguration, la **base IMPACT-Alliances** a ainsi pu être lancée en 2022. Grâce au **savoir-faire technologique de Sindup**, expert de la veille numérique, cette dernière a été conçue comme un véritable « **GPS 4 en 1** » des **pratiques innovantes** des acteurs, par domaines et par Territoires, structuré autour de 4 volets complémentaires :

- Une **information hebdomadaire** sur les pratiques innovantes,
- Une **base de 1.000 exemples** inspirants,
- Une cartographie du **maillage territorial** d'experts locaux,
- Une capitalisation de la **veille sur l'innovation sociétale** réalisée depuis 2014.



# Dossier du trimestre

## Se situer : des **D**ONNEES robustes pour comprendre

**Nul ne peut se projeter sans sécuriser la pertinence de ses connaissances.**

Depuis 2008, l'Observatoire des partenariats analyse le mouvement de coopération qui a émergé en France depuis deux décennies. Au travers du suivi des fragilités et des pratiques pour y répondre, le regard croisé des citoyens, des élus locaux, des dirigeants d'entreprise et des responsables des acteurs privés d'intérêt général – associations et fondations – permet de comprendre les tendances, de décrypter les pratiques et de capter les signaux faibles.

Depuis sa création, chaque programme quinquennal d'études permet de répondre à une question, et de suivre les avancées sur les questions préalablement traitées. Ce cheminement est résumé dans le schéma suivant :



Chaque programme éclaire les angles suivants :

- Les **pratiques et les interactions entre 10 profils d'acteurs**, des citoyens aux institutions, en passant par les différentes organisations publiques et privées.
- Cette analyse se décline au travers de **16 domaines d'actions représentatifs des fragilités** économiques, sociales (à l'échelle d'un individu), environnementales et sociétales (à l'échelle d'un écosystème territorial, autrement dit d'une « Cité »).
- Pour mieux appréhender les diversités territoriales, les études sont menées à une **échelle représentative de chacune des Régions métropolitaines**, avant d'être consolidées à l'échelle nationale afin d'avoir une granularité la plus fine possible. Pour compléter cette approche statistiquement robuste, des partenariats stratégiques ont été mis en place afin d'appréhender les autres échelons territoriaux tels que celui avec l'Observatoire des périls planétaires à l'échelle internationale ou celui avec le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA) à l'échelle locale.

Grâce à cette démarche d'analyses croisées, chacun peut se saisir des résultats en accès libre selon le(s) angle(s) pertinent(s) pour lui. Pour rendre simple la lecture, ces analyses ont été résumées dans [l'étude « Savoir se situer dans un monde en mutation »](#), et elles ont été déclinées dans la [collection des fiches Repères](#) pour **7 profils d'acteurs, 10 défis communs et 14 Régions françaises**.



Savoir se situer  
dans un  
monde en mutation



# Dossier du trimestre

## Agir efficacement : des OUTILS pertinents

**Un outil n'est utile que s'il est adapté au « 1<sup>er</sup> kilomètre » de la situation de la personne qui l'utilise.**

Une chose est de faire, une seconde de comprendre ce que l'on fait, et une troisième de transmettre cette pratique. Confucius disait déjà « L'expérience est une lumière qui n'éclaire que celui qui la porte ! ». Croire qu'il suffit d'une « boîte à outils » pour s'approprier une pratique innovante est illusoire, voire contreproductif car il donne le sentiment à celui qui la reçoit qu'il n'est pas « compétent » ... alors que le problème est ailleurs !

Dans ce contexte, il aura fallu **dix ans d'aller/retour incessants pour passer des résultats de la recherche empirique à leur transmission opérationnelle**. De 2014 à 2024, la stratégie « [Numérique & Territoire](#) » a consisté non seulement à capitaliser les savoirs et savoir-faire sur des plateformes numériques, mais aussi à en expérimenter les usages avec les acteurs territoriaux des différents profils publics et privés. L'objectif était d'appréhender la diversité des manières de s'en saisir, de les (ré)adapter à leur situation et de les utiliser à leur tour, voire pour les acteurs de l'accompagnement à les transmettre à leur tour.

Dire qu'il aura fallu du temps est un euphémisme ! Vous ne pouvez imaginer combien d'essais/erreurs il a fallu (dé)passer. Après les acteurs privés (*associations, entreprises, fondations*), puis les acteurs privés de l'accompagnement (*conseils, formateurs, experts et catalyseurs*), nous avons attendu 2019 pour prendre le risque de s'attacher à l'acteur public au travers du programme 2019-2024 « Chef de projet innovation territoriale » au sein des petites et moyennes collectivités territoriales. C'est le moment où ont été engagés trois démarches complémentaires avec les institutions : qu'est-ce qu'une gouvernance collective à l'écoute des Territoires ? Quelle « feuille de route » pour accélérer les alliances stratégiques entre collectivités territoriales, entreprises et associations ? Qu'est-ce qu'un financement adapté de l'ingénierie locale ? Ce fut respectivement le lancement de la préfiguration de la Fondation des Territoires, de la co-élaboration de la feuille de route ministérielle 2019-2022 avec une centaine de réseaux publics & privés, locaux et nationaux et de la création du Fonds ODD 17.

Ce contexte qui rappelle « l'épreuve et les preuves du temps », et l'humilité avec laquelle Le RAMEAU partage aujourd'hui sa boussole empirique sont indispensables pour en comprendre la valeur. Aucun outil n'est universel. Chacun d'eux est « juste » adapté à un besoin dans un contexte donné. D'où l'importance de permettre à tous de se situer avant de choisir le(s) outil(s) le(s) plus adapté(s) à son profil, à son besoin et à sa maturité.



# Dossier du trimestre

La **boussole des outils de la co-construction** se compose de : 4 piliers de capitalisation, 4 formats pour s'informer, 4 dynamiques pour agir efficacement et 4 modalités pour se former.

## 4 piliers pour capitaliser les pratiques innovantes

- ☑ Au cœur de la capitalisation mutualisée, la plateforme [odd17.org](http://odd17.org). Depuis 2021, elle met en commun les connaissances qui permettent d'accélérer les alliances d'intérêt général et les coopérations territoriales.
- ☑ La [collection des fiches Repères](#) par Acteurs, par Domaines et par Territoires permet de se situer dans son écosystème.
- ☑ La [base IMPACT-Alliances](#) donnent accès à une information régulière, au recensement de plus de 1.000 exemples inspirants, aux contacts avec un maillage de 350 relais territoriaux et à une veille active de l'innovation sociétale.
- ☑ Les [Récits des Transitions](#) éclairent sur les défis et les avancées des praticiens, des acteurs académiques et des institutions.

## D'une capitalisation mutualisée à 4 formats d'accès à une information pratique

- ☑ Les « [Jeudis de l'ODD 17 en pratiques](#) » permet chaque semaine de connaître l'actualité des pratiques partenariales innovantes,
- ☑ La « [Gazette Alliances & Territoires](#) » synthétise tous les mois les moments forts et les ressources pour agir ensemble au plus près des réalités de terrain,
- ☑ Le [webinaire trimestriel « Trajectoires socio-économiques »](#) fait (re)découvrir la diversité de nouveaux modèles en émergence,
- ☑ Le [bulletin trimestriel de veille](#) sur l'innovation sociétale capitalise les avancées.

## De la connaissance à 4 dynamiques numériques pour agir efficacement

- ☑ La [plateforme « Coopérer efficacement »](#) est animée au travers des sessions régulières de (re)découverte de la base IMPACT-Alliances qui en est le GPS. Pour tout savoir sur les partenariats qui (ré)concilient économie et intérêt général, explorez-la ! C'est l'Observatoire des partenariats qui en assure le pilotage.
- ☑ La [plateforme « Trajectoires socio-économiques »](#) donne accès à une diversité de modalités pour s'approprier les savoirs et les savoir-faire pour (re)trouver un équilibre qui pérennise son action et/ou pour accompagner une démarche de transformation de modèle. Un Comité de pilotage pluridisciplinaire sous l'égide du Ministère de la Jeunesse et de la Vie associative en assure l'animation.
- ☑ La [plateforme « Piloter l'innovation sociétale : valoriser et développer vos compétences »](#) partage les méthodes issues des « pionniers » pour faire connaître et reconnaître la valeur de leur démarche innovation, de son émergence à son déploiement. Le Fonds ODD 17 en alimente les exemples inspirants.
- ☑ La [plateforme « L'innovation territoriale en actions »](#) est idéale pour celles et ceux qui veulent accompagner les transitions au cœur de leur territoire. Projets de Territoire, ingénierie locale, nouveaux modèles, nouvelles compétences... autant de pratiques décryptées sur la plateforme animée par le Réseau des catalyseurs territoriaux et la Fondation des Territoires.

## D'une action ciblée à 4 modalités de formation selon ses besoins et sa maturité

- ☑ Le [parcours « découverte »](#) permet un 360° en 2h, 4h ou 12h selon ses envies et besoins. Il ouvre l'accès à des Mooc pour approfondir en ligne ses connaissances.
- ☑ Le [parcours « expérientiel »](#), 100% numérique, permet de qualifier ses pratiques et de faire un bilan de ses connaissances ([3 sont actuellement ouverts !](#)).
- ☑ Les [parcours de formation](#) vont des « fondamentaux » (7h) au « experts » (32h)
- ☑ Les [contenus académiques](#) sont co-construits avec les établissements de référence pour passer de la connaissance empirique à la compétences stratégiques.



# Dossier du trimestre

## Valoriser & développer : des **COMPETENCES** adaptées

**L'émergence de nouvelles compétences exige une approche adaptée pour les qualifier, les développer et les valoriser.**

Pour prendre une métaphore dans le domaine de la construction : les expertises nécessaires pour bâtir un mur ne sont pas les mêmes que celles pour bâtir un pont. Ce n'est pas faire injure aux premières que d'affirmer que les secondes ont une complexité particulière, et ce n'est sans doute pas un hasard qu'elles sont qualifiées en français « d'ingénieries du Génie ». Loin d'opposer les deux, il est nécessaire de les articuler pour réussir ensemble une architecture répondant à tous les besoins.

Il en va de même au sein de nos organisations et de nos Territoires. Les ingénieries du pilotage d'une organisation publique ou privée ne se confondent pas avec celles pour en articuler les complémentarités. La « verticalité » des unes, gage de l'excellence et de la pérennité d'une organisation, doit apprendre à créer des ponts avec « l'horizontalité » des autres. Ces compétences « transverses » complètent les talents de l'expertise, du développement, de la gestion ou du management. L'exemple historique développé au sein du RAMEAU est la (re)découverte, le décryptage et la valorisation de la compétence du « management du et des liens ». Une application concrète est la fonction de « [catalyse territoriale](#) » qui s'est développée au sein des Territoires pour animer les relations entre les acteurs locaux, de leur rencontre à la co-construction de réponses adaptées au « 1<sup>er</sup> kilomètre » des réalités locales.

Ces compétences transversales restent encore très difficiles à valoriser. Le programme 2019-2024 « [Chef de projet innovation territoriale](#) » en a décrypté la complexité. Il a été mené au sein de « petits & moyens territoires » sous l'égide de la Fondation des Territoires, en partenariat avec l'association d'élus & d'agents ANPP-Territoires de Projet, le Réseau des catalyseurs territoriaux, le Fonds ODD 17 et le Campus de Clermont-Ferrand d'AgroParisTech. La [note de synthèse](#) de ces derniers en éclaire les enjeux, les pratiques et les limites actuelles des systèmes de reconnaissance des compétences transverses. C'est particulièrement vrai pour celles des liens entre les personnes, les organisations et/ou les territoires. Que ce soit la médiation en cas de conflit, la facilitation d'un dialogue en confiance ou la catalyse des interactions entre acteurs, la valorisation de ces talents reste un défi pour tous.

Dès lors, permettre à chacun de qualifier et de valoriser ses pratiques est une priorité pour connaître et reconnaître la valeur de l'engagement. Que ce soit à l'échelle des écosystèmes territoriaux, des organisations publiques & privées, mais aussi du propre questionnement des femmes et des hommes engagés dans un processus de transition, il est urgent de mieux qualifier les compétences émergentes, de mieux décrypter leurs conditions d'usage, et de mieux les valoriser. Il s'agit là d'un apprentissage collectif encore largement devant nous.

Pour y contribuer, Le RAMEAU propose **trois niveaux de réponses** :

- Une [grille de qualification des pratiques professionnelles](#) issues des travaux de recherche menés avec AgroParisTech. Elle est structurée autour des 3 leviers d'activation de toutes performances durables : une vision partagée, une capacité d'action collective et une gestion pertinente. 8 situations professionnelles y sont décryptées pour être déclinées en 21 pratiques observées sur le terrain depuis 15 ans dans le cadre de la démarche « Agir ensemble en Territoire ».
- Un [partage de savoir-faire des 7 compétences transversales](#) qui ont été nécessaires pour conduire les expérimentations innovantes des travaux de recherche empirique depuis 2006.
- La [co-construction d'une infrastructure d'accompagnement en Commun\(s\)](#) adaptée aux cas les plus complexes.



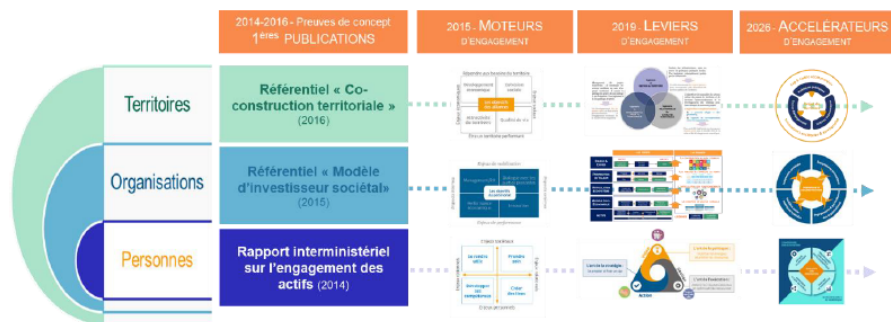
# Dossier du trimestre

## Vous accompagner ? une infrastructure en Commun(s)

**Disposer des ressources nécessaires est une première étape, la seconde consiste à pouvoir s'appuyer sur une infrastructure qui accompagne le changement.**

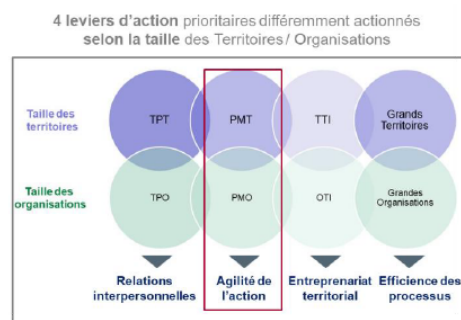
Il y a 10 ans, à l'occasion du 10<sup>ème</sup> anniversaire du RAMEAU, la publication du livre « [Bien commun : vers la fin des arrogances](#) » était un éclairage concret du rapport « [Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance](#) ». 33 auteurs nous apprenaient, au travers de leur propre expérience, comment le « prendre soin » de nos fragilités est un chemin d'espérance. Les 4 vertus cardinales en sont : la Confiance, l'Altérité, le Respect et l'Ecoute, dont l'acronyme CARE est curieusement la traduction anglaise de prendre soin.

Le livre livrait alors les enseignements de 10 ans de recherche empirique, et posait les hypothèses des 10 prochaines années. Celles-ci concernaient à la fois la valorisation de l'engagement des personnes, la transformation des modèles des organisations publiques & privées, ainsi que le développement de nouvelles alliances sur les Territoires, dont ces derniers incarnent « l'intérêt général à portée de main ». Après une décennie d'analyse des solutions innovantes, l'enjeu était alors de qualifier le « 1<sup>er</sup> kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. 10 ans plus tard, les fruits de ce cheminement sont résumés dans le schéma ci-dessous.



**Qu'avons-nous appris ?** Après avoir qualifié les moteurs de l'action, puis décrypté ses leviers, ce sont les accélérateurs des transitions qui ont été modélisés. Pour qu'ils soient opérants, il faut tenir compte de deux **facteurs structurants** : la taille du Territoire et des organisations impliquées, mais aussi la maturité des personnes, des corps sociaux qui les mobilisent et des écosystèmes territoriaux au sein desquels elles interagissent.

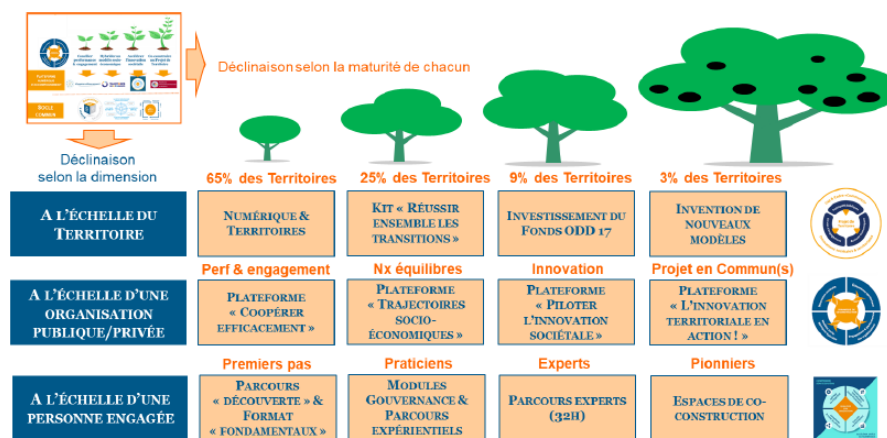
Les **effets de taille** sont en effet structurants pour comprendre les différences du pilotage de l'action engagée. Ils sont souvent sous-estimés dans les approches trop standardisées des analyses. Le tableau ci-contre en résume les caractéristiques, tant pour les Territoires que pour les organisations. Il est ainsi à noter que le levier de l'agilité de l'action est la caractéristique des « petits et moyens » écosystèmes, alors que c'est cette catégorie qui est traditionnellement la moins étudiée.



# Dossier du trimestre

De plus, les enseignements sur les **maturités** sont tout aussi éclairants. Quel que soit l'objet étudié, il est possible de le segmenter en 4 niveaux d'apprentissage selon les situations vécues : les premiers pas, les expériences apprenantes, l'expertise grandissante et la capacité de (ré)inventer les modèles. Appliquée à une personne, une organisation et/ou un Territoire, cette méthode permet de proposer une cartographie de « MEDOC » adaptée à chaque situation. C'est ainsi que Le RAMEAU a procédé pour constituer les ressources qu'il met à disposition en accès libre dans sa stratégie « [Numérique & Territoires](#) », autrement dit en accès numérique associé à un maillage territorial qui permet à chacun d'en échanger la pertinence en tenant compte des spécificités locales.

Cartographie des MEDOC par dimension de l'Action collective



C'est à partir de cette cartographie des savoirs et savoir-faire qu'il est possible d'identifier facilement l'infrastructure pour accompagner le changement vers des transitions justes et durables. En partant des personnes vers les Territoires, 3 démarches apprenantes ont été respectivement mises en place : la valorisation & le développement des compétences émergentes, l'accompagnement des projets d'innovation sociétale, et l'animation des écosystèmes territoriaux.

## Qualifier les compétences émergentes : de la responsabilité à l'engagement !

Qui dit compétences dit apprentissage. Il était donc essentiel d'ouvrir un débat avec les acteurs académiques. Qu'est-ce que l'on sait de la recherche ? Qu'est-ce que l'on enseigne aujourd'hui ? Qu'est-ce que les établissements d'enseignement supérieur expérimentent eux-mêmes pour transformer leur modèle ? ... 3 questions qui permettent d'éclairer trois modes d'apprentissage complémentaires : apprendre par le savoir acquis, apprendre par la transmission et apprendre par l'expérience.

Rouage clé dans les interactions entre les institutions et les citoyens, les acteurs académiques sont structurants non seulement pour comprendre, mais aussi pour accompagner la conduite du changement.

**ACTEUR ACADEMIQUES**  
DÉCRYPTER LEUR TRIPLE RÔLE :  
chercher, enseigner... et agir !

- La recherche pour passer de la connaissance empirique au savoir transmissible
- L'enseignement pour apprendre à piloter la complexité
- La Responsabilité Sociétale des Etablissements pour assurer son propre changement de modèle

UNE ILLUSTRATION CONCRÈTE AVEC LE PROGRAMME « CHEF DE PROJET INNOVATION TERRITORIALE »

# Dossier du trimestre

Là où les collectivités territoriales incarnent les politiques publiques du « 1<sup>er</sup> kilomètre », les **acteurs académiques incarnent la reconnaissance du savoir au « 1<sup>er</sup> kilomètre »**. Explorer leur triple fonction de recherche, d'enseignement et d'expérimentations est donc un espace privilégié d'observation des tendances structurantes de la capitalisation des savoirs.

Pour accompagner le mouvement des « pionniers » qui éclairent les compétences en émergence, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU ont mobilisé un réseau d'une centaine de chercheurs et d'enseignants afin d'apprendre à mieux qualifier et valoriser les pratiques émergentes qui ouvrent de nouvelles perspectives d'action.

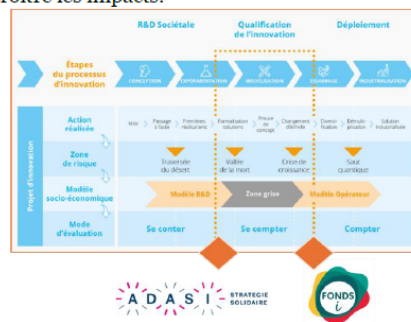
## **(Ré)inventer les équilibres socio-économiques des organisations publiques & privées**

Qui dit « corps social » dit équilibre dans un perpétuel mouvement. **L'équilibre de la maison en grec se dit « économie »**. Le sens premier de ce mot a souvent été mal interprété depuis. Dans un contexte de mutations profondes et de crises multiples, comment les organisations publiques & privées (ré)inventent-elles leur équilibre socio-économique ? L'observer depuis 20 ans permet de **comprendre comment articuler à la fois l'innovation sociale, l'équilibre économique et la durabilité écologique**. La pratique donne à la notion de Développement Durable telle qu'elle a été définie en 1987 tout son sens.

Selon la maturité d'une organisation, sa stratégie de coopération peut nourrir son équilibre de manière différente. A partir de la même racine – Construire ensemble – il est en effet possible de décliner 4 arbres de savoir-faire qui correspondent chacun à des maturités différentes, de savoir coopérer efficacement à co-construire le bien commun en proximité territoriale, en passant par la (ré)invention de son équilibre socio-économique et le pilotage de l'innovation avec son écosystème de partenaires pour en accroître les impacts.

Pour accompagner ce mouvement, **deux dispositifs en « Commun(s) »** ont été créés :

- ☑ En 2014, **l'ADASI** pour accompagner les « plus complexes des organisations complexes » - les associations d'intérêt général,
- ☑ En 2018, le **Fonds i** pour accompagner le déploiement des innovations sociétales.



De 2012 à 2014, sur la base des résultats de 7 ans de recherche empirique du RAMEAU, le Mouvement Associatif, Syntec Conseil en Management et l'AVISE ont co-construit un dispositif d'accompagnement au développement de la stratégie et de l'innovation des structures d'intérêt général (ADASI). L'objectif est de tenir compte de la spécificité de leur modèle et de les accompagner de manière adaptée car ces acteurs sont porteurs d'une innovation caractéristique de leur approche (cf. *livre blanc « L'innovation associative »*).

De 2016 à 2018, sur la base des résultats de la démarche de co-construction du Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE entre 2010 et 2017, de la création de la Fondation La France s'Engage en 2015, et des expérimentations innovantes de la Caisse des Dépôts en matière de financement (Nov'ESS) et d'évaluation de l'innovation sociétale (METISS), un dispositif en « Commun(s) » a été co-construit entre AG2R LA MONDIALE, la Caisse des Dépôts, la DJEPVA, Le RAMEAU et deux Fondations partenaires : Caritas et Carraso. Le guide pratique « **L'investissement sociétal en Action !** » en qualifie les besoins, expérimentés durant 7 ans avant de créer un dispositif mutualisé afin d'accompagner les cas les plus complexes.

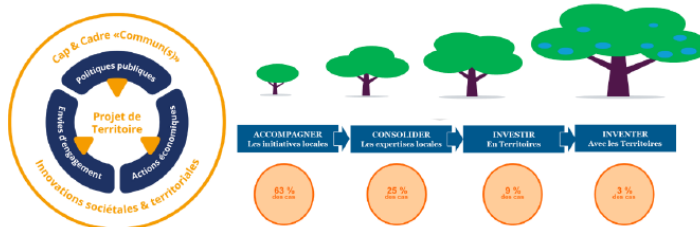
# Dossier du trimestre

## (Se) Territorialiser pour réussir ensemble les transitions

Accompagner les cas les plus complexes pour accélérer le déploiement des innovations sociétales est nécessaire, mais pas suffisant. Il convient aussi d'accompagner les écosystèmes territoriaux qui incarnent « l'intérêt général à portée de main ». Ce sont des espaces d'expérimentations essentiels à l'émergence de nouvelles réponses aux défis communs.

Après avoir observé le chemin des « pionniers » engagés dans des transformations dont ils ne mesurent pas toujours l'ampleur, puis décrypté les mouvements des corps sociaux au sein des organisations publiques & privées pour en accompagner les plus complexes, il restait à modéliser l'approche systémique à l'échelle d'un Territoire. L'objectif : passer de la performance de chacun aux interactions entre tous. Comment garantir une action collective efficace, efficiente et pertinente ? Vaste programme... 10 ans auront été nécessaires pour en décrypter les conditions et les différentes pratiques en fonction de la maturité de l'écosystème local. Il aura fallu mobiliser « 3 bras armés » : [l'Observatoire des partenariats](#), le [Fonds ODD 17](#) et le [Réseau des catalyseurs territoriaux](#), et créer une « tête agissante » : la [Fondation des Territoires](#) pour en faire (re)connaitre la valeur.

De 2019 à 2024, le programme « Chef de projet innovation territoriale » a exploré les leviers de pilotage de l'intérêt général sur les « petits & moyens » Territoires avec 12 Territoires « pilotes ». Fort des enseignements, le programme 2024-2026 « Réussir ensemble les transitions » a été engagé avec 81 écosystèmes territoriaux représentatifs de la diversité des maturités locales. Ce programme a permis de **qualifier, de mesurer et d'illustrer la diversité des maturités des Territoires**.



En fonction des maturités de chacun, **4 niveaux de réponses** ont été développés :

- ☑ La **stratégie « Numérique & Territoires »** pour inspirer les 63% de Territoires qui sont à leurs premières expérimentations locales,
- ☑ Le **kit pratique « Réussir ensemble les transitions »** pour les 25% de Territoires ayant des compétences et expertises locales déjà prêtes à « Agir ensemble »,
- ☑ Les **solutions d'investissement** du Fonds ODD 17 répondent aux 9% de Territoires qui cherchent aujourd'hui à pérenniser leur démarche apprenante au travers d'un dispositif local pérenne (*Club local, service innovation, fondation territoriale, et/ou PTCE...*).
- ☑ Le **partage et transfert de savoir-faire** pour les 3% d'écosystèmes territoriaux « pionniers » qui (ré)inventent dès à présent de nouveaux modèles.

**Panorama des solutions proposées :**  
Objectifs, modalités et exemple des 7 solutions éprouvées

SOLUTION	OBJECTIF	MODALITÉS	EXEMPLE APPLICATIF
Parcours expérimentels	Valider les premiers leviers	Territoires + 1 module + 1 atelier	« Investir en Territoire » + Plateforme aux modèles sociétaux « e coop. aff. »
Cadre d'observation territoriale	Qualifier le « 1 <sup>er</sup> bilan des besoins »	Etude terrain, associée aux données de 100k	Cartes de Strasbourg (Pacte éco local) et de Lorient (modèle)
Agir ensemble en territoire	Développer la coopération locale	Démarche en 5 étapes	Plus de 80 territoires depuis 2013
Fonds d'investissement territoriale (FIT)	Développer l'ingénierie de proximité	Soutenir les « clubs » de territoire local	Programme « Réussir ensemble les transitions des territoires »
Fonds d'innovation partenariale (FIP)	Investir dans l'innovation territoriale	Coaching de gel + 300' suivi + apport invest.	8 investissements territoriaux réalisés à date
Développement des compétences	Accueillir un transfert de compétences	Sur mesure selon le territoire	Accueillir 21 de la Cité Régale Européenne, Réseau territorial (REJEP)
Fonds d'investissement sectoriel (FIS)	Co-créer dans l'industrie	Apport en fonds propres	7 dispositifs en Commun(e), dont 3 Observatoires des partenaires

\* Solutions pour développer l'innovation et les coopérations territoriales qui accélèrent les transitions et les trajectoires durables et inclusives

# Dossier du trimestre

## Impacts & trajectoires : 7 ans pour convaincre !

**Et après ?** Pour le comprendre, il est utile de retracer le cheminement des 7 dernières années.

### 2020-2023 / Valoriser un cap et un cadre en « Commun(s) »

Entre 2020 et 2023, 4 leviers de valorisation ont été développés :

- **Faire valoir** (2020) : la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques » a été l'occasion de faire valoir l'urgence de faire alliance auprès des réseaux de praticiens, des acteurs et des institutions. 21 mesures pour y répondre ont été actées.
- **Capitaliser** (2021) : une proposition de loi, une plateforme de ressources mutualisées et une Charte du faire alliance ont été réalisées pour disposer d'un cadre commun.
- **Evaluer** (2022) : l'étude d'impact du faire alliance en France est venue confirmer l'envie d'alliance. Les résultats de la feuille de route ministérielle ont permis des avancées significatives, et la création de la Fondation des Territoires a marqué la volonté d'inventer ensemble une gouvernance adaptée au « 1<sup>er</sup> kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.
- **Modéliser** (2023) : la « matrice des trajectoires » modélise une articulation entre performance à 18 mois, innovation à 7 ans et confiance à 28 ans au travers d'un pilotage de l'intérêt général et de l'émergence de nouveaux équilibres socio-économiques au plus près des réalités territoriales. Cette démarche invite à mettre les Jeunes au cœur du processus de (ré)invention de nos modèles d'action, et à co-construire avec eux.

### 2023-2026 / Outiller une trajectoire en « Commun(s) »

Depuis 2023, 4 étapes de mise en cohérence ont été progressivement co-construites :

- **Modèle de « Commun(s) »** (2023) : le livre [« Commun\(s\) : discours de la méthode vers le Pari de la confiance »](#) a illustré la « matrice des trajectoires » au travers des exemples des « éclaireurs 2030 ». Le défi est d'articuler les impacts de performance, d'innovation et de confiance pour un cap et un cadre en « Commun(s) ».
- **Méthode d'impacts en « Commun(s) »** (2024) : la méthode [« Impacts & Trajectoires »](#) est mise en expérimentation pour permettre à chacun de se positionner sur ses priorités d'impact et de (re)définir une trajectoire adaptée à sa situation.
- **Mode opératoire commun** (2025) : de la plateforme « Piloter l'innovation sociétale » au socle commun des connaissances, [l'inventaire des ressources disponibles](#) pour « Agir ensemble » a été mis en commun pour en (dé)montrer la diversité.
- **Mise en mouvement** (2026) : le programme 2026 [« Les 4 saisons des Territoires »](#) invite aujourd'hui à Agir ensemble en Territoire pour (ré)inventer le Cap territorial 2033 et les trajectoires 2026-2033. Le RAMEAU s'engage à y contribuer au travers de 3 publications : Cette cartographie des MEDOC à l'occasion du séminaire de recherche du 9/04, le référentiel « Impacts & Trajectoires en Commun(s) » le 7/07, et le guide pratique « Cap & trajectoires socio-économiques » le 17/11.

Maintenant que les armes pour (re)définir une trajectoire durable et inclusive sont affûtées, faut-il s'arrêter là ? C'est la question posée dans le cadre de l'exercice de prospective croisée « Intérêt général 2050 ». Réponse le 17 novembre prochain !

## Ensemble, co-construisons demain !

Merci à nos partenaires de recherche :





# Nouveaux modèles d'affaires sociétaux

## Des élues locales qui réinventent leur mandat - par Cécile DUBLANCHE

Il y a un an, quand il était question des prochaines élections locales, le focus était mis sur “l’usure républicaine” des maires, l’augmentation inédite des démissions. Certains disaient que la « crise des vocations » ne permettrait pas de trouver assez de femmes pour la parité dans toutes les communes.

Derrière ce tableau inquiétant, j’ai observé une autre réalité de terrain en allant à la rencontre de 112 femmes élues des territoires. Je voulais savoir comment elles avaient franchi le pas de la mairie, appris à exercer leur mandat, vécu leur engagement. En écoutant leur parole sincère et lucide, j’ai repéré un mouvement de transformation à l’œuvre de la manière de faire territoire, plus particulièrement dans les ruralités.

Le message est clair : la parité, pour la première fois dans toutes les communes en 2026, n’est pas qu’une obligation légale à remplir. C’est un levier d’innovation pour l’avenir des territoires et notre cohésion sociale. L’impact sera majeur quand la parité sera atteinte à la tête des exécutifs, maire et présidence des intercommunalités. Le chemin s’ouvre mais reste encore long.

### Quelques chiffres :

En 2024 : 20% des femmes sont maires, 11% sont présidentes de l’EPCI

Avec des variations selon les strates et des régions.

Pour 2026 : 23% de femmes maires (40% de femmes maires par des listes citoyennes)

Chiffres en attentes pour les intercommunalités

### Le nouveau souffle des élues locales

Longtemps, la figure de l’ élu local était représentée par le député ou sénateur-maire, omniscient, exerçant son pouvoir de manière verticale. Le monde change et l’exercice du pouvoir aussi, par le non-cumul des mandats, la place des intercommunalités et l’arrivée très progressive des femmes dans les équipes municipales, dont beaucoup viennent de la société civile. Les attentes des habitants évoluent aussi entre aspiration à participer ou conflictualité radicale.

De nombreuses femmes élues engagent progressivement une **mutation des compétences vers l’intelligence relationnelle et systémique**. Elles déploient une agilité nouvelle : elles savent écouter, adopter une posture de médiation dans différentes situations et elles prônent la coopération réelle. Pour 86% des maires interrogées, la coopération sur des projets d’intérêt général est une grande source de satisfaction. Même si elles déplorent des résistances qui limitent la capacité à coopérer. Globalement elles sont très résistantes, même résilientes.

C’est précisément de ce leadership d’influence et de reliance dont nos territoires ont besoin pour affronter les transitions écologiques et sociétales. Sans cette capacité à créer du lien et de l’adhésion, aucun projet structurant ne verra le jour dans une société de plus en plus fragmentée. C’est ce que j’appelle dans mon étude le “leadership du 21ème siècle.” S’il n’est pas que l’apanage des femmes, je constate qu’elles sont nombreuses à l’incarner ou à tendre vers.



# Nouveaux modèles d'affaires sociétaux

## Un engagement qui bouscule les codes obsolètes

L'enquête met aussi en lumière les frottements d'un système qui n'a pas encore totalement muté. D'abord, le jonglage éprouvant entre un mandat dévorant, une vie professionnelle à mener de front et une vie personnelle à préserver. Pour 46 % des élues interrogées, l'articulation des temps est un défi majeur.

Mais ce qui aggrave leur charge mentale déjà bien élevée, c'est le « bruit de fond » du sexisme patriarcal voire délibérément hostile, avec des tentatives de délégitimation sournoises (dénigrement lors de prise de parole, harcèlement ou violences). 80% des femmes y ont été confrontées à une ou plusieurs occasions, le plus souvent en interne.

Ce n'est pas inéluctable ! Elles disent combien elles apprécient, travailler avec leurs collègues hommes, quand il y a un climat respectueux et constructif. Un changement de codes est en cours, plus ou moins lentement selon les contextes vers un esprit d'alliances.

Passionnées, elles peuvent douter, mais elles s'adaptent, recherchent des solutions, font bouger les lignes des habitudes. Elles ne veulent plus des conseils municipaux qui s'éternisent jusqu'à minuit. Les réunions doivent être efficaces, donc préparées et posées à des horaires adaptés. Elles sont attentives aux prises de paroles équilibrées entre les femmes et les hommes. Elles n'hésitent pas à poser des questions, à reconnaître qu'elles doivent chercher une réponse pour la donner un peu plus tard. Elles font attention à mobiliser toutes les énergies de l'équipe. Elles restent en éveil sur les difficultés et les besoins de leurs concitoyens...

## 2026 : Une feuille de route pour un mandat réinventé

L'enjeu de demain est de passer de la survie dans un mandat à l'épanouissement dans la fonction élective ! J'ai recueilli les messages que les élues voulaient transmettre à d'autres élues, en quelque sorte ce qu'elles auraient aimé savoir en se lançant. Je les ai traduits dans une feuille de route pour les élues qui franchissent le pas en 2026.

1. Posture : affirmer sa légitimité
2. Energie : maîtriser son temps pour durer
3. Alliances : cultiver ses réseaux de soutien
4. Savoir et faire-savoir : se former pour décider
5. Impact : piloter par l'intelligence collective (écoute, coopération, médiation)

C'est ici que la mutation du travail rejoint la politique : la qualité de vie dans l'engagement est devenue la condition sine qua non de la durabilité de l'action publique.

Nos territoires innovants de demain ne seront pas seulement ceux qui auront les meilleures infrastructures. Ce seront ceux qui seront gérés par des équipes ayant compris que la performance est aussi une question de posture juste et de capacité à fédérer. Les élues locales sont, par nécessité et par conviction, en train de nous montrer ce chemin. Il est temps de les reconnaître, de s'en inspirer, de les valoriser pour donner envie à d'autres de s'engager dans la société civile et un jour dans un mandat électif. C'est une chance pour transformer progressivement les modèles de gouvernance.

*Cécile Dublanche est experte en gouvernances locales et coaching territorial. Son livre-enquête "Être élue : d'un engagement fort à un mandat local réinventé" propose un plaidoyer pour une vitalité démocratique renouvelée.*

## Certificats d'économies d'énergie : les collectivités locales en retrait

Les collectivités territoriales peinent toujours à s'emparer pleinement du dispositif des certificats d'économies d'énergie (CEE). Entre 2022 et la fin de l'année 2025, elles ont obtenu 17,4 térawattheures cumulés actualisés (TWh cumac) au titre de la cinquième période (P5) du mécanisme. Cela représente à peine 0,6 % de l'ensemble des CEE délivrés sur la période, pour un montant estimé à 140 millions d'euros, selon la Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC). Un volume jugé modeste au regard du potentiel du secteur public local.

Réunis début février à Paris lors de la Journée technique des CEE organisée par l'Association technique énergie environnement (ATEE), plusieurs acteurs ont souligné le décalage entre les possibilités offertes par le dispositif et son appropriation réelle par les collectivités. Beaucoup d'entre elles méconnaissent encore les mécanismes de valorisation ou ne disposent pas des ressources internes pour s'y consacrer. Le programme Actee, porté par la Fédération nationale des collectivités concédantes et régies (FNCCR), observe que la majorité des collectivités n'utilisent pas ou peu les CEE, alors même qu'elles y sont éligibles.

Le cadre réglementaire distingue pourtant deux positions possibles pour les collectivités. Lorsqu'elles agissent en tant qu'éligibles, elles peuvent obtenir directement des certificats en contrepartie d'actions d'économies d'énergie qu'elles financent ou réalisent sur leur propre patrimoine. Il leur appartient ensuite de vendre ces certificats sur le marché. À l'inverse, lorsqu'elles sollicitent des aides auprès des fournisseurs d'énergie – les « obligés » – pour des travaux sur leurs bâtiments, ce sont ces derniers qui perçoivent les CEE associés aux opérations. Les volumes correspondant à cette seconde configuration ne sont pas identifiés séparément dans les statistiques publiques, ce qui rend difficile l'évaluation précise du rôle réel des collectivités dans le dispositif.

La sixième période des CEE (P6), ouverte en janvier 2026 pour s'achever fin 2030, introduit néanmoins des évolutions importantes. Un arrêté publié en décembre 2025 prévoit des dérogations dans le cadre des dispositifs dits « coups de pouce ». Depuis le 1er février 2026, les collectivités locales et les bailleurs sociaux intervenant exclusivement sur leur propre patrimoine peuvent bénéficier directement des CEE sans passer par un obligé signataire d'une charte. Cette mesure simplifie l'accès aux certificats et supprime un intermédiaire, ce qui pourrait renforcer l'attractivité du dispositif pour les acteurs publics locaux.

En contrepartie, de nouvelles obligations de déclaration sont instaurées. Les collectivités devront signaler les volumes de CEE dès l'engagement des opérations concernées, et non plus seulement à l'issue des travaux. Cette formalité devient impérative : sans déclaration préalable, aucun certificat ne pourra être délivré. Une évolution qui suscite des interrogations, notamment dans un contexte de contraintes budgétaires et de réduction des effectifs techniques.

D'autres ajustements visent à alléger la charge administrative. Depuis 2023, les petites demandes portant sur le patrimoine propre peuvent être exemptées de contrôle sur site, sous réserve de respecter certains seuils de volume et de nombre d'opérations. Sur la période précédente, les certificats attribués aux collectivités concernaient principalement la rénovation de l'éclairage public, suivie par la valorisation de chaleur de récupération, les systèmes de gestion technique du bâtiment et l'isolation des murs.

Malgré ces avancées, les freins demeurent importants. Selon plusieurs études, les communes de moins de 5 000 habitants sont particulièrement éloignées du dispositif. Beaucoup ignorent l'existence des fiches d'opérations standardisées, pourtant essentielles pour monter des dossiers. Le manque d'ingénierie interne et la complexité réglementaire expliquent en partie cette situation. Les associations d'élus plaident pour des outils pédagogiques renforcés, comme une foire aux questions centralisée et actualisée.

Pourtant, le potentiel reste significatif. Les bâtiments tertiaires publics représentent un gisement d'économies d'énergie considérable, notamment au regard des obligations du décret Tertiaire. Une nouvelle fiche CEE dédiée à la rénovation globale du tertiaire est d'ailleurs en préparation. Dans un contexte de tension sur les finances locales, les certificats d'économies d'énergie constituent un levier financier non négligeable pour accompagner la transition énergétique des patrimoines publics.<sup>1</sup>

## Repowering solaire : produire plus sans consommer plus de foncier

Le photovoltaïque s'impose aujourd'hui comme l'une des sources d'électricité les plus compétitives et les plus rapides à déployer. En France comme en Europe, son développement s'accélère sous l'effet des objectifs climatiques et de la recherche d'indépendance énergétique. Mais cette dynamique se heurte à une contrainte croissante : l'accès au foncier. Dans un contexte marqué par la trajectoire de zéro artificialisation nette (ZAN), la protection des terres agricoles et la préservation de la biodiversité, chaque hectare mobilisé pour une centrale au sol devient un sujet de débat, voire de contentieux.

Face à cette tension, une partie de la solution réside dans un parc déjà existant. Depuis le début des années 2010, les premières vagues de soutien public ont permis l'installation de dizaines de gigawatts de centrales photovoltaïques en Europe. En France, en Allemagne, en Italie ou en Espagne, ces installations, aujourd'hui âgées de plus de dix ans, représentent un patrimoine énergétique considérable. Elles ont déjà fait l'objet d'autorisations administratives, d'études d'impact, de concertations locales et de raccordements au réseau. Elles constituent des sites stabilisés et intégrés dans leur environnement.

Le principe du repowering – ou renouvellement d'installations existantes – consiste à remplacer les modules anciens par des équipements plus performants, sans étendre l'emprise au sol. L'évolution technologique est spectaculaire : là où les panneaux installés autour de 2010 affichaient une puissance surfacique d'environ 130 Wc par mètre carré, les modèles actuels dépassent 240 Wc/m<sup>2</sup>, avec des perspectives supérieures à 260 Wc/m<sup>2</sup>. À surface constante, une centrale peut ainsi augmenter significativement sa puissance installée et sa production annuelle, notamment grâce à de meilleurs rendements en conditions de faible luminosité.

---

<sup>1</sup> Certificats d'économies d'énergie : les collectivités locales encore en retrait malgré de nouvelles dérogations – pour en savoir plus :

- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/journee-technique-cee-atee-place-collectivites-valorisation-cee-actee-amorce-dgec-47494.php4>
- <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000047693949>
- <https://atee.fr/efficacite-energetique/club-c2e/les-certificats-deconomie-denergie>
- <https://www.emmy.fr/public/registre>

# Nouveaux modèles d'affaires sociétaux

Cette logique d'optimisation rappelle celle déjà à l'œuvre dans l'éolien terrestre, où le remplacement d'anciennes machines par des modèles plus puissants permet de produire davantage sur des sites déjà acceptés. À la différence de l'éolien, le repowering photovoltaïque ne modifie ni la hauteur des installations ni l'aspect paysager de manière significative, ce qui limite les enjeux d'acceptabilité sociale.

L'intérêt environnemental est majeur. Le repowering n'implique pas l'ouverture de nouveaux terrains, évite la fragmentation supplémentaire des habitats naturels et ne remet pas en cause les usages agricoles ou écologiques alentour. Dans un contexte où la Commission européenne et la France renforcent les exigences en matière de sobriété foncière, cette approche permet d'accroître la production d'électricité décarbonée sans artificialisation additionnelle. Elle contribue ainsi à concilier transition énergétique et préservation des milieux.

Sur le plan économique, le levier est tout aussi stratégique. Le développement d'une nouvelle centrale au sol peut nécessiter plusieurs années, entre études, procédures environnementales et raccordement. À l'inverse, un projet de repowering s'appuie sur un site existant et sur des autorisations déjà délivrées, ce qui peut réduire les délais. Pour le système électrique, cela signifie une montée en puissance plus rapide des capacités renouvelables et une meilleure valorisation des investissements publics consentis lors des premières phases de soutien. Le solaire reste par ailleurs l'une des rares filières énergétiques dont les coûts ont diminué de manière structurelle sur la dernière décennie, selon l'Agence internationale pour les énergies renouvelables (Irena).

Toutefois, le repowering ne saurait être assimilé à une opération purement technique et simple. Chaque centrale a été conçue selon des standards propres à son époque : structures de montage, onduleurs, systèmes de protection et règles de raccordement ont évolué. La modernisation suppose une expertise pointue pour intégrer les nouvelles exigences en matière de cybersécurité, de pilotage à distance ou de services au réseau. Les installations récentes ne se contentent plus d'injecter passivement leur production : elles participent à la flexibilité du système, peuvent être couplées à du stockage et contribuer à des mécanismes d'équilibrage.

Un autre enjeu déterminant concerne le devenir des panneaux déposés. La question est double : environnementale et économique. Du point de vue climatique, prolonger la durée de vie de modules encore fonctionnels peut améliorer leur bilan carbone global. Mais le réemploi se heurte à des obstacles réglementaires – notamment le statut de déchet – et à des contraintes économiques, dans un contexte de baisse continue du prix des modules neufs. En France, la filière de recyclage des panneaux photovoltaïques est structurée, notamment via l'éco-organisme Soren, mais le réemploi reste à consolider pour éviter que la modernisation du parc ne génère un afflux prématuré de déchets.

À l'échelle européenne, le potentiel est considérable. La modernisation des premières générations d'installations pourrait permettre d'augmenter significativement la production sans consommer un mètre carré supplémentaire. Dans un contexte de tensions foncières et de ralentissements administratifs, le repowering apparaît ainsi comme un levier stratégique pour accélérer la transition énergétique tout en respectant les impératifs de sobriété et d'acceptabilité.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Repowering solaire : produire plus sans consommer plus de foncier – pour en savoir plus :

- <https://www.actu-environnement.com/tribunes/harold-darras/506/repowering-solaire-produire-plus-electricite-sans-consommer-plus-espace-762.html>

## Qualité alimentaire et climat : la grande distribution française sous pression

Près de 80 % des achats alimentaires destinés à la consommation à domicile passent par la grande distribution. Ce poids considérable confère aux enseignes un rôle structurant dans l'évolution des régimes alimentaires, tant sur le plan nutritionnel qu'environnemental. Pourtant, malgré les alertes répétées sur l'impact climatique et sanitaire de notre système alimentaire, les transformations de l'offre restent limitées.

En 2021, dans la foulée des travaux de la Convention citoyenne pour le climat, le gouvernement avait annoncé la publication d'une Stratégie nationale de l'alimentation, de la nutrition et du climat (Snanc). L'objectif affiché était de concilier enjeux de santé publique, transition écologique et souveraineté alimentaire. Cinq ans plus tard, le document se fait toujours attendre, freiné par des arbitrages politiques et des résistances sectorielles. Le ministère de l'Agriculture évoque désormais un « grand réveil » des filières pour reconquérir la souveraineté alimentaire. Mais les analyses récentes montrent que la transformation ne pourra se limiter à l'amont agricole : l'aval, et en premier lieu la grande distribution, devra être pleinement mobilisé.

Premier éclairage : l'étude publiée fin janvier 2026 par Planet-score, organisme d'étiquetage environnemental. Pour la première fois, il dresse un panorama de 135 000 produits issus de plus de 330 marques. À ce jour, 231 entreprises participent à la démarche, parmi lesquelles plusieurs grandes enseignes françaises et des industriels majeurs.

Le constat est sévère. Seuls 16 % des produits évalués obtiennent une note A ou B, et à peine 1 % décroche la meilleure note. À l'inverse, 67 % des références se situent en bas de l'échelle (D ou E). Les produits transformés concentrent l'essentiel des mauvaises performances. L'évaluation repose sur 25 indicateurs intégrant biodiversité, climat, qualité des sols, gestion de l'eau ou résilience des systèmes agricoles.

Selon Planet-score, les efforts des marques se concentrent plus volontiers sur les produits bruts et traçables que sur les produits élaborés, où l'origine des ingrédients est souvent diluée. Or l'impact environnemental se joue principalement en amont : l'approvisionnement agricole représenterait environ 85 % du résultat global. Autrement dit, les choix d'ingrédients et de filières pèsent lourdement dans l'empreinte écologique finale.

Les filières bénéficiant de signes officiels de qualité, comme les AOP ou certaines démarches de progrès, obtiennent en moyenne de meilleurs résultats. Elles illustrent la possibilité de concilier qualité environnementale et meilleure rémunération des producteurs. Par ailleurs, les produits à dominante végétale affichent globalement de meilleures performances : 43 % d'entre eux sont classés D ou E, contre 76 % pour ceux contenant des ingrédients issus de l'élevage ou de la pêche.

- 
- <https://www.irena.org/Publications/2025/Jun/Renewable-Power-Generation-Costs-in-2024>
  - <https://www.les-energies-renouvelables.eu/conseils/panneaux-solaires-pour-entreprise-professionnels/repowering-photovoltaïque/definition/>

# Nouveaux modèles d'affaires sociétaux

Une seconde analyse, menée par le think tank néerlandais Questionmark en partenariat avec plusieurs ONG dont le Réseau Action Climat (RAC), s'intéresse aux stratégies climatiques des distributeurs européens. Vingt-sept enseignes ont été passées au crible, selon des critères portant sur la réduction des émissions, la transparence et la diversification de l'offre en protéines végétales.

Les résultats mettent en évidence un retard marqué des acteurs français. Carrefour se situe en milieu de classement, tandis qu'Intermarché et E. Leclerc figurent en bas de tableau. À l'inverse, certaines enseignes néerlandaises ou allemandes se distinguent par des plans d'action climatiques jugés robustes et des objectifs chiffrés de rééquilibrage des ventes vers les protéines végétales.

Les ONG soulignent que cette différence s'explique en partie par un cadre réglementaire plus incitatif dans certains pays. En France, l'absence de stratégie nationale claire et contraignante contribuerait à freiner l'évolution des modèles d'affaires.

Pour les acteurs de la transition alimentaire, la responsabilité de la grande distribution est centrale. En influençant l'offre, la mise en avant des produits et les politiques de prix, les enseignes disposent d'un levier puissant pour orienter les choix des consommateurs. À l'heure où les enjeux climatiques, sanitaires et agricoles convergent, la transformation du système alimentaire ne pourra aboutir sans une implication déterminée des distributeurs.<sup>3</sup>

## Mobilité urbaine durable : avis de la Cour des comptes européenne

À trois ans de l'échéance fixée aux États membres, la Cour des comptes européenne dresse un constat réservé sur la mise en œuvre des plans de mobilité urbaine durable (PMUD), appelés à devenir obligatoires d'ici fin 2027 dans 431 nœuds urbains de l'Union européenne. Dans un rapport publié le 4 février, elle estime que, malgré près de 60 milliards d'euros mobilisés entre 2014 et 2027 au titre des fonds européens, les résultats restent modestes, en particulier pour les déplacements domicile-travail autour des grandes villes.

L'audit rappelle que la révision du règlement sur le réseau transeuropéen de transport (RTE-T), adoptée en 2024, impose désormais aux grandes zones urbaines d'élaborer et de suivre un PMUD. Cette évolution s'inscrit dans la stratégie européenne de mobilité durable et intelligente et dans le paquet « mobilité verte » présenté en 2021. Toutefois, la date limite a été repoussée à fin 2027 et plusieurs garde-fous initiaux ont été assouplis. Les États membres ne sont plus explicitement tenus de vérifier la conformité des plans, et la Commission européenne ne procédera pas non plus à une évaluation systématique de leur alignement sur les lignes directrices européennes.

La Cour relève en outre un retard dans l'adoption d'indicateurs harmonisés de suivi, alors même que le manque de données empêche aujourd'hui une évaluation régulière et comparable des politiques de mobilité urbaine. L'acte d'exécution destiné à définir ces indicateurs n'avait pas encore été adopté à l'été 2025, ce qui complique la collecte des données attendues pour 2027.

<sup>3</sup> Qualité alimentaire et climat : la grande distribution française sous pression – pour en savoir plus :

- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/alimentation-durable-offre-distribution-agroalimentaire-climat-viande-protéines-47423.php4>
- <https://www.lefigaro.fr/consol/e-leclerc-carrefour-et-intermarche-a-la-traine-sur-l-alimentation-durable-20260127>
- <https://reseauactionclimat.org/la-grande-distribution-alliee-ou-frein-a-une-alimentation-saine-et-durable-pour-toutes-et-tous/>

Sur le terrain, la situation apparaît contrastée. Avant même l'obligation légale, au moins 358 des 431 nœuds urbains concernés avaient déjà adopté un plan de mobilité. Mais seuls environ deux tiers d'entre eux sont considérés comme conformes aux lignes directrices européennes par les villes elles-mêmes. Surtout, la Cour observe que la plupart des plans audités ne couvrent pas la « zone urbaine fonctionnelle », c'est-à-dire l'aire réelle d'influence économique et résidentielle d'une ville. En se limitant aux frontières administratives, ils omettent une part importante des flux de navetteurs, parfois jusqu'à 64 % selon les cas étudiés.

Le cas de Lille illustre cette difficulté. Son plan ne couvre qu'environ 40 % de la zone urbaine fonctionnelle, laissant de côté notamment les flux transfrontaliers avec la Belgique, alors que des études européennes ont déjà signalé des insuffisances dans l'offre de transports publics entre les deux pays. La Cour nuance toutefois son propos en soulignant que la métropole lilloise gère un bassin de mobilité plus large que le périmètre strict du plan et qu'elle a intégré certaines mesures ambitieuses, comme des objectifs climatiques alignés, voire supérieurs, aux cibles nationales.

Parmi les bonnes pratiques relevées figurent des incitations financières pour limiter l'autosolisme aux heures de pointe, une charte de l'espace public visant à transformer l'aménagement urbain à l'échelle intercommunale et la coordination des politiques de mobilité des employeurs. Lille et Lisbonne ont également réduit les exigences de stationnement pour les nouvelles constructions proches des transports collectifs, afin d'encourager un report modal.

Cependant, la Cour constate que, dans la majorité des villes auditées, les PMUD n'intègrent pas suffisamment de mesures dissuasives vis-à-vis de l'usage de la voiture individuelle. Les règlements d'urbanisme continuent souvent d'imposer des quotas minimaux de stationnement, y compris dans les zones périurbaines, ce qui entretient la dépendance automobile. Or les données d'Eurostat montrent que, dans l'UE, près de 80 % des déplacements domicile-travail s'effectuent encore en voiture.

La question de la compétitivité des transports publics demeure centrale. À Lille, par exemple, la Cour relève qu'un trajet entre Tourcoing et le quartier d'Euralille peut prendre 17 minutes en voiture contre 43 minutes en transports en commun, en combinant marche, bus et métro. Plus la distance domicile-travail augmente, plus l'usage de la voiture progresse, en raison d'une accessibilité plus large à l'emploi dans un temps donné.

Enfin, l'évaluation de 21 projets financés dans le cadre des plans – pistes cyclables, parkings relais, tramways – montre qu'ils étaient cohérents avec les stratégies adoptées et généralement menés à terme. Mais leurs effets sur les comportements des navetteurs restent limités. Dans plusieurs cas, l'absence d'analyse approfondie des besoins a conduit à des investissements peu utilisés. Un parking relais construit à Tourcoing affiche ainsi un taux d'occupation inférieur à 15 % trois ans après son ouverture, ce qui interroge sur son dimensionnement et sa pertinence.

Ce rapport met en lumière une tension structurelle des politiques de mobilité : sans alternative réellement attractive en termes de temps, de coût et de fréquence, les incitations au report modal peinent à produire des résultats. À l'heure où l'Union européenne vise une réduction de 90 % des émissions de gaz à effet de serre du transport d'ici 2050, la réussite des PMUD apparaît déterminante.

Mais elle suppose un cadre de suivi robuste, une gouvernance élargie aux bassins de vie réels et des choix d'aménagement plus cohérents avec les objectifs climatiques.<sup>4</sup>

## Un statut fiscal inédit pour soutenir les jeunes entreprises à impact

Le budget 2026 consacre une innovation attendue de longue date par l'écosystème de l'économie sociale et solidaire : la création du statut de « jeune entreprise innovante à impact » (JEII). Adoptée définitivement par le Parlement le 2 février, la mesure vise à accorder des avantages fiscaux et sociaux aux structures de moins de huit ans développant des modèles économiques innovants au service de la transition écologique et sociale.

Ce nouveau dispositif s'inscrit dans la continuité du régime de la « jeune entreprise innovante » (JEI), bien connu dans l'univers de la French Tech, qui permet à des start-up technologiques de bénéficier d'exonérations de cotisations sociales et d'allègements fiscaux. Avec la JEII, le gouvernement élargit cette logique de soutien public à l'innovation à des entreprises dont l'innovation n'est pas seulement technologique, mais sociale ou environnementale.

Sont particulièrement visées les sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire (ESS) et les entreprises solidaires d'utilité sociale (Esus) qui développent des activités à fort impact positif : inclusion professionnelle, économie circulaire, transition énergétique, alimentation durable ou encore services d'intérêt général. L'enjeu est double : reconnaître juridiquement la spécificité de l'innovation à impact et offrir à ces structures des conditions de développement comparables à celles dont bénéficient les jeunes pousses technologiques.

Concrètement, les entreprises labellisées JEII pourront bénéficier d'exonérations de cotisations sociales pour les salariés affectés aux activités d'innovation sociale ou environnementale. Elles auront également droit à une exonération d'impôt sur les sociétés pendant vingt-quatre mois. Le texte prévoit par ailleurs un avantage pour les investisseurs particuliers, qui pourront bénéficier d'une réduction d'impôt de 40 % sur les montants investis, dans la lignée des dispositifs existants de soutien au capital-risque et aux PME innovantes.

Pour les acteurs du secteur, cette reconnaissance constitue un signal politique fort. Depuis plusieurs années, les entreprises à impact plaident pour une meilleure prise en compte de leurs spécificités : modèles hybrides, rentabilité modérée, réinvestissement majoritaire des bénéfices et ancrage territorial. Dans un contexte marqué par la contraction de certaines subventions publiques et la tension sur les financements associatifs, le nouveau statut est perçu comme un levier de sécurisation et d'attractivité.

Au-delà du soutien immédiat, la mesure traduit une évolution plus large de la doctrine publique en matière d'allocation des ressources budgétaires. L'idée selon laquelle l'innovation sociale et environnementale peut générer des bénéfices collectifs mesurables progresse.

---

<sup>4</sup> Mobilité urbaine durable : la Cour des comptes européenne pointe des plans peu contraignants et aux effets limités – pour en savoir plus :

- <https://www.eca.europa.eu/fr/publications/SR-2026-05>
- <https://www.banquedesterritoires.fr/mobilite-urbaine-durable-la-cour-des-comptes-europeenne-invoke-appuyer-sur-laccellerateur>



# Nouveaux modèles d'affaires sociétaux

Plusieurs travaux récents, notamment ceux mobilisant la notion de « coûts évités », soulignent que les investissements dans la prévention, l'inclusion ou la décarbonation peuvent réduire à moyen terme les dépenses publiques en matière de santé, de chômage ou de réparation environnementale.

Cette approche s'inscrit dans un mouvement européen plus large. La Commission européenne encourage depuis plusieurs années le développement de la finance à impact et la reconnaissance des entreprises sociales, notamment à travers le plan d'action pour l'économie sociale adopté en 2021. En France, la loi relative à l'ESS de 2014 puis la loi Pacte de 2019, avec l'introduction de la qualité de société à mission, ont progressivement structuré un cadre juridique favorable aux entreprises poursuivant des objectifs d'intérêt général.

Reste à mesurer l'ampleur réelle du dispositif. Le coût budgétaire pour l'État dépendra du nombre d'entreprises éligibles et de l'intensité des exonérations mobilisées. Certains observateurs soulignent également la nécessité de critères d'éligibilité précis afin d'éviter les effets d'aubaine et de garantir que les avantages fiscaux bénéficient bien à des modèles transformateurs.

La mise en œuvre opérationnelle sera déterminante. Elle devra articuler ce nouveau statut avec les dispositifs existants – agrément Esus, statut de société à mission, label JEI – et préciser les modalités d'évaluation de l'impact. La crédibilité du dispositif reposera en partie sur la capacité des pouvoirs publics à définir des indicateurs robustes et à assurer un suivi effectif.

Avec la JEI, l'État franchit néanmoins une étape symbolique : reconnaître que l'innovation ne se limite pas aux brevets et aux algorithmes, mais peut aussi concerner la manière de répondre aux défis sociaux et environnementaux. Dans un contexte de transition écologique contrainte et de fragilisation de nombreux modèles associatifs, ce nouveau statut pourrait contribuer à consolider un écosystème entrepreneurial dont l'ambition est de concilier performance économique et utilité collective.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Un statut fiscal inédit pour soutenir les jeunes entreprises à impact – pour en savoir plus :

- <https://www.novethic.fr/economie-et-social/transformation-de-leconomie/jeune-entreprise-innovante-impact-avantages-fiscaux-budget-2026>
- <https://www.impactfrance.eco/nos-actus/les-propositions-finance-et-start-ups-dimpact-france-pour-le-plf>
- <https://www.franceangels.org/article/budget-2026-le-dispositif-jeunes-entreprises-innovantes-est-maintenu-renforce-et-elargi-a-less/>



# L'ESS en mouvement

## La méthode en pratiques par IDEAS

### Apprendre à tenir l'action : vers des compétences partagées et durables

En 2026, le quotidien des associations est marqué par des demandes accrues de transparence, des ressources plus volatiles, une transformation numérique qui s'invite jusque dans les pratiques de gouvernance, ...

Dans cet environnement, la mutation du travail ne se mesure plus au nombre d'outils techniques adoptés ni à l'addition de tâches : elle réside dans la capacité des équipes à apprendre ensemble, à partager ce qu'elles découvrent et à le réutiliser dans la durée. C'est cette dynamique d'autonomisation, patiente, exigeante, et située, que les pratiques responsables portées par l'Institut IDEAS cherchent à nourrir : avancer aux côtés des équipes salariées et bénévoles engagés au sein d'associations, fonds et fondations, pour transformer l'expérience en compétences durables, reconnues et valorisées.

### Une posture d'appui, au service de l'appropriation

Le dispositif d'éducation aux bonnes pratiques de l'Institut IDEAS repose sur une conviction : proposer des repères, clairs et partagés, et un outillage méthodologique, renforce l'intelligence collective déjà à l'œuvre au sein des associations. La transmission proposée par l'institut ne s'entend pas comme un flux descendant : elle s'appuie sur la capitalisation de situations issues des réalités du terrain et observées au fil des parcours d'accompagnement à la labellisation IDEAS, puis sur la mutualisation des méthodes qui ont fait leurs preuves. Le résultat justifie l'effort de documentation et la mise à disposition de ressources ouvertes : offrir à chacune et chacun de s'approprier ces méthodes, de les adapter et de les transmettre à leur tour.

### Le MÉTHODO IDEAS : l'autonomie comme fil conducteur

Dans cette logique, le [MÉTHODO IDEAS](#) occupe aujourd'hui une place particulière. Ce nouvel outil n'annonce ni recettes toutes faites ni parcours standardisés ; il explique, explicite et met en main les 90 bonnes pratiques du [Guide IDEAS](#) : raison d'être, conditions de mise en œuvre, points d'attention, exemples contextualisés. L'objectif est clair : permettre aux associations, fonds et fondations de progresser par elles-mêmes, à leur rythme, en cohérence avec leur mission et leurs contraintes. Ce chemin de structuration a une vertu de révélation, de sensibilisation et de valorisation des pratiques de gouvernance, de gestion et d'évaluation. En les nommant, en les contextualisant et en les articulant, le Méthodo IDEAS facilite leur mise en œuvre opérationnelle et leur appropriation dans le contexte du travail, au service de l'autonomisation des personnes impliquées.



## Une offre pensée dans logique systémique

L'originalité du dispositif complet de l'Institut IDEAS tient autant à ses contenus qu'à son architecture :

- Un référentiel partagé, le Guide IDEAS, donne un langage commun et des repères ;
- Une méthodologie explicite, le MÉTHODO IDEAS, met ces repères en main sans imposer un chemin unique ;
- Des espaces d'intelligence collective (rencontres entre pairs, ateliers, échanges) permettent d'ajuster les pratiques aux réalités organisationnelles ;
- Enfin, une capitalisation ouverte transforme l'expérience accumulée en ressources réutilisables par d'autres.

Cette circularité évite deux écueils fréquents : d'une part la dispersion, souvent renforcée par une organisation en silos, où l'on juxtapose des outils et des initiatives sans colonne vertébrale commune ; d'autre part la dépendance à des intervenants extérieurs, qui empêche la compétence de s'installer durablement.

## La compétence durable : des gestes qui changent le travail réel

Parler de « compétence durable », c'est nommer des pratiques que les équipes s'approprient jusqu'à en faire des réflexes :

- cartographier les risques pour se focaliser sur les vulnérabilités décisives ;
- cartographier les parties prenantes pour aligner attentes, gouvernance et pilotage ;
- outiller le pilotage par des tableaux de bord et un contrôle interne adaptés ;
- ordonner la stratégie pour décider ce qu'il faut arrêter, transformer, développer.

Ces actions ne sont pas des cases à cocher : elles clarifient les rôles, allègent la charge mentale et rendent les décisions plus nettes. Les retours d'expérience recueillis au fil des accompagnements au label IDEAS confirment d'ailleurs la récurrence de ces leviers : pilotage stratégique et gouvernance, gestion des risques et des parties prenantes, gestion budgétaire et financière, politique RH et mobilisation des équipes.

Liens vers les résultats d'enquête :

<https://ideas.asso.fr/actualites/actualites-secteur/montecompetences-accompagnementideas/>

## 2026 : apprendre en faisant, documenter en apprenant

Les défis contemporains, qu'ils soient financiers, réglementaires, numériques, sociaux, appellent à stabiliser les fondamentaux, à outiller l'auto-apprentissage et à partager ce qui fonctionne.

La mutation du travail et des compétences ne se joue donc pas seulement dans les textes ; elle se joue dans la manière dont des femmes et des hommes se coordonnent, s'équipent et se font confiance pour conduire des projets d'intérêt général. Si l'Institut IDEAS y tient une place, c'est parce que son dispositif fonctionne d'abord comme un système d'apprentissage collectif : un cadre, des ressources ouvertes, une méthode qui laisse la main à celles et ceux qui agissent.

**Suzanne CHAMI,**  
**Déléguée générale de l'Institut IDEAS**

## En savoir plus :

- Le MÉTHODO IDEAS : <https://ideas.asso.fr/le-methodo-ideas/>
- Le Guide IDEAS : <https://ideas.asso.fr/le-guide-ideas/>
- Le dispositif pédagogique de l'Institut IDEAS : <https://ideas.asso.fr/linstitut-ideas/associations-et-fondations/>
- La montée en compétence grâce à l'accompagnement IDEAS : résultats d'enquête <https://ideas.asso.fr/actualites/actualites-secteur/montecompetences-accompagnementideas/>

## Logement : la précarité s'installe durablement et frappe particulièrement les jeunes

Le logement est devenu un marqueur central des fragilités sociales en France. Dans une enquête publiée le 30 décembre 2025, la Fondation pour le logement des défavorisés dresse un constat alarmant : une part croissante de la population bascule dans des formes multiples de précarité, liées à la difficulté de se loger, de se chauffer ou simplement de faire face aux dépenses contraintes. Pour l'organisation, la situation appelle une réponse publique d'ampleur.

L'étude, réalisée par Ipsos auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 personnes âgées de 18 ans et plus, met en évidence une progression nette du recours à l'aide alimentaire. En 2024 ou 2025, 14 % des personnes interrogées déclarent avoir bénéficié de repas, colis ou bons alimentaires fournis par des associations. Elles n'étaient que 6 % en 2021 et 10 % en 2022, au sortir de la crise sanitaire. La moitié des bénéficiaires récents y ont eu recours pour la première fois. Le phénomène touche particulièrement les moins de 35 ans, parmi lesquels près d'un tiers déclare avoir sollicité ce type d'aide.

Cette montée des difficultés s'observe également à travers la dépendance accrue à la solidarité familiale. Près d'un quart des répondants indiquent avoir reçu une aide financière de leurs proches au cours des deux dernières années, soit deux fois plus qu'en 2021. Chez les jeunes adultes, cette proportion atteint près d'une personne sur deux. Elle est aussi élevée parmi les ménages aux revenus les plus modestes et les locataires, confirmant que la tension se concentre sur les publics les plus exposés au coût du logement.

Les indicateurs liés au logement et à l'énergie confirment cette dégradation. Un cinquième des personnes interrogées déclarent avoir rencontré des difficultés pour payer leur loyer ou leurs charges au cours des deux dernières années. Cette proportion grimpe à un tiers chez les locataires. Plus d'un quart évoque des difficultés à régler les factures d'énergie, et quatre personnes sur dix disent avoir souffert du froid dans leur logement. Ces données font écho aux travaux du Médiateur national de l'énergie, qui indiquait récemment qu'une part importante des ménages rencontre des difficultés à honorer ses factures de gaz ou d'électricité. L'Observatoire national de la précarité énergétique estime par ailleurs qu'environ 12 millions de personnes sont concernées par une forme de vulnérabilité énergétique en France.

La situation des jeunes apparaît particulièrement préoccupante. Déjà confrontés à un marché du travail plus instable et à un accès restreint au crédit, ils subissent de plein fouet la hausse des loyers dans les zones tendues. Selon l'Insee, le logement constitue le premier poste de dépense des ménages, représentant en moyenne plus d'un quart du budget, une proportion plus élevée encore pour les locataires du parc privé. Dans les grandes métropoles, la tension sur l'offre locative et la concurrence avec les meublés touristiques accentuent la pression sur les prix.

L'enquête met également en lumière un fort soutien de l'opinion à certaines mesures de régulation. Une large majorité des personnes interrogées se déclarent favorables à l'encadrement des loyers et au maintien des obligations de production de logements sociaux prévues par la loi Solidarité et Renouvellement urbains (SRU). Cette adhésion traduit une attente de régulation face à un marché perçu comme insuffisamment accessible.

Pour la Fondation, la crise actuelle révèle un déséquilibre structurel. La production de logements sociaux a ralenti ces dernières années, tandis que la construction neuve connaît un net repli. Parallèlement, la rénovation énergétique du parc existant progresse mais à un rythme jugé insuffisant au regard des objectifs climatiques et sociaux. Or, la précarité énergétique aggrave les difficultés budgétaires des ménages modestes et a des conséquences documentées sur la santé et le bien-être.

L'organisation appelle ainsi à mobiliser trois leviers prioritaires : revaloriser les prestations sociales pour soutenir le pouvoir d'achat des ménages fragiles, renforcer l'offre de logement social et accélérer la rénovation énergétique. Dans un contexte budgétaire contraint, ces propositions relancent le débat sur la place du logement dans les politiques sociales et sur le partage de l'effort entre État et collectivités.

Au-delà des chiffres, le message est clair : le logement ne constitue plus seulement un enjeu sectoriel, mais un facteur déterminant d'inclusion ou d'exclusion. Quand se loger devient une source d'angoisse permanente, c'est l'ensemble des trajectoires sociales – emploi, santé, éducation – qui s'en trouvent affectées. Pour la Fondation, seule une action publique coordonnée et ambitieuse permettra d'éviter que cette fragilisation ne s'installe durablement.<sup>6</sup>

## Trente ans de pauvreté en France : une stabilité trompeuse et des fractures renouvelées

Derrière une apparente stabilité statistique, la pauvreté en France a profondément évolué en trois décennies. Selon les données de l'Insee analysées par l'Observatoire des inégalités, 5,4 millions de personnes vivaient en 2023 sous le seuil de pauvreté fixé à 50 % du niveau de vie médian, soit 8,4 % de la population. En 1996, elles étaient 5,2 millions (8,2 %). À première vue, peu de changement. Mais cette moyenne masque des cycles contrastés et des transformations structurelles.

---

<sup>6</sup> Logement : la précarité s'installe durablement et frappe particulièrement les jeunes – pour en savoir plus :

- <https://www.fondationpourlelogement.fr/wp-content/uploads/2025/12/sondage-ipsos-fondation-pour-le-logement-2025.pdf>
- <https://www.banquedesterritoires.fr/le-logement-comme-facteur-croissant-d'exclusion-un-electrochoc-simpose-pour-la-fondation-pour-le>
- <https://www.fondationpourlelogement.fr/plus-dun-quart-des-francaises-et-des-francais-touche-par-la-precarite/>

La première période, du milieu des années 1990 au début des années 2000, est marquée par un recul significatif de la pauvreté. Entre 1996 et 2002, le taux passe de 8,2 % à 6,6 %, son point le plus bas, et le nombre de personnes concernées diminue. La forte croissance de la fin des années 1990, combinée à une baisse du chômage, a permis une amélioration sensible des revenus des ménages modestes.

Le mouvement s'inverse ensuite. Des années 2000 au début des années 2010, la pauvreté progresse nettement, en particulier après la crise financière de 2008. En 2012, le taux revient à 8,4 % et le nombre de personnes pauvres dépasse les cinq millions. La remontée du chômage et la stagnation des bas salaires jouent un rôle central.

La troisième phase, des années 2010 au début des années 2020, est plus ambivalente. Après un léger repli en 2013, la pauvreté se stabilise puis augmente à partir de 2018 pour retrouver en 2023 le niveau de 8,4 %. Fait notable : cette hausse intervient alors que le chômage diminue depuis le milieu des années 2010. Entre 2016 et 2023, le nombre de personnes pauvres a augmenté d'environ 500 000.

Cette évolution interroge. Elle suggère que l'emploi ne protège plus systématiquement de la pauvreté. La montée des formes d'emploi précaires – contrats courts, intérim, temps partiel subi – et la progression d'emplois peu qualifiés contribuent à fragiliser des ménages pourtant insérés sur le marché du travail. Par ailleurs, la France accueille davantage de personnes immigrées, dont l'accès à l'emploi reste difficile. Les immigrés représentent environ 20 % des personnes pauvres, avec un taux de pauvreté proche de 19 %, soit plus du double de la moyenne nationale.

Le retour de la pauvreté marque une rupture par rapport à la dynamique de réduction des inégalités observée après les Trente Glorieuses. La fracture sociale ne tient pas seulement à l'enrichissement des plus aisés ; elle se creuse aussi par le bas. Une partie des ménages modestes voit son niveau de vie stagner pendant que le reste de la société progresse, alimentant un sentiment de déclassement.

Le rôle du diplôme reste déterminant. En 2023, le taux de pauvreté des diplômés du supérieur est de 3,8 %, contre 12,4 % pour les personnes sans titre scolaire. L'accès à un emploi stable et correctement rémunéré demeure la principale protection contre la pauvreté. À l'inverse, l'essor des emplois peu qualifiés expose davantage les catégories populaires, en particulier celles qui ne vivent pas en couple.

Au-delà des volumes, la composition de la pauvreté s'est transformée. Les familles monoparentales figurent parmi les plus touchées. Leur taux de pauvreté est passé de 15 % au début des années 2000 à 23 % au début des années 2010, avant de refluer autour de 20 %. Ces ménages, majoritairement des femmes seules avec enfants, cumulent faibles revenus, charges élevées et difficultés d'accès à un emploi stable compatible avec la garde d'enfants.

La pauvreté s'est également rajeunie. Le taux des 18-29 ans a augmenté au début des années 2000 et s'est établi à 10 % en 2023. Les jeunes adultes pâtissent de difficultés d'insertion professionnelle et d'un marché du travail segmenté. La hausse des loyers et le coût de la vie pèsent aussi plus lourdement sur cette tranche d'âge.

Ces évolutions posent des défis majeurs aux politiques publiques. Les dispositifs de redistribution ont permis d'amortir certains chocs, comme lors de la crise sanitaire, mais peinent à enrayer la progression structurelle de la pauvreté. Le débat sur la réforme des minima sociaux, l'accès au logement, la qualité de l'emploi et la formation apparaît central.

Dans une perspective d'économie sociale et solidaire, ces données rappellent que la lutte contre la pauvreté ne peut se limiter à des mesures d'assistance. Elle suppose un investissement massif dans l'éducation, la formation, l'accès à l'emploi digne, mais aussi dans les services publics et les politiques territoriales. La stabilisation apparente des indicateurs ne doit pas masquer l'urgence sociale : la pauvreté change de visage, mais elle demeure un révélateur des fragilités profondes du modèle économique et social français.<sup>7</sup>

## À Montreuil, une aide monétaire directe réduit nettement l'insécurité alimentaire... mais temporairement

Alors que 16 % de la population française serait confrontée à la précarité alimentaire, selon les dernières données du Crédoc publiées en 2024, de nouvelles formes d'intervention sociale émergent pour toucher des publics éloignés de l'aide alimentaire classique. À Montreuil, en Seine-Saint-Denis, une expérimentation conduite par Action contre la faim, la Fondation de l'Armée du salut et l'Inrae apporte des résultats inédits sur l'efficacité des transferts monétaires directs.

Baptisé « Passerelle Plus », le dispositif a consisté à verser, durant quatre mois en 2024, une aide mensuelle de 60 euros par membre du foyer, sans condition d'usage. Au total, 342 ménages, représentant plus de 1 200 personnes, ont bénéficié de cette allocation. La quasi-totalité des participants vivait sous le seuil de pauvreté, avec un revenu moyen d'environ 1 240 euros par mois par foyer, et plus de huit sur dix se trouvaient en situation d'insécurité alimentaire au démarrage de l'expérimentation.

L'originalité du projet réside à la fois dans la liberté laissée aux bénéficiaires et dans la rigueur méthodologique adoptée. Deux groupes ont été constitués par tirage au sort : l'un recevant immédiatement l'aide, l'autre servant de groupe témoin avant d'en bénéficier à son tour. Des questionnaires réguliers et un suivi détaillé des dépenses ont permis d'évaluer les effets du programme.

Les résultats sont significatifs. Après trois mois, le risque d'insécurité alimentaire avait diminué de moitié dans le groupe bénéficiaire. Les ménages achetaient davantage de produits alimentaires et diversifiaient leurs achats. Les dépenses en fruits et légumes augmentaient en moyenne de 5 euros par personne et par mois par rapport au groupe témoin. Le versement intervenait en milieu de mois, à un moment où, une fois les charges fixes payées, l'alimentation devient souvent la variable d'ajustement.

Au-delà des indicateurs nutritionnels, les effets observés concernent aussi le bien-être et la vie sociale. Les bénéficiaires évoquent un soulagement temporaire, la possibilité de cuisiner des produits de meilleure qualité, mais aussi de financer des dépenses jusque-là inaccessibles : transports pour voir un proche, activités pour les enfants, petites vacances ou remboursement de dettes informelles. Pour les porteurs du projet, ces dépenses non alimentaires participent pleinement à la dignité et à la revalorisation des personnes.

<sup>7</sup> Trente ans de pauvreté en France : une stabilité trompeuse et des fractures renouvelées – pour en savoir plus :

• <https://www.inegalites.fr/30-annees-d-evolution-de-la-pauvrete-en-france>



L'expérimentation comportait également un accompagnement social individualisé et la possibilité de participer à des ateliers collectifs sur l'alimentation. Certains participants ont pu, à cette occasion, faire valoir des droits auxquels ils n'avaient pas recours. Cette articulation entre soutien financier et accompagnement social apparaît déterminante.

Pour les chercheurs impliqués, il s'agit d'une avancée majeure dans l'étude des politiques de lutte contre l'insécurité alimentaire. Les résultats montrent qu'un transfert monétaire non fléché, assorti d'un suivi adapté, peut produire des effets rapides et mesurables. Ils bousculent également une idée reçue persistante selon laquelle des aides sans condition seraient mal utilisées.

Toutefois, l'impact s'estompe après l'arrêt des versements. Deux mois après la fin de l'aide, les comportements des ménages rejoignent ceux du groupe témoin. Le constat est clair : un soutien ponctuel, même conséquent, ne suffit pas à transformer durablement des situations de pauvreté structurelle.

La question du passage à l'échelle se pose désormais. L'expérimentation a mobilisé environ 580 000 euros pour accompagner un peu plus de 340 ménages, avec le soutien de partenaires publics et privés. Dans un contexte budgétaire contraint, la généralisation d'un tel dispositif supposerait un engagement financier conséquent.

Cette initiative s'inscrit dans un débat plus large sur l'évolution des politiques sociales. À l'heure où plusieurs collectivités expérimentent des formes de sécurité sociale de l'alimentation ou des chèques alimentaires durables, l'expérience montreuilloise apporte des éléments probants en faveur d'une approche fondée sur la confiance et l'autonomie des ménages. Elle interroge aussi la nécessité de politiques plus structurelles, capables d'articuler revenu, accès aux droits et transformation du système alimentaire pour réduire durablement la précarité.<sup>8</sup>

## Enfants invisibles : l'Unicef alerte sur les angles morts des politiques publiques en France

Des enfants à la rue, non scolarisés, victimes de violences ou privés d'une alimentation suffisante : derrière les indicateurs nationaux, des milliers de situations demeurent mal documentées en France. Dans un rapport publié le 29 janvier, l'Unicef France estime que l'absence de données complètes et harmonisées empêche de garantir pleinement l'effectivité des droits de tous les enfants, consacrés notamment par la Convention internationale des droits de l'enfant, ratifiée par la France en 1990.

---

<sup>8</sup> À Montreuil, une aide monétaire directe réduit nettement l'insécurité alimentaire... mais temporairement – pour en savoir plus :

- [https://www.lemonde.fr/planete/article/2025/12/16/insecurite-alimentaire-a-montreuil-les-effets-notables-d-un-dispositif-d-aide-financiere-non-flechee\\_6658124\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2025/12/16/insecurite-alimentaire-a-montreuil-les-effets-notables-d-un-dispositif-d-aide-financiere-non-flechee_6658124_3244.html)
- <https://www.credoc.fr/publications/les-multiples-facettes-de-la-precarite-alimentaire>
- <https://www.actioncontrelafaim.org/actualites/presse/passerelle-plus-un-an-d-experimentation-avec-les-foyers-en-precarite-de-montreuil/>
- <https://www.inrae.fr/dossiers/alimentation-sortir-inegalites>

Pour objectiver ce constat, l'organisation a créé un Observatoire des droits des enfants, qui analyse 76 indicateurs répartis en douze thématiques couvrant l'éducation, la santé, la pauvreté, la protection de l'enfance, les migrations, la nutrition ou encore l'environnement. L'objectif est de croiser des sources issues d'organismes publics, d'enquêtes nationales et internationales et d'organisations spécialisées afin de dresser un panorama plus complet de la situation.

Le logement et la pauvreté apparaissent comme des urgences majeures. L'Unicef estime qu'au moins 32 000 enfants vivent sans domicile fixe ou à l'hôtel. En 2024, 38 enfants sans domicile sont décédés, selon les données compilées par l'Observatoire. Ces chiffres font écho aux alertes régulières du Collectif des associations unies et de la Fédération des acteurs de la solidarité, qui soulignent la saturation chronique des dispositifs d'hébergement d'urgence. L'Insee rappelle par ailleurs qu'environ un enfant sur cinq vit sous le seuil de pauvreté en France métropolitaine, une proportion plus élevée encore dans les territoires ultramarins.

L'accès à une alimentation suffisante n'est pas garanti pour tous. Près de 23 % des enfants interrogés déclarent ne pas prendre trois repas par jour. Ces données s'inscrivent dans un contexte plus large de précarité alimentaire, que le Crédoc et la Drees documentent depuis plusieurs années. Les associations d'aide alimentaire constatent une hausse continue de la fréquentation, y compris par des familles avec enfants.

La protection de l'enfance constitue un autre point d'alerte. Chaque année, environ 160 000 enfants seraient victimes de violences sexuelles et plus de 50 000 subiraient des maltraitements physiques ou psychologiques, selon les estimations reprises dans le rapport. Tous les cinq jours, un enfant décède sous les coups d'un proche. Ces chiffres corroborent les travaux de la Commission indépendante sur l'inceste et les violences sexuelles faites aux enfants (Ciivise) et les données du ministère de la Justice.

Le droit à l'éducation présente également des failles. L'Unicef souligne l'absence de données consolidées sur le nombre d'enfants non scolarisés, leur localisation et les raisons de leur éloignement de l'école. Plusieurs milliers d'enfants seraient concernés, sans visibilité nationale précise. L'organisation plaide pour la création d'un observatoire national dédié à la non-scolarisation. Les inégalités scolaires demeurent par ailleurs fortes : la dernière enquête PISA de l'OCDE montre que l'origine sociale pèse davantage sur les performances en France que dans la moyenne des pays comparables.

Les territoires d'outre-mer concentrent des vulnérabilités spécifiques et restent insuffisamment documentés. Dans les départements et régions ultramarins, environ 30 % des habitants vivent dans des conditions de mal-logement. À Mayotte, la situation est particulièrement préoccupante : une large majorité des enfants y vivent sous le seuil de pauvreté, et plusieurs milliers seraient non scolarisés selon les estimations disponibles. En 2024, 1 860 enfants ont été placés en rétention administrative à Mayotte, contre quelques unités dans l'Hexagone, ce qui soulève des interrogations sur l'égalité de traitement et le respect des droits fondamentaux.

Pour l'Unicef, le manque de données ne relève pas seulement d'un problème technique. Il conditionne la capacité des pouvoirs publics à élaborer des politiques adaptées. Sans suivi régulier et exhaustif, certaines situations restent invisibles et donc peu prioritaires dans l'agenda politique. L'organisation appelle à renforcer la production statistique, à harmoniser les indicateurs entre territoires et à mieux intégrer la parole des enfants dans l'évaluation des politiques.

Dans une perspective de justice sociale, ces constats interrogent la cohérence des politiques publiques avec les engagements internationaux de la France. Garantir les droits de l'enfant suppose non seulement des dispositifs de protection et de soutien, mais aussi une connaissance fine des réalités territoriales et sociales. À défaut, des milliers d'enfants risquent de demeurer en marge des radars statistiques et, par conséquent, des réponses publiques.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Enfants invisibles : l'Unicef alerte sur les angles morts des politiques publiques en France – pour en savoir plus :

- <https://www.unicef.fr/wp-content/uploads/2026/01/Rapport-Observatoire-des-droits-de-lenfant-HD.pdf>
- <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7941395>
- [https://www.lemonde.fr/societe/article/2026/01/29/en-france-des-milliers-d-enfants-oublies-des-statistiques-publiques-deploire-l-unicef\\_6664568\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2026/01/29/en-france-des-milliers-d-enfants-oublies-des-statistiques-publiques-deploire-l-unicef_6664568_3224.html)



## RSE et engagement des entreprises

# RSE et engagement des entreprises

## Les entreprises à mission – par André LETOWSKI

**2 596 entreprises ont adopté la qualité de société à mission depuis 2019, regroupant 1,106 million salarié**

*"Portrait des sociétés à mission : 9ÈME BAROMÈTRE", Observatoire des sociétés à mission, mars 2026*

*Méthodologie : les données ont été arrêtées au 31 janvier 2026 et concernent toutes les entreprises ayant voté leur mission avant le 31 décembre 2025.*

2 411 sont actives fin 2025 et concerne 1,1 million de salariés, mais aussi 85% de TPE/PME.

### ⇒ Ce qu'est la société à mission :

Introduite par la loi PACTE du 22 mai 2019, elle est un modèle qui vise à mettre en valeur la contribution des entreprises à la résolution des enjeux sociaux et environnementaux, en complémentarité de la recherche de profit,

Pour devenir société à mission, **l'entreprise doit se doter d'une raison d'être** (définissant la finalité de l'entreprise, son utilité pour la société civile), d'objectifs sociaux et environnementaux et d'une gouvernance dédiée au suivi exclusif de l'exécution de la mission avec inscription de ces 3 éléments dans les statuts. La qualité de société à mission doit ensuite être déclarée sur le site du guichet unique des formalités des entreprises avec le dépôt des statuts.

**Une fois la qualité acquise, la société à mission doit respecter les conditions suivantes** : s'assurer que le référent/comité de mission peut exercer pleinement ses prérogatives, choisir un organisme tiers indépendant qui vérifie périodiquement l'exécution de chaque objectif social/environnemental inscrit dans les statuts.

### ⇒ Quelques caractéristiques des 2 411 entreprises actives fin 2025.

◆ **L'ancienneté des entreprises** : 1 108 (46%) ont été créées avant la loi PACTE ; 17 sont centenaires. Leur moyenne d'âge est ainsi de 11,9 années.

◆ **42% des sociétés à mission ont leur siège en Île-de-France**, vs 25% pour l'ensemble des unités légales.

◆ **Leur forme juridique** : 1 969 SAS, 112 SA mais aussi quelques sociétés d'économie mixte et plusieurs sociétés publiques locales.

◆ **La taille des entreprises** : **83% sont des TPE/PME, 12% des ETI et 5% des grandes entreprises**, alors que dans le parc des unités légales les ETI et les grandes entreprises cumulées ne sont que 3%. 16% n'ont pas de salarié, 44% de 1 à 9, 27% de 10 à 49 et 44% plus de 50 salariés.

15% des grands groupes ont au moins une entité à mission (maison-mère ou filiale).

◆ **Les activités** : **le secteur le plus présent est celui des services aux entreprises** (54% des sociétés à mission) bien plus nombreuses dans cette catégorie que leur importance au sein de l'ensemble des unités légales (22%).

# RSE et engagement des entreprises

Le second groupe est celui du commerce et des HCR avec 13% des sociétés à mission **en net décalage avec leur poids dans les unités légales** (22%) suivi par les services aux particuliers (8 vs 22) ; cette même situation est aussi celle des activités immobilières (3,5 vs 7,3), de la construction (1,9 vs 11,5) et du transport (1,1 vs 3,1). Ces activités sont paradoxalement bien plus tournées vers la clientèle des particuliers. Cependant, elles ont une importance proche les activités financières et d'assurance (8,4 vs 7,1) et celles de l'industrie (6,5 vs 5,5).

Activités des sociétés à mission	Nbre	Répartition des soc à mission	Répartition de toutes les unités légales
<b>Services aux entreprises dont</b>	<b>1349</b>	<b>54,1</b>	<b>21,9</b>
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	875	36,8	13,0
Informatique et communication	356	12,3	3,5
Services administratifs et de soutien aux entreprises	118	5,0	5,4
<b>Commerce et HCR dont</b>	<b>305</b>	<b>12,9</b>	<b>21,7</b>
Commerce	253	10,7	14,8
HCR	52	2,2	6,9
<b>Activités financières et d'assurance</b>	<b>200</b>	<b>8,4</b>	<b>7,1</b>
<b>Services aux particuliers dont</b>	<b>191</b>	<b>8,0</b>	<b>21,7</b>
Enseignement	91	3,8	2,0
Activités arts et spectacles	41	1,7	2,8
Santé et action sociale	33	1,4	13,2
Autres services	26	1,1	3,7
<b>Industrie dont</b>	<b>177</b>	<b>6,5</b>	<b>5,5</b>
Industrie manufacturière	147	6,2	4,3
Production et distribution eau, électricité, gaz et gestion déchets	30	0,3	1,2
<b>Activités immobilières</b>	<b>82</b>	<b>3,5</b>	<b>7,3</b>
<b>Construction</b>	<b>44</b>	<b>1,9</b>	<b>11,5</b>
<b>Transport et entreposage</b>	<b>27</b>	<b>1,1</b>	<b>3,1</b>

# RSE et engagement des entreprises

◆ **Si l'on s'intéresse au nombre de salariés**, il s'élève à 1 106 000, dont environ 900 000 travaillent en France. **Dans certains secteurs, la part de salariés concernés dépasse les 15%** : on y trouve la production d'électricité, de gaz avec plus de 20% des salariés, puis le transport et entreposage, la santé et l'action sociale et les activités immobilières.

◆ **214 sociétés à mission (9% du stock actif) mentionnent leur appartenance à l'ESS**, en particulier des mutuelles (comme Harmonie Mutuelle, MAIF, CARAC), et des coopératives (comme Crédit Mutuel Arkéa, UpCoop, Windcoop, SOCAPS). 41 ont eu un label « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS).

Noter que les associations à mission ne relèvent pas de la loi PACTE, et ne sont pas comptabilisées dans ce baromètre.

◆ **Une croissance moyenne d'environ 500 nouvelles sociétés à mission par an depuis 4 ans.**

◆ **112 sociétés à mission ont été radiées depuis 2019** : 5% des entreprises ont disparu ; 73 sociétés à mission ont retiré ce type de mission de leurs statuts, mais pour 1/3 d'entre elles, la mission demeure au sein du groupe ; d'autres ont fait ce choix pour se concentrer sur d'autres formes d'engagement ; d'autres enfin ont connu un changement de gouvernance.

Pour en savoir davantage : <https://entreprisesamission.org/wp-content/uploads/2026/03/9e-Barometre.pdf>

## Morbihan Énergies mise sur le stockage pour renforcer la flexibilité et contenir la facture électrique

Dans un contexte de tension sur les réseaux et de volatilité des prix de l'électricité, Morbihan Énergies accélère sur la flexibilité. Le syndicat départemental, autorité organisatrice de la distribution d'électricité (AODE), pilote un réseau de plus de 25 000 kilomètres desservant environ 700 000 consommateurs. Au-delà de la gestion technique, il accompagne l'ensemble des communes et intercommunalités du département dans la maîtrise de leurs dépenses énergétiques, via un groupement d'achat à l'échelle départementale, le déploiement d'énergies renouvelables et des outils de pilotage des consommations.

Depuis une dizaine d'années, le territoire breton expérimente des solutions pour réduire sa dépendance énergétique et mieux absorber les pics liés notamment au tourisme saisonnier. Dès 2014, un projet pilote mené avec un industriel de l'énergie testait sur un bâtiment public un dispositif combinant production locale et stockage, capable de s'effacer du réseau lors des pointes de consommation.

Une nouvelle étape a été franchie en 2019 lorsque Morbihan Énergies a été retenu dans le cadre de l'appel à projets « Territoires d'innovation », soutenu par la Banque des Territoires, sur le thème des données au service de la transition énergétique. Doté d'un budget global de plus de 30 millions d'euros, le programme vise à déployer des solutions numériques avancées et à accroître la production d'énergie renouvelable. C'est dans ce cadre qu'a émergé l'idée d'installer des systèmes de stockage chez des collectivités volontaires. Sept d'entre elles ont répondu favorablement.

# RSE et engagement des entreprises

En février 2025, l'entreprise tarnaise Sirea a été sélectionnée pour fournir des armoires de stockage autonomes, installables en extérieur. Le choix s'est porté sur une solution intégrant un système de thermorégulation maintenant la température interne dans une plage stable, afin d'optimiser la durée de vie des batteries. La capacité garantie à dix ans a été fixée à 400 kWh, tandis que les modules livrés affichent plus de 600 kWh, avec une profondeur de décharge de 80 %. Cette marge permet à la fois d'améliorer la longévité des équipements et de sécuriser la performance dans le temps.

Huit systèmes ont été commandés. Les premières mises en service ont débuté à l'été 2025 et le dernier équipement, couplé à une centrale photovoltaïque et à des bornes de recharge pour véhicules électriques, doit être prochainement opérationnel. Les autres installations alimentent des équipements variés : piscine municipale, palais des congrès, station d'épuration ou bâtiments tertiaires.

L'objectif est double. D'une part, adapter la consommation aux contraintes techniques du réseau et aux variations de production renouvelable. D'autre part, tirer un avantage économique de cette flexibilité. Le paramétrage actuel privilégie un fonctionnement simple : recharge des batteries en heures creuses, restitution en heures pleines. Cette gestion dite « implicite » permet déjà de lisser la courbe de charge et de réduire les coûts.

À partir de 2026, Morbihan Énergies envisage de valoriser des flexibilités plus ponctuelles, dites « explicites », via des mécanismes de marché comme la notification d'échanges de blocs de consommation (Nebco), l'effacement ou la participation au marché spot. Pour cela, le syndicat s'appuie sur un agrégateur chargé d'identifier les opportunités et de piloter à distance les installations. La capacité à générer des revenus supplémentaires conditionnera un éventuel déploiement élargi auprès d'autres collectivités. L'ambition affichée est d'amortir les investissements en cinq ans, puis de réduire durablement les factures.

La solution retenue présente également un atout en termes de souveraineté. Conçue et fabriquée en France, elle intègre un système de gestion de l'énergie (EMS) certifié Origine France Garantie. Les données sont hébergées localement, sur l'infrastructure propre de l'entreprise, limitant les risques de dépendance technologique. La modularité du logiciel permet en outre d'adapter les usages par simple re-paramétrage, sans modification matérielle, en fonction de l'évolution des mécanismes de rémunération.

Pour Morbihan Énergies, cette stratégie illustre le rôle croissant des syndicats d'énergie dans l'ingénierie territoriale de la transition. En combinant production renouvelable, stockage et pilotage numérique, le département expérimente une approche intégrée visant à renforcer la résilience locale tout en maîtrisant les coûts pour les collectivités.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Morbihan Énergies mise sur le stockage pour renforcer la flexibilité et contenir la facture électrique – pour en savoir plus :

- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/experimentation-morbihan-energies-pour-maitriser-factures-electricite-grace-au-stockage-47370.php4>
- <https://morbihan-energies.fr/>
- <https://www.lesechos.fr/pme-regions/bretagne/transition-energetique-la-banque-des-territoires-sengage-dans-le-morbihan-1358831>



# RSE et engagement des entreprises

## B-Corp durcit ses standards pour restaurer sa crédibilité face aux accusations de greenwashing

Vingt ans après ses premières certifications, le label B-Corp engage une refonte majeure de ses critères. Longtemps présenté comme un étendard des entreprises engagées pour le bien commun, il a été fragilisé ces dernières années par des critiques récurrentes sur son manque d'exigence et la présence, en son sein, de multinationales controversées. Les nouveaux standards, dévoilés début février, visent à répondre à ces remises en cause et à repositionner la certification comme un référentiel robuste en matière de transition écologique et sociale.

Depuis sa création en 2006 par l'organisation à but non lucratif B Lab, le mouvement B-Corp a connu une croissance rapide. Plus de 8 000 entreprises sont aujourd'hui certifiées dans le monde, dont plusieurs centaines en France. Cette expansion a contribué à diffuser des pratiques responsables dans de nombreux secteurs. Mais elle a aussi exposé le label à un risque classique : celui de l'instrumentalisation à des fins d'image.

Jusqu'à présent, l'obtention de la certification reposait sur un système de notation globale : les entreprises devaient atteindre un minimum de 80 points sur 200, répartis entre plusieurs thématiques – gouvernance, environnement, relations avec les salariés, impact sur les communautés, modèle d'affaires. Ce fonctionnement a été critiqué pour sa souplesse excessive : une entreprise pouvait compenser de mauvais résultats dans un domaine par de bonnes performances ailleurs, sans obligation d'atteindre un seuil minimal dans chaque catégorie.

La réforme engagée met fin à cette logique de score agrégé. Désormais, les entreprises devront satisfaire à des exigences minimales sur sept piliers distincts : gouvernance, climat, justice et inclusion, affaires publiques, droits humains, gestion environnementale et circularité. L'idée est d'imposer une cohérence systémique et d'éviter qu'un engagement partiel ne suffise à décrocher le label.

Autre évolution structurante : l'introduction d'une logique de progrès continu. Les entreprises certifiées ne seront plus seulement évaluées à un instant donné, mais devront démontrer des améliorations mesurables dans le temps. La certification sera assortie de contrôles renforcés, réalisés par des vérificateurs tiers indépendants, dans le sillage des exigences européennes croissantes en matière de transparence et de lutte contre les allégations environnementales trompeuses. Cette évolution intervient alors que l'Union européenne encadre plus strictement les communications environnementales des entreprises à travers plusieurs textes récents, dont la directive sur l'autonomisation des consommateurs pour la transition verte.

Les nouveaux standards intègrent également des dimensions jusqu'ici peu abordées par les labels de durabilité : les pratiques de lobbying et la responsabilité fiscale. Les entreprises certifiées devront désormais rendre des comptes sur la cohérence entre leurs engagements publics et leurs activités d'influence. Il s'agit d'éviter qu'une société affichant des ambitions climatiques ambitieuses soutienne parallèlement des positions contraires à la transition écologique. De même, la question de la contribution fiscale devient un critère d'évaluation, dans un contexte où l'optimisation agressive est de plus en plus perçue comme incompatible avec une responsabilité sociétale affirmée.

# RSE et engagement des entreprises

Le label prévoit aussi de plafonner la part du chiffre d'affaires issue de secteurs jugés incompatibles avec la transition, tels que les énergies fossiles, le tabac ou l'armement. Cette mesure répond directement aux controverses récentes. En 2025, la perte de certification d'une grande agence de communication à la suite d'un contrat avec un groupe pétrolier avait ravivé les critiques internes et externes sur la cohérence du label.

Malgré ces ajustements, les débats ne sont pas clos. Plusieurs entreprises historiquement engagées ont récemment quitté la certification, estimant que la présence de grands groupes accusés de violations environnementales ou sociales entamait la crédibilité de l'ensemble du mouvement. Des marques militantes ont dénoncé un risque de dilution, voire de récupération, du label par des multinationales cherchant à améliorer leur réputation sans transformation profonde de leur modèle d'affaires.

La refonte actuelle constitue donc autant une réponse technique qu'un repositionnement stratégique. Dans un contexte de ralentissement de certaines politiques climatiques et de montée d'un discours critique vis-à-vis des réglementations environnementales, B-Corp entend se poser en point d'ancrage pour les entreprises souhaitant maintenir un cap exigeant. L'objectif affiché est de fédérer une minorité active d'acteurs réellement engagés, quitte à accepter un resserrement du périmètre.

Reste à savoir si ce durcissement suffira à restaurer la confiance. La crédibilité du label dépendra désormais de la rigueur des contrôles, de la transparence des exclusions éventuelles et de sa capacité à arbitrer les tensions entre ouverture à de grands groupes et exigence éthique. Dans un paysage où les labels se multiplient et où les accusations de greenwashing se banalisent, B-Corp joue une partie décisive pour son avenir – et plus largement pour la place des certifications privées dans la régulation de la transition.<sup>11</sup>

## Devoir de vigilance : la condamnation d'Yves Rocher marque un tournant pour la responsabilité des groupes français

Le jugement rendu le 12 mars 2026 par le tribunal judiciaire de Paris ouvre une nouvelle séquence dans l'application du devoir de vigilance. La justice a retenu la responsabilité du groupe Yves Rocher pour des manquements liés à sa filiale turque, dans une affaire née après une vague de licenciements survenue en 2018 à la suite de l'adhésion de salariés au syndicat Petrol-Is. Saisis par 81 anciens salariés, le syndicat ainsi que les associations Sherpa et ActionAid France, les juges ont considéré que la maison mère n'avait pas suffisamment anticipé les risques d'atteinte aux droits fondamentaux des travailleurs au sein de cette filiale.

---

<sup>11</sup> B-Corp durcit ses standards pour restaurer sa crédibilité face aux accusations de greenwashing – pour en savoir plus :

- <https://www.novethic.fr/economie-et-social/business-model-en-transition/bcorp-nouveaux-standards-pionniers-durabilite-critiques>
- <https://sustainabilitymag.com/news/is-celebrated-b-corp-status-encouraging-greenwashing>
- <https://www.drapersonline.com/news/b-corp-increases-standards>

# RSE et engagement des entreprises

Au cœur de la décision figure la loi française sur le devoir de vigilance, adoptée le 27 mars 2017, qui impose à certaines grandes entreprises de publier et mettre en œuvre un plan destiné à identifier et prévenir les atteintes graves aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé-sécurité et à l'environnement, y compris dans leurs filiales, chez leurs sous-traitants et fournisseurs. Le tribunal a estimé que les plans de vigilance 2017 et 2018 du groupe présentaient une faiblesse majeure : leur cartographie des risques ne couvrait pas les filiales, alors qu'elle se concentrait sur les fournisseurs et les achats considérés comme sensibles.

La juridiction parisienne a également écarté l'application du droit turc au profit du droit français, en soulignant la portée impérative du dispositif national lorsqu'un dommage résulte d'un manquement aux obligations de vigilance, y compris à l'étranger. Ce point renforce la dimension extraterritoriale de la loi française et conforte l'idée que les groupes peuvent être appelés à répondre, devant les juridictions françaises, de défaillances dans la prévention des risques sociaux ou environnementaux au sein de leurs chaînes de valeur internationales.

Sur le terrain indemnitaire, la portée de la décision reste toutefois mesurée. Le tribunal a jugé irrecevables les demandes de 72 anciens salariés ayant déjà accepté un protocole transactionnel conclu avec la filiale turque en 2019. L'examen a donc porté sur neuf anciens salariés, dont six ont obtenu 8 000 euros chacun. Le syndicat Petrol-Is s'est vu accorder 40 000 euros, tandis que Sherpa et ActionAid France ont obtenu l'euro symbolique qu'elles réclamaient. Cette issue, saluée comme une première majeure par les associations requérantes, installe néanmoins une jurisprudence encore prudente, à la fois symbolique et concrète, sur la manière dont les entreprises françaises devront désormais documenter leurs risques sociaux à l'international.<sup>12</sup>

## Biodiversité : le CAC 40 découvre encore trop lentement que la nature est un risque économique majeur

La biodiversité n'est plus seulement un sujet d'image ou de conformité extra-financière : elle devient un enjeu de résilience économique. C'est la ligne de fond qui se dégage des travaux récents sur les liens entre entreprises et nature, depuis l'évaluation méthodologique publiée par l'Ipbes jusqu'au premier indice NAT40 du WWF France. L'organisation a passé au crible les publications de durabilité des entreprises du CAC 40 sur quatre volets clés des standards européens — pollution, eau, biodiversité et économie circulaire — et le constat reste sévère : la moyenne générale atteint 32 sur 100, la meilleure note plafonne à 52 sur 100, et aucune entreprise ne dispose à ce stade d'un plan de transition nature formalisé.

---

<sup>12</sup> Devoir de vigilance : la condamnation d'Yves Rocher marque un tournant pour la responsabilité des groupes français – pour en savoir plus :

- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/devoir-vigilance-effets-etranger-47685.php4>
- [https://www.tribunal-de-paris.justice.fr/sites/default/files/2026-03/CP%202026.03.12%20-%2034%C3%A8me%20chambre.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.tribunal-de-paris.justice.fr/sites/default/files/2026-03/CP%202026.03.12%20-%2034%C3%A8me%20chambre.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- [https://www.asso-sherpa.org/delibere-yves-rocher-turquie?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.asso-sherpa.org/delibere-yves-rocher-turquie?utm_source=chatgpt.com)

# RSE et engagement des entreprises

Le décalage entre les discours et la transformation effective ressort particulièrement dans la manière dont les entreprises hiérarchisent leurs enjeux. Le WWF observe qu'une majorité d'entre elles sous-estiment encore la matérialité des risques liés à la nature, alors même que leurs chaînes de valeur en dépendent directement ou indirectement. Les entreprises les mieux classées sont surtout celles dont l'activité repose fortement sur des matières premières agricoles ou naturelles, comme certains groupes du luxe ou de la distribution, qui ont davantage intégré leur dépendance à l'eau, aux sols, aux fibres ou aux filières amont. À l'inverse, plusieurs groupes industriels et surtout les banques apparaissent en retrait, alors même que leur exposition aux risques liés à la dégradation des écosystèmes est loin d'être marginale.

Cette faiblesse est d'autant plus frappante que la dépendance de l'économie à la nature est désormais bien documentée. La Banque centrale européenne estime que 72 % des entreprises non financières de la zone euro, soit environ trois millions d'entreprises, dépendent fortement d'au moins un service écosystémique. Environ 75 % des prêts bancaires aux entreprises sont liés à ces acteurs. En pratique, cela signifie que des fonctions comme la pollinisation, la régulation de l'eau, la fertilité des sols ou la protection contre certains aléas naturels ne relèvent pas du décor environnemental, mais des conditions concrètes de continuité économique.

Le rapport du WWF montre aussi que le reporting nature reste, dans la plupart des cas, incomplet et peu opérationnel. Les analyses de matérialité progressent, mais les objectifs sont rarement alignés sur des référentiels scientifiques robustes. Les impacts situés en amont des chaînes d'approvisionnement demeurent l'angle mort principal, qu'il s'agisse de production agricole, d'extraction ou de transformation. La gestion de l'eau illustre bien ce retard : beaucoup d'entreprises mesurent leurs volumes consommés, mais peu relient leurs objectifs aux réalités territoriales, au stress hydrique local ou aux capacités de régénération des milieux. Sur la biodiversité, le constat est similaire : les engagements crédibles, par exemple sur la déforestation ou sur des trajectoires fondées sur la science, restent minoritaires.

Le fossé avec le climat apparaît nettement. Une large majorité des entreprises du CAC 40 ont désormais adopté des cibles climatiques structurées, souvent en référence à l'Accord de Paris, mais les cibles spécifiquement liées à la nature restent quasi absentes. Le WWF relève aussi que les plans d'action sont rarement budgétés et que les métriques financières associées aux enjeux nature sont peu développées. Autrement dit, la biodiversité commence à entrer dans les rapports, mais pas encore vraiment dans les arbitrages stratégiques, la gouvernance des achats, la rémunération des dirigeants ou les décisions d'investissement de long terme.

L'arrière-plan scientifique renforce pourtant l'urgence. L'Ipbes rappelle que les entreprises sont à la fois dépendantes du vivant et contributrices majeures à son érosion, et que l'action volontaire, à elle seule, ne suffira pas à produire l'ampleur de transformation nécessaire. À mesure que les écosystèmes se dégradent, les risques cessent d'être diffus ou lointains : ils deviennent systémiques, avec des effets possibles sur les chaînes d'approvisionnement, la productivité, les coûts d'assurance, le crédit et, in fine, la stabilité économique.

# RSE et engagement des entreprises

Ce triple éclairage dessine une conclusion claire pour les entreprises françaises. La question n'est plus de savoir s'il faut parler de nature, mais comment l'intégrer réellement dans les modèles économiques. Les groupes les plus avancés commencent à structurer leurs analyses de double matérialité, à mieux identifier leurs dépendances et à tester des approches plus robustes sur leurs filières amont. Mais le mouvement reste embryonnaire et très inégal selon les secteurs. Tant que la nature restera traitée comme une extension de la politique RSE, et non comme une variable de pilotage stratégique, les plans de transition resteront partiels et la vulnérabilité économique continuera de croître.

Après le carbone, c'est désormais la dépendance au vivant qui remonte au premier plan. Pour les entreprises, le prochain cap ne consiste plus seulement à mieux documenter leurs impacts, mais à traduire cette dépendance en objectifs alignés sur la science, en budgets, en indicateurs de gouvernance et en transformation des chaînes d'approvisionnement. Le vrai test ne sera donc pas la qualité du discours, mais la capacité à passer d'un reporting nature encore déclaratif à une stratégie économique effectivement compatible avec les limites écologiques.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Biodiversité : le CAC 40 découvre encore trop lentement que la nature est un risque économique majeur – pour en savoir plus :

- <https://www.wwf.fr/vous-informer/actualites/le-wwf-france-publie-lindice-nat-40-et-appelle-les-entreprises-francaises-a-acceler-leur>
- <https://www.novethic.fr/environnement/biodiversite/nat40-cac40-retard-plan-transition-nature-biodiversite-france>
- <https://cdurable.info/nat-40-le-premier-classement-biodiversite-pour-mettre-les-entreprises-du-cac-40-a-lepreuve-de-la-nature/>
- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/entreprises-cac-40-enjeux-nature-47558.php4>



# Transformation digitale

## Baromètre du numérique 2026 : l'essor fulgurant de l'IA générative révèle de nouvelles fractures

L'intelligence artificielle générative s'impose à grande vitesse dans les usages numériques des Français. Selon l'édition 2026 du Baromètre du numérique, présentée le 6 février par l'Arcep, l'Arcom et l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), près d'un Français sur deux déclare utiliser ces outils. Une progression spectaculaire qui s'inscrit dans un paysage où les fractures numériques traditionnelles restent bien présentes.

Réalisée par le Crédoc auprès de 4 145 personnes – incluant internautes, personnes non connectées et adolescents –, l'enquête montre que 48 % des Français ont déjà recours à une IA générative, contre 20 % en 2022, lors de l'émergence de ChatGPT. Les autorités soulignent que cette diffusion est plus rapide que celle du smartphone ou des réseaux sociaux, qui avaient mis plusieurs années de plus pour atteindre un niveau comparable de pénétration.

L'usage est particulièrement intensif chez les jeunes : 85 % des 18-24 ans déclarent utiliser ces outils, contre seulement 15 % des 70 ans et plus. Les cadres y recourent largement (76 %), tandis que les ouvriers (38 %) et les retraités (19 %) restent nettement en retrait. Cette distribution sociale de l'IA laisse entrevoir un risque d'accentuation des inégalités, d'autant que seuls 11 % des répondants s'estiment très compétents dans son utilisation.

Le marché apparaît dominé par quelques acteurs. ChatGPT concentre près des deux tiers des usages déclarés, loin devant ses concurrents. Cette concentration interroge les régulateurs quant aux conditions de concurrence et à la liberté de choix des utilisateurs, dans un contexte où l'Union européenne déploie son règlement sur l'intelligence artificielle (AI Act), adopté en 2024.

Les usages les plus courants concernent la recherche d'informations, la rédaction ou la traduction de textes et la génération d'idées. L'aide aux devoirs est également très répandue chez les adolescents. Près d'un tiers des utilisateurs recourent quotidiennement à ces outils. Les motivations invoquées sont principalement le gain de temps et la simplicité d'utilisation.

Mais cette diffusion rapide révèle aussi un nouveau vecteur d'exclusion. Si 41 % des Français déclarent se sentir compétents pour utiliser l'IA générative, beaucoup reconnaissent la nécessité d'un apprentissage spécifique, notamment dans la formulation des requêtes. Les craintes liées à la protection des données freinent 30 % des répondants, tandis que le manque de compétences reste un obstacle pour un quart d'entre eux.

Ces nouvelles fractures s'ajoutent aux difficultés persistantes d'accès et d'usage du numérique. 41 % des Français indiquent rencontrer des freins dans leurs démarches quotidiennes, qu'il s'agisse d'un manque de maîtrise des outils, d'un équipement inadapté ou d'un accès insuffisant à Internet. Si la couverture en fibre progresse – elle représente désormais 78 % des connexions –, les inégalités d'usage demeurent fortes.

L'étude met également en lumière une ambivalence persistante vis-à-vis du numérique. Un tiers des Français estime qu'il ne facilite pas leur vie quotidienne, une proportion qui grimpe à 60 % parmi les non-diplômés. Dans les démarches administratives, la demande d'interlocuteurs humains reste forte : téléphone ou guichet physique sont jugés plus efficaces que les interfaces automatisées. Les chatbots, expérimentés par près de la moitié des répondants, suscitent des niveaux de satisfaction limités.

Parallèlement, l'exposition aux contenus problématiques sur les réseaux sociaux demeure élevée. 90 % des personnes interrogées utilisent ces plateformes, et près des deux tiers déclarent avoir été confrontées à des contenus inappropriés. Les fausses informations, les insultes et les propos haineux figurent parmi les contenus les plus fréquemment cités. Une majorité des utilisateurs se montre consciente du rôle des algorithmes dans la sélection des contenus et exprime le souhait d'un affichage moins personnalisé.

Ces constats renforcent les arguments en faveur d'une régulation accrue. Le règlement européen sur les services numériques (Digital Services Act) impose aux grandes plateformes des obligations de transparence et de gestion des risques systémiques. Les autorités françaises rappellent que l'enjeu dépasse la seule régulation technique : il s'agit d'éviter que l'IA et les plateformes numériques ne deviennent des accélérateurs d'inégalités sociales.

Dans une perspective d'économie sociale et solidaire, ces données interrogent la capacité des politiques publiques à accompagner l'ensemble des citoyens dans ces transformations rapides. L'accès aux compétences numériques, la médiation et le maintien de services publics accessibles constituent des leviers essentiels pour que l'innovation technologique ne se traduise pas par une nouvelle fracture sociale.<sup>14</sup>

## L'IA générative commence à redessiner les équilibres de l'emploi qualifié

En France, les effets de l'intelligence artificielle générative sur l'emploi restent encore limités, mais plusieurs signaux montrent que la transformation est engagée. Le dirigeant de la start-up Stockly, Eliott Jabès, en donne une illustration concrète : constatant des gains de productivité nettement renforcés par les derniers outils d'IA, il a choisi d'interrompre les recrutements de développeurs et de concentrer ses efforts sur la montée en compétences de ses 100 salariés. Selon lui, les progrès observés fin 2025 ont marqué une rupture par rapport aux gains jusque-là enregistrés.

Ce type de décision demeure encore peu fréquent dans les entreprises françaises. Il s'inscrit néanmoins dans un contexte international où l'essor de l'IA alimente déjà des réductions d'effectifs. Aux États-Unis, les annonces de suppressions de postes liées à cette technologie se sont multipliées à l'automne 2025, signe que l'automatisation commence à produire des effets tangibles sur certaines fonctions.

<sup>14</sup> Baromètre du numérique 2026 : l'essor fulgurant de l'IA générative révèle de nouvelles fractures – pour en savoir plus :

- <https://www.arcom.fr/se-documenter/etudes-et-donnees/etudes-bilans-et-rapports-de-larcom/barometre-du-numerique-edition-2026>
- <https://www.banquedesterritoires.fr/barometre-du-numerique-comment-lia-dessine-de-nouvelles-fractures>
- <https://www.vie-publique.fr/en-bref/301989-barometre-du-numerique-2026-48-dutilisateurs-de-lia>



# Transformation digitale

En France, une étude de Coface et de l'Observatoire des emplois menacés et émergents évalue à 3,8 % la part de l'emploi aujourd'hui fragilisée par le déploiement de l'IA générative. Ce niveau encore modéré s'explique par une diffusion qui reste partielle dans les organisations. D'après PwC, en 2025, seuls 7 % des salariés français utilisaient l'IA générative chaque jour dans leur travail, tandis que 14 % y recouraient au moins une fois par semaine. La moitié des actifs n'y avait, à cette date, jamais eu recours dans un cadre professionnel.

Les projections changent toutefois d'échelle à mesure que les usages se généralisent. À horizon de deux à cinq ans, près de 16,3 % de l'emploi en France pourraient être concernés, soit environ 5 millions de personnes. L'hypothèse repose notamment sur le développement de l'IA dite agentique, capable d'enchaîner plusieurs opérations de manière autonome et d'automatiser non plus seulement des tâches isolées, mais des pans entiers de processus de travail. Dans ce scénario, un métier sur huit verrait plus de 30 % de ses tâches potentiellement automatisables.

L'une des particularités de cette étude tient à sa méthode. Les chercheurs n'ont pas raisonné à partir de grandes catégories abstraites ou de postulats idéologiques, mais à partir du détail concret des activités. Chaque profession a été découpée en tâches élémentaires, auxquelles a été attribué un niveau d'automatisation possible. Ce travail a ensuite été croisé avec le poids de ces tâches dans chaque métier, puis avec les volumes d'emploi par profession et par secteur, afin d'estimer plus finement le niveau de risque.

Les résultats mettent en lumière une vulnérabilité particulière des métiers qualifiés. Les professions de l'architecture et de l'ingénierie figurent parmi les plus exposées, de même que les métiers de l'informatique, des mathématiques, du soutien administratif ou encore certains emplois juridiques. Les activités créatives apparaissent elles aussi dans le champ des métiers fortement concernés. Arts, design, médias ou spectacle cumulent une forte exposition, tandis que certaines professions indépendantes, comme la traduction, constatent déjà un recul de la demande ou une dégradation des conditions de travail, avec la généralisation de relectures de contenus prétraduits par l'IA.

Le secteur juridique connaît des évolutions comparables. Dans les cabinets, les outils d'IA sont de plus en plus mobilisés pour accélérer la gestion documentaire et la recherche. Cette évolution ne conduit pas nécessairement à une substitution totale des professionnels, mais elle modifie déjà la répartition des tâches et interroge directement la formation des jeunes entrants, dont certaines missions d'apprentissage risquent d'être absorbées par les logiciels.

Aucun secteur ne semble totalement à l'abri, même si tous ne sont pas touchés avec la même intensité. Dans l'industrie, par exemple, les métiers directement liés à la production restent relativement protégés, alors que les fonctions d'ingénierie ou de support sont davantage exposées. À l'inverse, les emplois du nettoyage, de l'entretien, de la restauration ou encore ceux liés à l'agriculture, à la pêche et à la sylviculture apparaissent beaucoup moins automatisables à ce stade.

Cette dynamique tranche avec les transformations observées lors des précédentes révolutions technologiques. Là où l'informatisation et Internet avaient surtout fragilisé les emplois intermédiaires, l'IA semble désormais toucher des catégories plus diplômées et mieux rémunérées. Les projections de Coface indiquent ainsi que les déciles supérieurs de revenus comptent parmi les plus exposés. Cette singularité pourrait avoir des effets non seulement sociaux, mais aussi budgétaires, puisque

l'affaiblissement d'emplois à forte contribution pèserait directement sur les recettes de la protection sociale.

Pour autant, plusieurs chercheurs invitent à ne pas céder à un déterminisme technologique. L'impact de l'IA ne dépend pas seulement des capacités des outils, mais aussi des choix organisationnels et stratégiques des employeurs. L'automatisation n'est pas un phénomène mécanique : elle résulte d'arbitrages économiques, managériaux et politiques. Certains rappellent également que les discours les plus alarmistes participent parfois à soutenir les promesses de rentabilité attachées à ces technologies, dans un contexte d'investissements massifs.

Face à ces mutations, la capacité d'anticipation devient centrale. Le gouvernement a lancé en juillet 2025 le plan Osez l'IA, avec l'objectif de sensibiliser ou de former 15 millions de professionnels d'ici 2030. La réflexion en cours autour d'un observatoire national de l'impact de l'IA sur le marché du travail va dans le même sens. Mais plusieurs spécialistes soulignent que les réponses actuelles restent encore largement générales et insuffisamment connectées aux réalités du travail vécu. En France, l'industrialisation des formations progresse, mais les transformations concrètes des organisations demeurent encore limitées et les projets de déploiement à grande échelle restent peu nombreux.

Le principal enjeu n'est plus de savoir si l'IA aura un effet sur l'emploi, mais comment cet effet sera piloté. La nouveauté tient au fait que les métiers qualifiés, créatifs et bien rémunérés sont désormais en première ligne, ce qui pourrait modifier en profondeur les politiques de formation, les trajectoires de carrière et le financement du modèle social. Pour les acteurs publics, les entreprises et l'ESS, la question centrale devient donc celle de la gouvernance de l'automatisation : accompagner les usages, négocier leurs effets et éviter qu'un gain de productivité ne se traduise par une fragilisation durable du travail.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> L'IA générative commence à redessiner les équilibres de l'emploi qualifié – pour en savoir plus :

- [https://www.lemonde.fr/economie/article/2026/03/18/l-ia-une-menace-pour-5-millions-de-salaries-en-france\\_6672064\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2026/03/18/l-ia-une-menace-pour-5-millions-de-salaries-en-france_6672064_3234.html)
- [https://www.franceinfo.fr/replay-radio/le-decryptage-eco/l-intelligence-artificielle-va-t-elle-nous-mettre-au-chomage\\_7846700.html](https://www.franceinfo.fr/replay-radio/le-decryptage-eco/l-intelligence-artificielle-va-t-elle-nous-mettre-au-chomage_7846700.html)
- <https://observatoire-emplois-menaces.com/>



# Mutations du travail & des compétences

# Mutations du travail & des compétences

## Le Halo des compétences par Vincent PACINI du CNAM

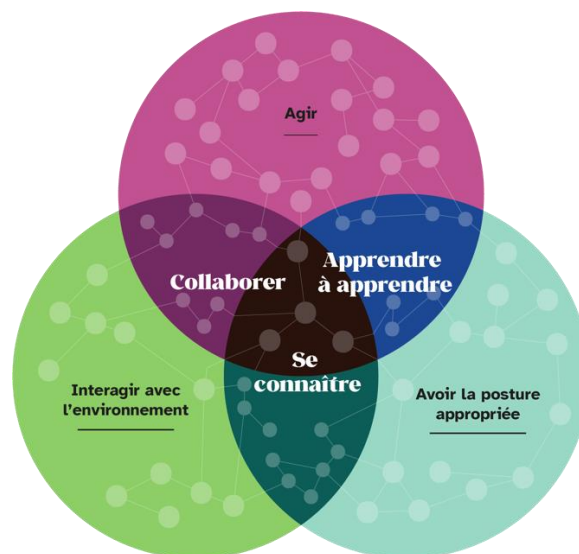
### Le halo, une mise en système des compétences

Portée conjointement par le Groupe Voltaire et le Conservatoire National des Arts et Métiers dans le cadre d'un projet de recherche mené avec les équipes du laboratoire FoAP (Formation et Apprentissage Professionnel) et du Lirsa (Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action), la démarche Compétences 2030 avait pour objectif de mieux identifier et appréhender ce qui relève des compétences essentielles à l'employabilité et à la citoyenneté.

Les compétences techniques ne suffisent plus à elles seules à relever les défis de transformation des organisations et d'adaptation des individus. D'autres compétences telles que se connaître, apprendre tout au long de la vie, savoir s'adapter, appréhender les transitions, collaborer, bien s'exprimer, diriger, résoudre des problèmes, avoir un esprit critique, ajuster son agir professionnel et relationnel en fonction du contexte, sont devenues clés pour continuer de progresser et de s'épanouir.

Cet ensemble hétérogène de compétences (soft skills, compétences transversales, compétences psychosociales, citoyennes, relationnelles, comportementales, cognitives, savoir-être professionnels, etc.), deviennent indispensables pour l'adaptation des individus aux différents contextes dans lesquels ils agissent et interagissent en tant que professionnels ou en tant que citoyens. On distingue parmi les compétences essentielles, les compétences spécifiques (elles permettent d'agir dans un environnement donné) des compétences génériques (elles constituent des leviers pour l'adaptation des individus à de nouveaux contextes). Cette distinction est fondamentale pour comprendre comment une personne peut évoluer et transposer ses compétences d'un environnement à un autre.

Pour représenter et relier cette variété de compétences, le groupe de recherche a mis au point un outil : le halo des compétences. Le volet des compétences spécifiques du halo combine trois types de compétences :



# Mutations du travail & des compétences

- Agir. Ce sont les compétences qui articulent savoirs, maîtrise des outils et savoir-faire dans un domaine donné. Elles qualifient les capacités de la personne dans sa puissance d'action et de pensée dans des situations de travail évolutives (Zarifian, 2009, Le Boterf, 2011).

- Interagir prend en compte la capacité à analyser et à comprendre les enjeux externes et internes qui influencent une situation ou un projet. Il peut s'agir de facteurs économiques, sociaux, environnementaux, culturels ou politiques. Si le savoir est contextuel, il faut considérer les éléments du contexte (temps, lieux, ressources...) et envisager le savoir « comme un flux et pas seulement comme un stock » pour adapter les décisions et les actions (Cristol, 2013).

- Avoir la posture appropriée qui prend en compte l'ensemble des attitudes, comportements et dispositions adoptées par un individu dans le cadre de son activité professionnelle (Mulin, 2014).

Le volet des compétences génériques regroupe quant à lui l'acte de :

- Collaborer est la capacité à créer les conditions favorables à des relations de travail à la fois efficaces et respectueuses, où chaque membre de l'équipe trouve du sens à son action et contribue pleinement à la réussite collective. (Clot, 2017).

- Apprendre à apprendre fait référence à la capacité d'un individu à développer des stratégies d'apprentissage tout au long des expériences et situations vécues. Cette « apprenance », s'articule selon Carré (2020) en trois dimensions : le pouvoir apprendre, le savoir apprendre et le vouloir apprendre.

- Se connaître renvoie à la capacité d'un individu à s'ouvrir à ce qu'il se passe en lui et à identifier ses particularités, valeurs, forces/faiblesses, besoins/limites, sources de motivation, croyances et comportements (Rogers, 1968). Se connaître apporte une meilleure compréhension des situations et favorise la prise de décisions plus éclairées (Labruffe, 2008).

Le halo ne se substitue pas aux référentiels existants, mais les relie pour une lecture plus transversale et dynamique des compétences. Loin d'être un acte purement individuel, la réussite d'un travail repose également sur une dynamique collective. Cette grille souligne que la compétence ne peut être attribuée uniquement à la responsabilité d'un individu : elle est fortement conditionnée par la qualité des interactions avec les autres (collègues, partenaires, hiérarchie) et par le contexte global dans lequel l'activité s'inscrit.

Dans ce cadre, il est à noter que pour les experts, la posture et la connaissance de soi ne constituent pas une compétence, mais elles jouent un rôle fondamental dans la qualité des interactions professionnelles. Elles sont une aide pour mieux percevoir son propre fonctionnement, pour ajuster son comportement aux exigences de son environnement, pour mieux comprendre les dynamiques relationnelles au sein d'une équipe.

Le halo a été testé dans différents contextes professionnels, par exemple dans le cadre d'une démarche d'insertion ou de reconversion (Chenelet), l'évolution d'un référentiel de formation (konexio), la formalisation d'une offre de formation (Orly Paris), l'évaluation de compétences (PQNA). Ces différentes expériences montrent que le halo propose de dépasser les référentiels classiques en

adoptant une lecture plus transversales des compétences. Il met en relation le savoir-faire, le pouvoir faire et le vouloir faire, en intégrant les dimensions cognitives, comportementales et socio-émotionnelles, sans enfermer les individus dans des cases figées. L'outil facilite la reconnaissance de l'individu dans sa globalité techniques, intellectuelles, émotionnelles et motivationnelles. Enfin, le Halo permet de rendre plus explicites les attentes et d'enrichir les modes d'évaluation, notamment en intégrant des compétences souvent invisibles dans les référentiels traditionnels. Il offre ainsi aux individus comme aux organisations une meilleure capacité d'adaptation et de développement des compétences.

## L'État resserre l'encadrement des accompagnateurs rénov' pour sécuriser MaPrimeRénov'

Le cadre d'intervention des accompagnateurs rénov' se durcit. Un arrêté publié le 8 février 2026 au Journal officiel vient préciser les conditions d'agrément délivré par l'Agence nationale de l'habitat (Anah) à ces opérateurs devenus incontournables dans le parcours de rénovation énergétique des logements. Depuis 2024, leur recours est obligatoire pour les ménages souhaitant bénéficier de MaPrimeRénov' dans le cadre d'une rénovation d'ampleur. Après un décret paru en novembre 2025 renforçant les dispositifs de contrôle, ce nouveau texte marque une étape supplémentaire dans la volonté des pouvoirs publics de sécuriser un système fragilisé par plusieurs cas de fraudes.

Au cœur de l'arrêté figure une clarification du périmètre territorial d'intervention des structures candidates à l'agrément. Désormais, toute demande – qu'il s'agisse d'une première obtention, d'un renouvellement ou d'une extension – doit définir précisément les territoires couverts. Lorsqu'il s'agit d'un périmètre infra-national, celui-ci peut correspondre à un ou plusieurs échelons régionaux, départementaux ou infra-départementaux. En cas de couverture nationale, l'opérateur doit être en mesure d'intervenir dans l'ensemble des régions métropolitaines. Cette exigence vise à éviter les agréments trop larges, parfois déconnectés des capacités réelles d'intervention des structures.

Le texte impose également une cohérence entre les moyens humains mobilisés et les territoires visés. Les candidats doivent démontrer qu'ils disposent d'équipes adaptées à chaque zone d'intervention. En outre, au moins un établissement doit être officiellement enregistré dans une région incluse dans le périmètre choisi, ou dans un département limitrophe. L'objectif est clair : renforcer l'ancrage territorial des accompagnateurs et limiter les démarches purement administratives sans présence effective sur le terrain.

L'arrêté encadre aussi la possibilité d'élargir son champ d'action. Une structure agréée ne pourra solliciter une extension de son périmètre qu'une fois par an, et pas avant un délai d'un an suivant l'obtention initiale de l'agrément. Cette mesure vise à instaurer une montée en charge progressive et maîtrisée, sous le contrôle de l'Anah ou de ses délégations locales.

# Mutations du travail & des compétences

Au-delà des aspects géographiques, le gouvernement renforce les exigences en matière d'indépendance et de transparence. Les structures candidates doivent désormais détailler la composition de leur capital et signaler tout lien direct ou indirect avec des entreprises réalisant des travaux de rénovation énergétique. Cette obligation répond à un enjeu majeur : prévenir les conflits d'intérêts susceptibles d'orienter les ménages vers certains prestataires. Dans un contexte où les montants engagés par l'État au titre de MaPrimeRénov' se chiffrent en milliards d'euros chaque année, la neutralité des conseils apportés constitue un impératif de crédibilité.

Les opérateurs devront également produire un programme d'activités prévisionnel sur trois ans. Ce document devra présenter, territoire par territoire, les objectifs d'accompagnement envisagés et préciser la part des missions qui pourraient être sous-traitées. À travers cette planification, l'Anah entend mieux apprécier la solidité économique et organisationnelle des candidats.

Ces nouvelles dispositions entreront en vigueur le 1er mars 2026 pour les demandes d'agrément, de renouvellement, d'extension de périmètre et pour les nouveaux contrats d'accompagnement. Les formats actualisés des rapports d'activité annuels s'appliqueront, eux, à compter du 1er janvier 2027. Cette montée en exigences s'inscrit dans un contexte de vigilance accrue autour des aides à la rénovation énergétique, secteur stratégique pour la transition écologique mais également sensible aux pratiques abusives.

Pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire investis dans l'accompagnement des ménages, notamment les plus modestes, ce renforcement réglementaire constitue à la fois un défi et une opportunité. Un défi, car il suppose une professionnalisation accrue et des obligations administratives renforcées. Une opportunité, car il peut contribuer à restaurer la confiance et à valoriser les structures ancrées localement, indépendantes et engagées dans une logique d'intérêt général. À l'heure où la lutte contre la précarité énergétique demeure un enjeu social majeur, la qualité et l'intégrité de l'accompagnement deviennent plus que jamais des conditions de réussite des politiques publiques.<sup>16</sup>

## Sous-traitance en cascade : un modèle économique qui fragilise le travail et dilue les responsabilités

Du nettoyage au bâtiment, de la logistique au nucléaire, la sous-traitance est devenue une architecture centrale de l'économie française. Présentée comme un outil d'efficacité et de spécialisation, elle s'est progressivement imposée comme un modèle économique structurant, avec des effets ambivalents : optimisation des coûts d'un côté, fragilisation des conditions de travail et dilution des responsabilités de l'autre.

---

<sup>16</sup> L'État resserre l'encadrement des accompagnateurs rénov' pour sécuriser MaPrimeRénov' – pour en savoir plus :

- [https://www.anah.gouv.fr/presse/acceleration-de-la-lutte-contre-la-fraude-dans-le-cadre-du-dispositif-maprimerenov?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.anah.gouv.fr/presse/acceleration-de-la-lutte-contre-la-fraude-dans-le-cadre-du-dispositif-maprimerenov?utm_source=chatgpt.com)
- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/arrete-lutte-fraudes-contrôle-agrément-territorial-accompagnateurs-renov-maprimerenov-47517.php4>
- <https://www.anah.gouv.fr/anatheque/guide-du-candidat-mar>

# Mutations du travail & des compétences

La sous-traitance consiste, juridiquement, pour une entreprise à confier à une autre l'exécution d'une partie de ses activités. Encadrée par la loi de 1975, elle est légitime lorsqu'il s'agit de mobiliser des compétences spécifiques ou de répondre à un pic d'activité. Dans les faits, elle est devenue omniprésente. Selon l'Insee, un chef d'entreprise sur deux déclarait en 2021 intervenir dans une chaîne de sous-traitance, comme donneur ou preneur d'ordre. Dans la construction, la proportion atteint six sur dix, et elle grimpe à plus de 80 % dans les grands groupes. Dans le secteur de la propreté, les fédérations professionnelles estiment que la grande majorité des prestations sont aujourd'hui externalisées, notamment dans le tertiaire.

Le phénomène est pourtant difficile à quantifier précisément. Il n'existe pas de catégorie statistique spécifique du « salarié sous-traitant ». Le lien contractuel unit deux entreprises, pas l'entreprise donneuse d'ordre et les salariés intervenant sur site. Cette invisibilité statistique reflète une réalité plus large : la sous-traitance est souvent considérée comme un simple outil de gestion, alors qu'elle façonne profondément les chaînes de valeur.

Historiquement, l'externalisation s'est développée pour des raisons techniques. L'industrie a recouru à des entreprises spécialisées pour des tâches nécessitant un savoir-faire particulier. Mais au fil du temps, la recherche d'économies est devenue un moteur central. Les appels d'offres successifs mettent en concurrence les prestataires, tirant les prix vers le bas.

Dans le bâtiment, il est courant qu'un titulaire de marché confie certains lots à des sous-traitants. Ce mécanisme permet à de petites entreprises d'accéder indirectement à des chantiers d'envergure. Mais lorsque la sous-traitance devient un modèle systématique et se multiplie en cascade, les marges s'érodent à chaque niveau. Les professionnels évoquent des chaînes pouvant compter plusieurs rangs, où la pression financière se répercute jusqu'aux travailleurs en bout de chaîne.

La Banque de France souligne que certains secteurs fortement externalisés, comme la propreté, affichent des taux de rentabilité très faibles – autour de 2 à 3 % en moyenne. Dans un contexte de revalorisation des salaires minima, les entreprises prestataires disposent de peu de marges pour absorber les hausses de coûts. L'ajustement se fait alors souvent par une intensification du travail : réduction des effectifs, non-remplacement des absences, augmentation des cadences.

Plusieurs travaux académiques convergent. Une étude de la Dares a montré que les entreprises preneuses d'ordre présentent en moyenne des taux d'accidents du travail plus élevés. Les chercheurs observent que les tâches externalisées sont fréquemment les plus pénibles ou les plus exposées : manutention de charges lourdes, travail de nuit, bruit, températures extrêmes.

Dans le nucléaire, une commission d'enquête parlementaire en 2018 avait pointé les effets d'une sous-traitance en cascade sur la sûreté et les conditions de travail. Dans les télécommunications, un rapport de la Cour des comptes en 2025 sur le déploiement de la fibre a souligné un recours massif à des prestataires, parfois insuffisamment formés, avec des conséquences sur la qualité des installations.

Les donneurs d'ordre mettent en avant l'expertise des prestataires spécialisés pour mieux gérer les risques. Mais les chercheurs soulignent un paradoxe : dépendantes économiquement de leurs clients, les entreprises sous-traitantes disposent d'une autonomie limitée pour investir dans la prévention ou refuser des conditions dégradées.



# Mutations du travail & des compétences

Au-delà des conditions matérielles, la sous-traitance modifie la structure des collectifs de travail. Sur un même site peuvent coexister des salariés relevant d'employeurs différents, avec des conventions collectives, des protections sociales et des référents hiérarchiques distincts. Les études montrent qu'une part significative des salariés travaille aux côtés d'intérimaires ou de sous-traitants, ce qui fragilise la cohésion et la capacité d'action collective.

Cette fragmentation facilite aussi une mise à distance des responsabilités. Lors de conflits sociaux impliquant des prestataires – agents d'entretien, préparateurs de commandes, travailleurs sans papiers employés par des sous-traitants –, les donneurs d'ordre invoquent la séparation juridique pour décliner toute implication directe.

Les débats autour de la loi sur le devoir de vigilance illustrent ces tensions. Adoptée en France en 2017 pour responsabiliser les grandes entreprises vis-à-vis de leurs chaînes d'approvisionnement, elle visait à encadrer les risques sociaux et environnementaux. Au niveau européen, la directive sur le devoir de vigilance des entreprises (CSDDD) a été adoptée en 2024, mais son périmètre et ses obligations ont fait l'objet d'intenses négociations politiques, certains élus plaidant pour en limiter la portée.

La sous-traitance n'est pas en soi illégitime. Elle peut favoriser la spécialisation, l'innovation et l'accès au marché pour de petites structures. Mais lorsqu'elle devient un levier systématique de compression des coûts, elle tend à concentrer les risques et la précarité sur les travailleurs les plus vulnérables.

Pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les organisations syndicales, l'enjeu est double : rééquilibrer les rapports de force dans les appels d'offres et renforcer la responsabilité des donneurs d'ordre sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Cela passe par une meilleure transparence, des clauses sociales contraignantes et un contrôle effectif des conditions de travail.

À l'heure où les chaînes de sous-traitance structurent des secteurs entiers, la question n'est plus marginale. Elle touche à la qualité de l'emploi, à la sécurité au travail et à la cohésion sociale. Derrière l'argument de l'efficacité économique, c'est bien un choix de modèle social qui se dessine.<sup>17</sup>

## ESTHUA – Les étudiants du Master TAC éclairent les chercheurs !

Dans le cadre de leur enseignement « Alliances & Développement Durable », les étudiants du Master TAC - Territoire, Attractivité & Création – de l'ESTHUA de l'Université d'Anger ont réalisé une « relecture » du séminaire de recherche « Créer de la valeur en Commun(s) : quelles pratiques des acteurs académiques ? ». Leur [bulletin du séminaire du 25/09/25](#) a été « Pensé comme un pont entre chercheurs, étudiants et passionnés, le Bulletin du séminaire offre une porte d'entrée unique vers du contenu souvent confidentiel, en donnant à chacun la possibilité de suivre les discussions, les analyses et les découvertes telles qu'elles se sont déroulées ». Intéressant regard à partager !

<sup>17</sup> Sous-traitance en cascade : un modèle économique qui fragilise le travail et dilue les responsabilités – pour en savoir plus :

- [https://www.lemonde.fr/economie/article/2026/02/05/comment-la-mecanique-de-la-sous-traitance-et-de-l-externalisation-fragilise-les-salaries\\_6665507\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2026/02/05/comment-la-mecanique-de-la-sous-traitance-et-de-l-externalisation-fragilise-les-salaries_6665507_3234.html)
- <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/operation/s2059/produits>
- [https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/corporate-sustainability-due-diligence.html#:~:text=La%20directive%20\(UE\)%202024%2F,leurs%20op%C3%A9rations%20nationales%20et%20internationale](https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/corporate-sustainability-due-diligence.html#:~:text=La%20directive%20(UE)%202024%2F,leurs%20op%C3%A9rations%20nationales%20et%20internationale)



# Territoires innovants

## Transitions & Coopération des Régions – par le Comité 21

**Une étude du Comité 21 et du Pacte mondial de l'ONU – Réseau France sur les défis de transition et les dynamiques de coopération des régions de France métropolitaine**

### Urgence écologique : un nouveau seuil d'alerte

La transition écologique des territoires français s'inscrit dans un cadre global de plus en plus contraint par les effets visibles et accélérés du dérèglement climatique. L'annonce de l'été 2025 en constitue une illustration saisissante : le 1er juillet, la France subissait son épisode caniculaire le plus intense, étendu et précoce jamais enregistré. Des températures supérieures à 40°C ont été relevées dès la fin juin sur une large partie du Sud-Ouest, tandis que la mer Méditerranée atteignait une température de surface moyenne de 26°C, soit 5°C au-dessus des normales saisonnières.



Ces extrêmes, par leur fréquence, leur intensité et leur étendue géographique, tendent à devenir la norme dans un climat en dérive. Ils mettent à rude épreuve les systèmes de santé, les réseaux d'énergie, les chaînes de valeur, la sécurité alimentaire et les écosystèmes. Selon la Trajectoire de Réchauffement de Référence pour l'Adaptation au Changement Climatique (TRACC) adoptée par la France et fondée sur un scénario tendanciel issu des travaux du GIEC, la France métropolitaine se dirige vers une hausse moyenne des températures de +4°C d'ici la fin du siècle, si les trajectoires actuelles persistent. Un tel niveau bouleverserait durablement les équilibres naturels, les modes de vie et la résilience des infrastructures.

Les changements climatiques et leurs effets s'ajoutent à une longue liste de dégradations de l'environnement, d'atteintes au vivant et de tensions sur les ressources, qui compromettent jusqu'à l'habitabilité de la planète. Érosion voire chute de la biodiversité et pollutions à grande échelle des eaux et des sols constituent des réalités de plus en plus préoccupantes, aggravées par les problématiques climatiques. Face à ces signaux d'alerte, l'urgence d'une action cohérente, planifiée et systémique à tous les niveaux n'a jamais été aussi claire.

### Des défis territoriaux diversifiés

Les territoires français présentent une grande diversité de contextes géographiques, sociaux, économiques et environnementaux, qui implique des défis différenciés et des leviers spécifiques qui s'imposent aux acteurs. Parce que les réponses ne peuvent être uniformes, les stratégies de transition requièrent une adaptation fine aux réalités locales, tout en maintenant une cohérence globale avec les objectifs nationaux et européens.

# Territoires innovants

C'est dans cette perspective que le Comité 21 et le Pacte mondial de l'ONU - Réseau France ont conçu une étude sur les enjeux écologiques et les dynamiques de coopération des treize Régions de France métropolitaine. En combinant données scientifiques, enquêtes statistiques et éléments de prospective, celle-ci offre un panorama des défis à relever, fournit des données objectives pour en saisir l'ampleur et met en valeur les solutions déjà mises en œuvre. Elle permet un échange de vues avec les acteurs régionaux sur les actions à prioriser, au regard des contraintes et des opportunités de chaque territoire.

C'est donc à la fois un outil d'appropriation des problématiques, de dialogue multiacteurs et de mise en mouvement, en cohérence avec les besoins et les spécificités locales. Synthétique et facile d'accès, il permet aux organisations de mieux saisir les besoins de leur écosystème, ses fragilités ou ses forces, et de planifier leurs actions, au service de leur propre résilience et de l'intérêt général. Il n'a jamais été aussi urgent d'agir pour le climat, de préserver la biodiversité, d'économiser nos ressources et plus globalement de penser ensemble questions économiques, défis écologiques et cohésion sociale. Mieux connaître son territoire est une première étape pour faire les bons choix, et s'engager pour une transformation durable de son organisation et de son cadre de vie.

## Un outil de dialogue et de compréhension des dynamiques territoriales

L'étude est composée de 13 fiches synthétiques, une par région métropolitaine. Chaque fiche présente :

- un portrait socioéconomique de la région
- les données clés et évolutions majeures sur les sujets environnement, énergie, émissions de gaz à effet de serre, aménagement et mobilité ;
- un état des dynamiques de coopération et des exemples de coopération multiacteurs régionales ;
- les objectifs SRADDET et COP régionale en matière de transition et la situation du territoire par rapport à ces objectifs ;
- des exemples de leviers mobilisés dans la région pour répondre aux principaux défis de transition ;
- une liste de défis régionaux majeurs.
- dans certaines régions, un focus sur des actions d'entreprises ou de collectivités engagées dans des projets coopératifs pour répondre aux défis du territoire.

☒ Retrouvez l'étude sur le nouveau site du Comité 21 : <https://comite21-groupe.org/>

## Ville A'Venir – par la Fondation Good Planet

### Ville A'Venir, expérimenter l'adaptation au changement climatique : quand dialogue d'expert-es et intelligence collective se rencontrent

Face à l'intensification des effets du changement climatique, les villes et les organisations se trouvent en première ligne. Canicules, inondations, îlots de chaleur ou tensions sur les ressources interrogent la capacité des territoires urbains à rester habitables et solidaires dans les décennies à venir. Si les solutions existent, leur mise en œuvre implique de repenser collectivement les manières de décider, de coopérer et d'anticiper les transformations à venir.

# Territoires innovants

C'est dans cet esprit qu'a été organisée le 4 mars 2026 une soirée consacrée à l'adaptation urbaine au changement climatique, co-organisée par la Fondation GoodPlanet, l'antenne française du Pacte européen pour le climat et l'Académie du Climat<sup>18</sup>. L'événement proposait de croiser différents formats pour aborder ces enjeux : une table ronde réunissant plusieurs expert-es, la projection d'un documentaire et un jeu de rôle immersif invitant le public à se projeter dans les choix d'un territoire confronté aux effets du dérèglement climatique.

La discussion, modérée par la journaliste Lauren Boudard, a réuni notamment Anna Blouët, cheffe de projet adaptation à l'Agence Parisienne du Climat, Quentin Ghesquière, délégué général d'une ONG spécialisée sur ces questions et co-auteur de l'ouvrage *S'adapter ou mourir*, ainsi qu'Anne Mollet, directrice générale de la Fédération Solidarités Nouvelles pour le Logement. Les échanges ont mis en lumière la diversité des défis auxquels les villes sont confrontées : adaptation des bâtiments et des infrastructures, prise en compte des inégalités sociales face aux risques climatiques, ou encore transformation des modes d'aménagement urbain.

La projection du documentaire *Bangladesh face à l'adaptation au changement climatique*, réalisé par Yann Arthus-Bertrand et Anastasia Mikova, est venue prolonger ces réflexions en donnant à voir les réalités vécues dans l'un des pays le plus exposé au changement climatique. Le film rappelle que l'adaptation n'est plus une question théorique, mais une nécessité concrète pour des millions de personnes déjà confrontées à la montée des eaux, aux tempêtes ou à l'érosion des terres.

La soirée s'est ensuite poursuivie avec une expérience collective : **Ville A'Venir, négociier pour s'adapter**<sup>19</sup>, un serious game conçu par la Fondation GoodPlanet. À travers ce jeu de rôle immersif, les participant-es sont invité-es à se glisser dans la peau d'acteurs d'un territoire confronté à des événements climatiques de plus en plus fréquents et intenses. Ensemble, ils doivent prendre des décisions, négocier des arbitrages et imaginer des stratégies d'adaptation pour leur ville à horizon 2050.

L'exercice met en lumière la complexité des décisions liées à l'adaptation climatique : comment répartir des ressources limitées, protéger les populations les plus vulnérables ou concilier différents intérêts territoriaux. Il permet également de distinguer concrètement les logiques d'atténuation — réduire les émissions — et celles d'adaptation, qui consistent à transformer les territoires pour faire face aux impacts déjà inévitables.

Ce type d'outil pédagogique illustre l'évolution des approches de sensibilisation aux enjeux climatiques. Au-delà de la transmission de connaissances, il s'agit désormais de créer des espaces où chacun et chacune peut expérimenter les dilemmes et les choix collectifs nécessaires à la transition. En mettant les participant-es en situation, ces formats favorisent une meilleure compréhension des enjeux et ouvrent des pistes pour passer de la prise de conscience à l'action.

---

<sup>18</sup> [Climat : quelles solutions pour nos villes ? - L'Académie du Climat](#)

<sup>19</sup> [Atelier Ville A'Venir - Fondation GoodPlanet](#)

# Territoires innovants

Cette démarche participative apparaît comme un levier précieux pour accompagner les transformations des villes et des entreprises. Elles rappellent que l'adaptation au changement climatique ne repose pas seulement sur des solutions techniques, mais aussi sur la capacité des sociétés à dialoguer, à coopérer et à imaginer collectivement les territoires de demain.

## Panorama d'Action Cœur de Ville – par André LETOWSKI

"Action cœur de ville : ATLAS NATIONAL POUR LA RÉSILIENCE DES TERRITOIRES ", ANCT, mars 2026

S'il est peu facile de se retrouver dans ce rapport, l'observation de la diversité des actions permet d'imaginer quelles actions conduire au sein d'une commune.

⇒ **Quelques caractéristiques des communes « cœur de ville ».**

64% des communes ont moins de 15 000 habitants, 13% entre 15 et 50 000, 23% plus de 50 000.

54% des villes ACV ont **une dynamique globale de ventes en hausse avec 112 951 logements** vendus en 2024, un chiffre stable par rapport à 2018. A l'inverse, le nombre de logements vendus a baissé de 14% au niveau national, entre 2018 et 2024.

4,8% de taux de vacance de longue durée des logements en 2024 dans les communes et **13,4% de taux de vacance commerciale**. Le taux de vacance commerciale est en augmentation, dans un contexte économique difficile.

37% des habitants de ces villes ont moins de 30 ans (35 au niveau national), 36% entre 30 et 59 ans (vs 38) et 27% 60 ans et plus (vs 27) ; **et donc, une même répartition des âges.**

⇒ **5 types d'actions conduites, leur avancement et leur financement.**

◆ **Au global, la répartition des projets ACV selon leur état d'avancement** : 37% sont livrés, 36 en cours, 20 en phase d'études et 8 abandonnés.

Par axes maintenant :

Action cœur de ville : évolution des actions (en %)	Livré	En cours	A l'étude	Abandonné
Axe 1 : vers une offre attractive de l'habitat : réhabilitation et restructuration	27	48	19	6
Axe 2 : favoriser un développement économique et commercial équilibré	42	31	18	10
Axe 3 : développer l'accessibilité et les mobilités décarbonées	43	27	23	7
Axe 4 : aménager durablement l'espace urbain	35	32	26	6
Axe 5 : constituer un socle de services dans chaque ville	43	30	18	9

# Territoires innovants

L'axe 5 correspond à l'axe avec la plus grande part de projets réalisés ; l'axe 1 avec celui avec la plus grande part de projets en cours de réalisation.

◆ **Plus de 12,3Mds€ engagés depuis 2018** ; l'objectif 2026 de 11 Mds€ a été dépassé. La Banque des Territoires (prêts et investissements), Action Logement et l'Anah sont des partenaires privilégiés. Les montants de l'Etat incluent les subventions du Fonds vert, la DSIL, la DETR, le FNADT et les subventions accordées par le ministère de la Culture et du ministère de la Transition écologique. Depuis 2024, les montants Anah incluent le dispositif Ma Prime Renov'.

## ◆ Par types d'action.

– 307 205 **logements subventionnés par l'Anah** incluant Ma Prime Renov' et 28 437 logements réhabilités ou construits avec un financement d'Action Logement avec un total de 2,3 Mds€ engagés.

– **Le Fonds vert** accompagne les acteurs locaux dans des projets de transformation écologique sur 3 axes d'action : le renforcement de leur performance environnementale, l'adaptation au changement climatique, et l'amélioration du cadre de vie des citoyens.

625 M€ de subventions ont été attribuées pour 2 699 projets dans 234 villes. 283 locaux subventionnés à hauteur de 30M

– La Banque des Territoires est actionnaire de 93 **foncières de redynamisation** réparties sur l'ensemble du territoire français. 495 opérations inscrites aux plans d'affaires des foncières dans 69 territoires et 203 opérations livrées, soient 154 restructurations, 46 créations et 3 cessions de locaux.

– Depuis 2020, 108 accompagnements sur mesure ont été financés grâce au **marché à bon de commande de l'ANCT**, dans 80 villes et EPCI des communes ACV : 42% concerne l'aménagement, l'urbanisme et l'habitat, 37% le développement économique, 15% la transition écologique et 7% le culturel, les loisirs.

– 237 communes ACV sont couvertes par une **Opération de Revitalisation du Territoire** (97% des 244 communes du programme) ; au niveau national, 2 101 communes sont couvertes par une ORT. Les communes ACV représentent 11% du total.

– Le Cerema et l'ANCT proposent une offre d'**accompagnement en matière de transition écologique**. Cet accompagnement individuel, collectif ou mixte, permet d'appuyer les collectivités dans leur transition écologique. 53 accompagnements ont été réalisés dans 47 villes en 2024.

– L'ANCT a initié la démarche « **Réinventons nos Cœurs de Ville** » proposant aux villes volontaires **d'être soutenues pour mener un appel à projets urbain sur des sites vacants à dimension patrimoniale**, dans l'objectif de faciliter l'émergence de projets et de programmes urbains en centre-ville. 44 sites ont fait l'objet d'un appel à candidatures sur la première session de l'expérimentation.

– En mars 2022, l'action conduite pour aider les villes ACV volontaires à **développer des programmes immobiliers innovants et emblématiques de la reconquête des centres urbains** a concerné 16 appels à candidatures puis sur la deuxième session de l'expérimentation (30 sites ont été retenues dans 25 villes).

– 73 villes accompagnées pour **développer le design actif**, en partenariat avec le label Terre de Jeux 2024 et la Cité du Design. Ce concept d'aménagement consiste à transformer l'espace, le mobilier et les bâtiments publics afin d'inciter à l'activité physique ou sportive de manière libre et spontanée, pour tous. Au démarrage de cette mobilisation, 6 territoires pilotes ont bénéficié d'un soutien renforcé et sur-mesure afin de préfigurer les accompagnements en la matière. Les accompagnements se sont poursuivis début 2024.

Pour en savoir davantage : [https://veille.artisanat.fr/dossier\\_thematique/politiques-publiques-en-faveur-de-l-artisanat/actualite/action-coeur-de-ville-20232026-244-territoires-engagys-au-2t2025-atlas-anct.html](https://veille.artisanat.fr/dossier_thematique/politiques-publiques-en-faveur-de-l-artisanat/actualite/action-coeur-de-ville-20232026-244-territoires-engagys-au-2t2025-atlas-anct.html)

## Précarité énergétique : pourquoi la mesure du phénomène reste un défi pour les politiques publiques

La précarité énergétique s'est imposée ces dernières années comme un enjeu central du débat social en France et en Europe. Hausse durable des prix de l'énergie, épisodes climatiques extrêmes plus fréquents, logements mal isolés : autant de facteurs qui accentuent les difficultés de nombreux ménages à maintenir un confort thermique minimal, en hiver comme en été. Pourtant, malgré l'abondance des chiffres et des tableaux de bord, cerner précisément l'ampleur du phénomène demeure complexe. Selon l'indicateur retenu, les publics identifiés diffèrent sensiblement, laissant parfois dans l'ombre une partie des personnes concernées.

En France, la précarité énergétique bénéficie d'une définition juridique depuis la loi dite Grenelle II de 2010. Elle renvoie à la difficulté pour un ménage de satisfaire ses besoins énergétiques essentiels en raison d'un cumul de facteurs : faibles ressources, mauvaise performance énergétique du logement, coût élevé de l'énergie. Cette approche, proche de celle retenue au niveau européen, souligne la dimension multidimensionnelle du phénomène. Mais dans la pratique statistique, cette richesse est souvent ramenée à des critères plus simples, principalement centrés sur la part des revenus consacrée aux dépenses d'énergie.

Traditionnellement, un ménage est considéré en situation de précarité énergétique lorsqu'il consacre plus de 8 à 10 % de ses revenus à ses factures d'énergie et appartient aux catégories modestes. L'avantage de ces indicateurs réside dans leur simplicité et leur comparabilité dans le temps. Toutefois, ils présentent un biais majeur : ils mesurent les dépenses effectives et non les besoins réels. Or, de nombreux ménages adoptent des stratégies de restriction pour éviter des factures trop élevées. Ils réduisent le chauffage, ferment certaines pièces ou limitent l'usage d'équipements, ce qui peut maintenir leurs dépenses à un niveau apparemment modéré tout en générant un fort inconfort.

Les données récentes de l'Observatoire national de la précarité énergétique (ONPE) illustrent ce décalage. Près d'un tiers des personnes interrogées déclarent avoir souffert du froid dans leur logement durant l'hiver 2024-2025. Une proportion importante indique également avoir volontairement restreint le chauffage pour maîtriser ses dépenses. Ces comportements d'adaptation rendent invisibles certaines situations si l'on se limite aux montants des factures.



À l'inverse, certains ménages aux revenus relativement élevés, occupant des logements énergivores, peuvent apparaître statistiquement comme « précaires » au regard du poids de leurs dépenses, sans pour autant subir de privation.

Face à ces limites, les indicateurs dits subjectifs ont gagné en importance. Ils s'appuient sur le ressenti des ménages : déclarations de froid, humidité du logement, impayés ou difficultés à régler les factures. Leur intérêt est de capter des dimensions invisibles dans les seules données comptables, comme le stress, l'inconfort ou les impacts sanitaires. Mais ces outils ne sont pas exempts de biais. Les réponses dépendent des normes sociales, des attentes individuelles et de la capacité à verbaliser une difficulté, ce qui peut conduire à des sous-déclarations ou à des écarts d'appréciation selon les groupes sociaux.

Consciente de ces enjeux, la France a choisi de combiner plusieurs indicateurs au sein d'un tableau de bord plutôt que de s'appuyer sur un critère unique. Cette approche reconnaît la pluralité des situations, mais elle laisse entière la question de l'interprétation opérationnelle : comment cibler les aides lorsque les ménages cumulent certaines difficultés sans répondre à l'ensemble des critères ?

La difficulté tient aussi au caractère évolutif du phénomène. Les indicateurs classiques reposent sur une logique binaire : un ménage est classé comme précaire ou non selon le franchissement d'un seuil. Or la précarité énergétique relève davantage d'un continuum. Elle peut être transitoire, s'aggraver progressivement avec la hausse des prix ou être temporairement contenue grâce à des dispositifs publics comme le bouclier tarifaire ou le chèque énergie. Les estimations montrent d'ailleurs que ces mesures modifient sensiblement l'ampleur statistique du phénomène, en particulier pour les ménages les plus modestes.

Pour dépasser cette vision « tout ou rien », chercheurs et institutions explorent des approches multidimensionnelles. Certains travaux proposent des indicateurs composites combinant revenus, qualité du logement, restrictions de chauffage et difficultés de paiement. D'autres mobilisent des méthodes de classification statistique permettant d'identifier des profils de ménages aux caractéristiques proches sans fixer a priori de seuils arbitraires. Ces outils offrent une lecture plus fine des trajectoires et des formes de vulnérabilité, mais ils reposent sur des choix méthodologiques qui ne sont jamais totalement neutres, notamment quant au poids accordé à chaque dimension.

En définitive, mesurer la précarité énergétique restera un exercice délicat. Les besoins varient selon l'âge, l'état de santé, la composition familiale ou le climat. Les arbitrages budgétaires entre se chauffer, se nourrir ou se déplacer échappent largement aux indicateurs traditionnels. Dans un contexte de transition écologique et d'intensification des aléas climatiques, l'enjeu n'est peut-être pas de trouver une mesure parfaite, mais de disposer d'outils capables d'éclairer la diversité des situations et d'anticiper les risques de bascule. Pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire comme pour les décideurs publics, affiner la mesure constitue une condition essentielle pour orienter efficacement les politiques de prévention et de lutte contre la précarité énergétique.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Précarité énergétique : pourquoi la mesure du phénomène reste un défi pour les politiques publiques – pour en savoir plus :

- <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000022470434>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020H1563>
- <https://theconversation.com/comment-mesurer-la-precarite-energetique-273860>

## Territorialiser la transition énergétique : ce que recommande le rapport prospectif de la CRE

Dans un contexte où la France vise la neutralité carbone d'ici 2050, la Commission de régulation de l'énergie (CRE) a publié en février 2026 un rapport prospectif ambitieux pour repenser la mise en œuvre de la transition énergétique au niveau local. Intitulé *S'inspirer pour accélérer la transition énergétique dans les territoires*, ce document de près de 90 pages s'appuie sur un an de travaux collaboratifs et sur des expériences concrètes issues de nombreux territoires français. Il n'a pas pour objectif de définir une nouvelle planification énergétique, mais plutôt de proposer des conditions favorables à une transition adaptée aux réalités locales, tout en offrant des pistes d'action opérationnelles pour les collectivités, les acteurs économiques et les décideurs publics.

Le rapport, coprésidé par Joël Giraud, ancien ministre de la Cohésion des territoires, et Olivier Loizeau, directeur général de Vendée énergie, met d'abord en évidence que la transition énergétique ne peut réussir sans une appropriation forte au niveau territorial. La mise en œuvre locale n'est pas une simple déclinaison des objectifs nationaux mais exige une adaptation aux besoins et aux contraintes de chaque territoire, qu'il s'agisse de zones urbaines, périurbaines ou rurales. Cela implique de renforcer la capacité d'action des territoires en termes d'ingénierie, de pilotage stratégique et d'appropriation sociale.

Le cœur du rapport est constitué de neuf recommandations structurantes visant à accélérer cette territorialisation de la transition énergétique, en s'appuyant sur des exemples concrets de projets réussis :

1. **Renforcer l'appropriation locale** : Le rapport souligne la nécessité d'engager davantage les élus, les acteurs publics et les citoyens autour des enjeux climatiques et énergétiques. Il recommande de diffuser une culture de l'énergie, de faciliter l'accès à des données fiables et de promouvoir un dialogue continu sur le service rendu par les projets de transition.
2. **Promouvoir des projets de territoire fédérateurs** : Au-delà des actions isolées, le rapport appelle à élaborer des projets intégrés qui fédèrent les acteurs autour d'une vision partagée, prenant en compte les ressources locales, les besoins et les usages propres à chaque territoire.
3. **Adapter la gouvernance territoriale** : La CRE insiste sur l'importance d'organiser la transition à la maille pertinente, notamment départementale ou intercommunale, afin de renforcer la coordination, la mutualisation des moyens et l'efficacité opérationnelle.
4. **Améliorer l'expertise technique au niveau local** : Pour assurer la bonne mise en œuvre des projets, il est nécessaire de développer les compétences techniques des acteurs territoriaux, en particulier des collectivités et de leurs partenaires.
5. **Garantir la cohérence réglementaire** : Le rapport plaide pour une simplification et une meilleure articulation des textes législatifs et réglementaires afin de réduire les freins à l'action locale. Il met l'accent sur la lisibilité et la stabilité des dispositifs de soutien.

6. **Assurer la stabilité des dispositifs de soutien** : Les mécanismes d'accompagnement et de financement doivent être prévisibles et durables pour encourager les investissements à long terme et la planification stratégique des projets locaux.
7. **Renforcer les incitations pour les nouvelles filières énergétiques** : Le rapport recommande de soutenir davantage les filières naissantes, notamment celles favorisant la flexibilité énergétique et les solutions décarbonées adaptées aux spécificités territoriales.
8. **Promouvoir un dialogue territorial continu** : Instaurer un espace de concertation permanente entre les parties prenantes locales est jugé essentiel pour garantir l'appropriation et la réussite des transitions.
9. **Mieux valoriser les initiatives exemplaires** : Les projets locaux qui ont démontré leur capacité à concilier objectifs climatiques, cohésion sociale et développement économique doivent être diffusés et reproduits autant que possible.

Le rapport insiste aussi sur l'importance du temps long : la transition énergétique ne se limite pas à des actions techniques, mais requiert une transformation profonde des modes de vie et des pratiques organisationnelles. Elle doit être pensée comme un processus progressif, co-construit et partagé par l'ensemble des acteurs.

Pour les collectivités territoriales et les acteurs de l'économie sociale et solidaire, ce rapport offre un cadre d'analyse structuré pour mieux comprendre les leviers d'accélération possibles à l'échelle locale. Il valorise l'action de terrain, propose des pistes concrètes pour renforcer les compétences et les capacités d'ingénierie, et invite à créer des dynamiques de coopération territoriale qui dépassent les clivages administratifs traditionnels.

En somme, la CRE propose une lecture fine des conditions de réussite de la transition énergétique territoriale, allant bien au-delà de la simple transposition des objectifs nationaux. Il s'agit d'une feuille de route opérationnelle qui met l'accent sur la mobilisation locale, l'adaptation contextuelle et l'efficacité des dispositifs de soutien, tout en pointant les freins réglementaires et organisationnels qui subsistent.<sup>21</sup>

## Précarité énergétique : la France parmi les pays les plus touchés d'Europe

La précarité énergétique s'installe durablement dans le paysage social français. Les dernières données d'Eurostat indiquent que 11,8 % des habitants de l'Hexagone déclarent ne pas avoir les moyens de chauffer correctement leur logement. Rapporté à la population, cela représente environ 8 millions de

<sup>21</sup> Territorialiser la transition énergétique : ce que recommande le rapport prospectif de la CRE – pour en savoir plus :

- [https://www.cre.fr/fileadmin/Documents/Rapports\\_et\\_etudes/2026/Rapport\\_Pro prospective\\_Territoires.pdf](https://www.cre.fr/fileadmin/Documents/Rapports_et_etudes/2026/Rapport_Pro prospective_Territoires.pdf)
- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/transition-energetique-enr-collectivites-acceptabilite-projets-territoriaux-planification-47483.php4>
- [https://www.banquedesterritoires.fr/acceleration-de-la-transition-energetique-la-cre-livre-de-nouvelles-recommandations-pour-les?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.banquedesterritoires.fr/acceleration-de-la-transition-energetique-la-cre-livre-de-nouvelles-recommandations-pour-les?utm_source=chatgpt.com)

# Territoires innovants

personnes. En volume, la France figure parmi les pays les plus concernés de l'Union européenne, derrière l'Espagne, et devant l'Allemagne et l'Italie.

À l'échelle européenne, la moyenne s'établit autour de 9 % des habitants déclarant ne pas pouvoir maintenir une température adéquate dans leur logement. L'Espagne affiche un taux supérieur à 17 %, tandis que l'Allemagne se situe autour de 6 %. Ces écarts illustrent des trajectoires nationales très contrastées, liées à la structure des parcs de logements, aux dispositifs de soutien et aux dynamiques sociales propres à chaque pays.

En France, la vulnérabilité énergétique ne peut se résumer à la seule question des prix de l'énergie. Si la crise énergétique déclenchée en 2021 a fortement pesé sur les ménages, les difficultés trouvent aussi leurs racines dans la qualité thermique du parc immobilier et dans la situation sociale des occupants. Selon les données du ministère de la Transition écologique, près de 14 % des résidences principales sont classées F ou G au diagnostic de performance énergétique. Ces logements, souvent qualifiés de « passoires thermiques », nécessitent davantage d'énergie pour assurer un confort minimal, ce qui expose leurs occupants aux hausses tarifaires.

Le profil des ménages concernés confirme cette dimension structurelle. Les locataires du parc privé à faibles revenus sont particulièrement exposés, car ils occupent plus fréquemment des logements anciens et peu rénovés. Le taux de pauvreté monétaire s'établit à plus de 15 % de la population selon l'Insee, son niveau le plus élevé depuis le milieu des années 1990. La combinaison de revenus modestes et d'une mauvaise performance énergétique crée un effet de ciseau : la moindre variation de prix ou épisode climatique se traduit immédiatement par des arbitrages contraints.

Les enquêtes du Médiateur national de l'énergie éclairent le vécu des ménages. Lors de l'hiver 2024-2025, plus d'un tiers des personnes interrogées ont déclaré avoir souffert du froid pendant au moins 24 heures dans leur logement. Ce ressenti progresse par rapport aux années précédentes. Parmi les bénéficiaires du chèque énergie, la proportion est nettement plus élevée. Une part significative des ménages indique avoir volontairement réduit le chauffage pour limiter la facture, ce qui souligne le phénomène d'auto-restriction. Or, ces comportements peuvent masquer l'ampleur réelle des difficultés, les statistiques fondées uniquement sur les impayés ne reflétant pas toujours les privations subies.

La comparaison avec l'Allemagne met en évidence d'autres déterminants que le seul niveau des tarifs. Malgré des prix de l'énergie souvent plus élevés, le taux de ménages déclarant ne pas pouvoir chauffer correctement leur logement y est plus faible. Les travaux de la Commission européenne et de l'Agence européenne pour l'environnement soulignent le rôle central de la qualité du bâti et des dispositifs d'aide ciblés. L'Allemagne a engagé depuis plusieurs décennies des programmes massifs de rénovation thermique et de modernisation des systèmes de chauffage, ce qui limite l'exposition aux chocs énergétiques.

En France, les politiques publiques ont cherché à amortir la crise par des dispositifs comme le bouclier tarifaire ou le chèque énergie, qui a concerné plus de 5 millions de ménages. Ces mesures ont contribué à contenir l'impact immédiat des hausses, mais elles n'agissent pas sur la performance structurelle des logements. Parallèlement, les aides à la rénovation, notamment MaPrimeRénov', ont favorisé un grand nombre d'opérations, mais les rénovations globales, plus coûteuses et plus efficaces, demeurent minoritaires par rapport aux gestes isolés.

La précarité énergétique ne se limite plus à la période hivernale. Les épisodes de chaleur intense se multiplient sous l'effet du changement climatique. Les données récentes montrent qu'une part importante des ménages a souffert d'un excès de chaleur dans son logement au cours de l'été 2024-2025. Les logements mal isolés accumulent la chaleur en période estivale et la restituent difficilement, exposant les occupants à des risques sanitaires accrus. Les ménages modestes, déjà fragilisés en hiver, sont souvent confrontés à cette double contrainte.

L'enjeu dépasse la seule question du confort thermique. Les travaux de l'Observatoire national de la précarité énergétique rappellent que les difficultés à se chauffer correctement ont des répercussions sur la santé, la réussite scolaire et l'insertion sociale. La précarité énergétique apparaît ainsi comme un révélateur des inégalités territoriales et sociales.

Le constat européen montre que la France n'est pas isolée, mais il souligne aussi l'ampleur du défi. La réduction durable du phénomène suppose une articulation plus étroite entre politiques sociales et politiques de rénovation du bâti. À défaut d'accélération sur la performance énergétique des logements et de ciblage plus fin des ménages vulnérables, la précarité énergétique risque de rester un indicateur majeur des fractures sociales dans les années à venir.<sup>22</sup>

## MaPrimeRénov' repart, mais sur une ligne plus restrictive et sous tension administrative

Après près de deux mois d'interruption, MaPrimeRénov' a rouvert avec la promulgation de la loi de finances pour 2026, publiée le 19 février. L'Anah a confirmé la reprise du dispositif pour l'ensemble des parcours et pour tous les ménages à compter du 23 février, en précisant que les règles d'éligibilité et les taux de financement restaient globalement ceux arrêtés à l'automne 2025. Cette relance met fin à une suspension provoquée par l'absence de budget adopté avant la fin de l'année 2025, qui avait gelé l'instruction de nouveaux dossiers depuis le 1er janvier.

Pour les rénovations d'ampleur, le dispositif demeure toutefois plus resserré qu'à ses débuts. En 2026, ce parcours est de nouveau accessible à tous les niveaux de revenus, mais uniquement pour les logements classés E, F ou G avant travaux. Les plafonds de dépenses éligibles sont fixés à 30 000 euros pour un gain de deux classes au DPE et à 40 000 euros pour un gain de trois classes ou plus. Les taux d'aide sont maintenus à 80 % pour les ménages très modestes, 60 % pour les ménages modestes, 45 % pour les ménages intermédiaires et 10 % pour les ménages aux revenus supérieurs.

---

<sup>22</sup> Précarité énergétique : la France parmi les pays les plus touchés d'Europe – pour en savoir plus :

- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260202-2>
- <https://selectra.info/energie/actualites/marche/precarite-energetique-france-pire-allemande-pologne>
- <https://www.energie-mediateur.fr/barometre-energie%E2%80%91info-2025-la-facture-denergie-une-preoccupation-de-plus-en-plus-ancree-chez-les-menages/>

# Territoires innovants

Cette nouvelle configuration suscite déjà des critiques dans le secteur de la rénovation. Le réseau Cler estime que le niveau de soutien reste insuffisant pour permettre aux ménages modestes et intermédiaires de financer de véritables rénovations globales, malgré l’affichage d’un recentrage sur la performance énergétique. En creux, la question posée est celle de l’écart entre l’ambition publique affichée sur la décarbonation du parc résidentiel et la capacité réelle des ménages à absorber le reste à charge, même lorsque les aides sont mobilisées.

La grande nouveauté de 2026 réside dans l’obligation d’un rendez-vous préalable avec un conseiller France Rénov’ avant tout dépôt de dossier pour une rénovation d’ampleur. L’exécutif présente cette étape comme un garde-fou contre les fraudes et comme un moyen de mieux orienter les ménages vers les bons interlocuteurs, qu’il s’agisse des accompagnateurs agréés ou des entreprises labellisées RGE. Le service public rappelle que ce rendez-vous doit permettre de vérifier l’éligibilité du projet et de sécuriser le parcours administratif.

Mais cette mesure alimente aussi des inquiétudes sur la fluidité du dispositif. Plusieurs acteurs de terrain redoutent un engorgement supplémentaire alors que les délais d’instruction étaient déjà jugés longs. L’Anah a d’ailleurs annoncé qu’elle traiterait en priorité les dossiers restés en attente depuis la fin de l’année 2025. Son enveloppe 2026 atteint 3,6 milliards d’euros et doit permettre, selon ses prévisions, de financer au moins 120 000 rénovations d’ampleur et 150 000 rénovations par geste. Dans le même temps, le parcours par geste rouvre lui aussi, mais sans prise en charge de l’isolation des murs ni des chaudières biomasse.

Cette réouverture confirme que MaPrimeRénov’ reste un outil central de la politique climatique du logement, mais aussi un dispositif fragilisé par des changements de règles répétés, des tensions budgétaires et une mécanique administrative de plus en plus complexe. En termes de capitalisation, le signal est contrasté : l’État remet en marche son principal levier de rénovation énergétique, mais sur une base plus sélective et plus exigeante. L’enjeu des prochains mois sera moins l’existence du guichet que sa capacité réelle à financer des rénovations performantes en volume, sans décourager les ménages ni saturer les opérateurs chargés de faire vivre le parcours sur le terrain.<sup>23</sup>

## Gestion de l’eau : le Conseil d’analyse économique plaide pour une refonte du modèle financier face à l’urgence hydrique

La raréfaction de la ressource en eau et la multiplication des épisodes de sécheresse bousculent en profondeur l’équilibre économique des services d’eau et d’assainissement. Dans une note rendue publique le 22 janvier, un groupe de travail du Conseil d’analyse économique (CAE) appelle à réviser en profondeur les instruments de régulation et les modèles de financement afin de concilier sobriété, équité sociale et investissements indispensables.

<sup>23</sup> MaPrimeRénov’ report, mais sur une ligne plus restrictive et sous tension administrative – pour en savoir plus :

- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/reouverture-maprimerenov-budget-2026-renovations-ampleur-francerenov-effy-reseaucler-anah-47582.php4>
- [https://www.anah.gouv.fr/sites/default/files/2026-02/202602\\_guide-aides-financieres\\_WEB.pdf](https://www.anah.gouv.fr/sites/default/files/2026-02/202602_guide-aides-financieres_WEB.pdf)

# Territoires innovants

Le diagnostic est clair : le modèle français repose encore largement sur les volumes consommés. Or, à mesure que les politiques publiques encouragent la réduction des usages – une nécessité confirmée par le Plan eau présenté en 2023 et par les projections climatiques de Météo-France –, les recettes des services diminuent alors que les besoins d'investissement augmentent. Modernisation des réseaux vieillissants, mise en conformité réglementaire, adaptation au changement climatique : les charges fixes pèsent davantage dans un contexte de baisse des consommations.

Parmi les pistes avancées, le CAE propose d'augmenter la part fixe de la facture d'eau, aujourd'hui en moyenne limitée à 13 % du montant total. La réglementation plafonne cette part à 30 % dans les communes urbaines et à 40 % dans les zones rurales, laissant, selon les auteurs, une marge d'ajustement pour sécuriser le financement des infrastructures indépendamment des volumes distribués. Afin de préserver l'équité, cette évolution devrait s'accompagner de dispositifs ciblés, inspirés du chèque énergie, tenant compte des revenus et de la composition des ménages.

Le groupe de travail se montre en revanche réservé quant à la tarification progressive, soulignant les difficultés rencontrées dans certaines expérimentations locales. Il met en avant la complexité d'un outil tarifaire censé à la fois inciter à la sobriété, garantir la justice sociale et assurer l'équilibre budgétaire. En alternative, il cite l'exemple de Toulouse, qui a introduit en 2024 une modulation saisonnière des tarifs afin d'intégrer la disponibilité de la ressource et d'encourager des comportements plus responsables durant les périodes de tension.

Au-delà de la tarification, la note insiste sur la nécessité de rationaliser la gouvernance. Le regroupement des petits services d'eau et d'assainissement est présenté comme un levier pour améliorer l'efficacité et réduire les disparités territoriales. Une telle consolidation pourrait également renforcer la concurrence lors des délégations de service public et permettre des comparaisons plus rigoureuses entre gestion en régie et gestion déléguée, aujourd'hui insuffisamment documentées faute de données homogènes.

Justement, la qualité des données apparaît comme un point faible majeur. La base nationale des prélèvements en eau (BNPE) ne couvre pas l'ensemble des usages, notamment en deçà de certains seuils, et ne distingue pas toujours les périodes de tension hydrique. De même, les informations remontées dans le système Sispea manquent parfois de fiabilité. Une amélioration de ces outils est jugée indispensable pour piloter les politiques publiques et instaurer des mécanismes de comparaison transparents.

Le CAE recommande également une contractualisation territorialisée à l'échelle des bassins versants, associant l'ensemble des usagers – agriculture, industrie, collectivités – autour d'objectifs de réduction des prélèvements. Ces engagements pourraient inclure des incitations financières, primes ou pénalités, et seraient pilotés par une collectivité référente capable d'articuler sobriété et gestion durable de la ressource.

La question des redevances de prélèvement est également posée, en particulier pour l'usage agricole. Les auteurs estiment que leur niveau actuel ne reflète pas suffisamment les tensions sur la ressource et qu'une modulation spatiale et saisonnière pourrait renforcer l'incitation à des pratiques plus économes. Cette évolution suppose toutefois une meilleure connaissance des volumes réellement prélevés.

Enfin, la note met en avant les solutions fondées sur la nature – désartificialisation des sols, pratiques agricoles durables, protection des zones humides – ainsi que la recharge artificielle des nappes comme réponse complémentaire. Elle appelle à un partage des coûts et des bénéfices entre les différents usagers, compte tenu du caractère collectif de la ressource. Concernant les retenues de substitution, le CAE recommande de conditionner les aides publiques à de véritables engagements de sobriété.

Sur le plan financier, les auteurs jugent que la préservation des milieux aquatiques ne peut reposer uniquement sur les agences de l'eau, alimentées principalement par les usagers domestiques. Ils suggèrent de mobiliser des prêts de long terme via la Banque des Territoires et d'instaurer un mécanisme de solidarité nationale adossé aux agences pour corriger les déséquilibres structurels entre territoires.

À travers ces propositions, le CAE place l'équité hydrique au cœur du débat. Assurer un accès durable à l'eau, dans un contexte de changement climatique, devient à la fois une exigence de justice sociale et un levier d'adhésion aux transformations nécessaires.<sup>24</sup>

## La Commission Européenne présente son plan pour attirer massivement les capitaux privés vers l'énergie propre

La Commission européenne a présenté, le 10 mars 2026, un nouveau paquet de mesures énergétiques dans le cadre de son plan d'action pour une énergie abordable. L'objectif affiché est double : accélérer la transition énergétique et mieux associer les consommateurs à cette transformation. L'ensemble repose sur trois volets principaux : une stratégie d'investissement pour les énergies propres, un paquet consacré à l'énergie citoyenne et une stratégie européenne pour les petits réacteurs modulaires, dits SMR. Bruxelles inscrit cette séquence dans une logique de souveraineté énergétique, de baisse des coûts et de réduction de la dépendance aux combustibles fossiles importés.

Le cœur du dispositif concerne la mobilisation du financement privé. La Commission estime que la transition énergétique européenne nécessitera environ 660 milliards d'euros d'investissements par an jusqu'en 2030, puis 695 milliards d'euros par an entre 2031 et 2040. Elle considère que cet effort ne pourra pas reposer uniquement sur les budgets publics et qu'il suppose une réorientation beaucoup plus nette de l'épargne institutionnelle vers les énergies propres, les réseaux, l'efficacité énergétique et les technologies émergentes.

Dans cette perspective, Bruxelles cible en particulier les grands investisseurs de long terme, comme les fonds de pension, les assureurs ou les fonds souverains, encore jugés trop peu exposés à la transition énergétique. La stratégie vise donc à réduire le profil de risque des projets pour les rendre plus compatibles avec les attentes de ces acteurs, notamment en matière de stabilité des revenus et

---

<sup>24</sup> Gestion de l'eau : le Conseil d'analyse économique plaide pour une refonte du modèle financier face à l'urgence hydrique – pour en savoir plus :

- <https://cae-eco.fr/leau-sous-tension-concilier-sobriete-hydrigue-equite-et-investissement>
- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/conseil-analyse-economique-tension-hydrigue-facture-eau-47395.php4>
- <https://meteofrance.com/le-changement-climatique/drias-eau-quel-futur-pour-leau-en-2050>



de visibilité à long terme. La Banque européenne d'investissement s'est engagée, en appui de cette orientation, à mobiliser plus de 75 milliards d'euros de financements sur trois ans pour les énergies propres.

La Commission entend aussi faire évoluer les outils financiers disponibles. Elle mise notamment sur des mécanismes capables de transformer des recettes futures relativement stables, comme les tarifs régulés des réseaux ou certains paiements liés aux renouvelables, en produits financiers négociables susceptibles d'attirer davantage de capitaux. Un fonds d'investissement consacré aux infrastructures énergétiques sera doté de 500 millions d'euros pour servir de levier de départ, avec une priorité accordée au co-investissement dans les réseaux. Des obligations hybrides et d'autres montages financiers sont également envisagés pour permettre aux opérateurs de lever des capitaux sans alourdir excessivement leur endettement.

Le texte accorde une place spécifique à l'efficacité énergétique, notamment dans les PME et le logement. Un projet pilote doit ainsi chercher à mobiliser 500 millions d'euros d'investissements dès 2026. La Commission met en avant le modèle *energy as a service*, dans lequel un opérateur finance ou met en œuvre des améliorations de performance énergétique puis se rémunère sur une partie des économies réalisées. À plus long terme, un instrument d'accélération dédié à l'efficacité énergétique doit permettre de massifier ce type de financement. Pour les technologies encore peu matures ou perçues comme plus risquées, comme l'éolien flottant, le stockage, la géothermie ou l'agrivoltaïsme, le soutien pourra passer par InvestEU et par des financements combinant dette et capital.

Enfin, la Commission annonce la création d'un Conseil d'investissement pour la transition énergétique à partir du deuxième trimestre 2026. Cette instance réunira États membres, institutions financières, investisseurs privés et responsables publics afin d'aligner davantage les politiques énergétiques et les instruments de financement européens avec les besoins du marché. Bruxelles veut en faire un lieu de coordination durable, capable d'identifier les freins, de partager les bonnes pratiques et de faire émerger des solutions plus adaptées, y compris via un groupe de travail consacré au rôle des banques publiques.

Au-delà des annonces techniques, cette initiative confirme une inflexion importante de la politique énergétique européenne : la transition n'est plus seulement pensée comme une affaire de réglementation ou de subventions, mais comme un chantier de structuration financière à grande échelle. Le signal envoyé est clair : pour tenir ses objectifs climatiques tout en contenant les prix de l'énergie, l'Union européenne cherche désormais à industrialiser l'investissement vert, en sécurisant les revenus, en standardisant les outils et en rapprochant davantage politiques publiques et marchés de capitaux. La réussite de cette stratégie dépendra toutefois d'un point central : sa capacité à orienter effectivement l'argent vers des projets concrets, rapidement déployables et socialement acceptables, plutôt que vers une ingénierie financière déconnectée des besoins réels des territoires et des ménages.

25

---

<sup>25</sup> La Commission Européenne présente son plan pour attirer massivement les capitaux privés vers l'énergie propre – pour en savoir plus :

- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/energies-renouvelables-efficacite-transition-energetique-investissement-prive-47653.php4>
- [https://commission.europa.eu/news-and-media/news/boosting-eus-energy-independence-and-lowering-costs-2026-03-10\\_en?utm\\_source=chatgpt.com](https://commission.europa.eu/news-and-media/news/boosting-eus-energy-independence-and-lowering-costs-2026-03-10_en?utm_source=chatgpt.com)

## Les renouvelables s'imposent comme une ressource fiscale croissante pour les collectivités

Les énergies renouvelables ne produisent pas seulement de l'électricité, de la chaleur ou du gaz : elles génèrent aussi des recettes durables pour les territoires. C'est ce que met en évidence l'étude publiée par le Syndicat des énergies renouvelables avec Columbus Consulting, qui chiffre à 2,17 milliards d'euros les retombées fiscales locales des filières renouvelables en France métropolitaine pour l'année 2024. L'étude agrège la fiscalité directe liée aux actifs de production, la fiscalité associée aux entreprises de la chaîne de valeur et la part de TVA reversée aux collectivités, ce qui permet de mesurer plus finement l'empreinte économique locale des projets.

Dans le détail, 1,27 milliard d'euros provient de la fiscalité directe des installations, 443 millions d'euros de la fiscalité générée par les entreprises mobilisées dans la chaîne de valeur et 462 millions d'euros de la fiscalité indirecte liée à la TVA. Le bloc communal capte 77 % de l'ensemble, et même 91 % si l'on ne considère que la fiscalité directe. Pour le SER et Columbus Consulting, cette répartition confirme que les renouvelables constituent l'un des rares leviers fiscaux réellement territorialisés, notamment dans les communes rurales où les marges de manœuvre financières restent souvent limitées.

L'éolien terrestre illustre particulièrement cette logique. Selon l'étude, un parc standard de quatre éoliennes de 2,5 mégawatts chacune génère en moyenne 104 000 euros de recettes fiscales par an, dont 77 000 euros pour le bloc communal. Plus largement, la filière a rapporté près de 240 millions d'euros en 2024. L'étude montre aussi que 85 % des communes accueillant au moins un parc éolien comptent moins de 2 000 habitants et que, dans les communes de moins de 500 habitants, l'éolien représente en moyenne 23 % des recettes fiscales totales. Ces données confirment que, dans les espaces les plus ruraux, les renouvelables peuvent peser bien davantage qu'un simple appoint budgétaire.

Le panorama dressé par Columbus Consulting souligne également la diversité des contributions selon les filières. L'hydroélectricité reste la première source de retombées fiscales locales avec près de 642 millions d'euros en 2024, devant l'aérothermie avec 366,9 millions, le solaire avec 296 millions et l'éolien terrestre avec 239,7 millions. Un parc solaire au sol de 2 mégawatts génère en moyenne 9 000 euros par an, une centrale hydroélectrique de basse chute de 4,5 mégawatts environ 63 000 euros, et un méthaniseur injectant 30 GWh par an près de 95 000 euros, cette dernière recette revenant intégralement au bloc communal. L'étude insiste ainsi sur la complémentarité des filières, qui permet une diffusion assez large des recettes sur le territoire.

Au-delà du montant brut, les auteurs mettent en avant trois caractéristiques jugées décisives pour les élus locaux : ces recettes sont territorialisées, dynamiques et prévisibles. Elles sont territorialisées parce qu'elles sont liées à la capacité installée et au foncier ; dynamiques parce qu'elles progressent avec le déploiement des filières ; prévisibles enfin, car 99 % des recettes d'un parc sont perçues annuellement pendant sa durée de vie. Le SER a d'ailleurs mis en ligne un atlas fiscal interactif pour permettre aux collectivités de visualiser ces retombées par filière et par échelon territorial.

- 
- [https://energy.ec.europa.eu/news/commission-launches-strategy-accelerate-clean-energy-investment-2026-03-10\\_en?utm\\_source=chatgpt.com](https://energy.ec.europa.eu/news/commission-launches-strategy-accelerate-clean-energy-investment-2026-03-10_en?utm_source=chatgpt.com)

# Territoires innovants

Cette étude contribue à déplacer le regard sur les renouvelables. Le débat public les aborde souvent par leur acceptabilité, leur coût ou leur contribution climatique, mais beaucoup moins par leur rôle dans l'équilibre budgétaire local. Or les chiffres montrent que ces projets deviennent aussi des infrastructures fiscales, capables de soutenir des investissements de proximité dans des territoires peu dotés. Le véritable enjeu, pour les prochaines années, sera donc de mieux articuler planification énergétique et projet territorial, afin que les retombées économiques locales renforcent durablement l'adhésion aux renouvelables au lieu de rester un argument périphérique dans le débat.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Les renouvelables s'imposent comme une ressource fiscale croissante pour les collectivités – pour en savoir plus :

- <https://www.syndicat-energies-renouvelables.fr/etude-exclusive-colombus-consulting-x-ser-energies-renouvelables-queelles-retombees-fiscales-pour-les-territoires/>
- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/etude-SER-colombus-consulting-fiscalite-enr-47562.php4>



# A l'écoute de la planète : Climat, Energie & environnement

# A l'écoute de la planète : Climat, Energie & environnement

## Climat : Bruxelles consulte sur l'usage des crédits carbone internationaux pour atteindre l'objectif 2040

L'Union européenne franchit une nouvelle étape dans la mise en œuvre de sa trajectoire climatique. Après l'adoption définitive par le Parlement européen de l'objectif de réduction de 90 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2040 par rapport aux niveaux de 1990, la Commission européenne s'attelle désormais à traduire cet engagement en règles opérationnelles. Au cœur des débats : le recours encadré aux crédits carbone internationaux.

Les institutions européennes se sont accordées sur un principe sensible : à partir de 2036, une part limitée – jusqu'à 5 % des réductions nettes d'émissions – pourra provenir de crédits acquis en dehors du territoire de l'Union. Autrement dit, une fraction de l'effort climatique européen pourra être réalisée via des projets de réduction ou d'absorption des émissions financés dans des pays tiers. Pour définir les modalités précises de ce mécanisme, la Commission ouvre une consultation publique afin de recueillir l'avis des États membres, des entreprises, des ONG et des citoyens.

L'enjeu est double. D'une part, Bruxelles doit concevoir un cadre robuste garantissant que les crédits achetés respectent les standards environnementaux fixés par l'Accord de Paris, notamment en matière d'intégrité environnementale, d'additionnalité et de traçabilité. D'autre part, elle doit préciser la nature des crédits éligibles : proviendront-ils de projets sectoriels spécifiques, de technologies bas carbone, de réductions d'émissions industrielles, d'absorptions technologiques comme le captage et stockage du carbone, ou encore de solutions fondées sur la nature telles que la reforestation ?

Pour l'exécutif européen, l'objectif est de mobiliser le potentiel du marché international du carbone afin d'atteindre les cibles climatiques à un coût maîtrisé, tout en générant des retombées économiques et sociales positives pour l'Union et ses partenaires. Cette approche s'inscrit dans la logique de coopération internationale prévue par l'article 6 de l'Accord de Paris, qui encadre les échanges de crédits entre États. Toutefois, la Commission insiste sur un point : le recours aux crédits internationaux ne doit pas affaiblir les efforts de réduction domestiques. L'essentiel de la décarbonation devra rester réalisé sur le sol européen, notamment dans les secteurs de l'énergie, de l'industrie, des transports et du bâtiment.

En parallèle, une seconde consultation publique est lancée pour réexaminer l'architecture globale de la politique climatique européenne. Sont concernés le règlement sur le partage de l'effort entre États membres pour les secteurs non couverts par le marché carbone, les mécanismes de flexibilité dont disposent les pays pour atteindre leurs objectifs nationaux, ainsi que le système d'échange de quotas d'émission (SEQE-UE), pilier de la tarification du carbone en Europe depuis 2005. Le cadre relatif à l'utilisation des terres, au changement d'affectation des sols et à la foresterie (LULUCF) est également inclus dans cette révision.

La Direction générale pour l'action climatique (DG Climat) a par ailleurs commandé plusieurs études d'évaluation des règlements existants et des options envisageables pour stimuler la demande en absorptions de carbone via des instruments de marché. Ces travaux s'appuient notamment sur le règlement adopté en 2024 établissant un cadre de certification des absorptions de carbone et de l'agrostockage (CRCF). Ce dispositif vise à structurer un marché européen crédible pour les projets de séquestration, qu'ils soient technologiques ou fondés sur des pratiques agricoles et forestières.

# A l'écoute de la planète : Climat, Energie & environnement

Ces consultations interviennent dans un contexte stratégique. L'objectif 2040 constitue une étape intermédiaire vers la neutralité climatique en 2050, inscrite dans la loi européenne sur le climat. Il implique une transformation profonde des systèmes productifs et énergétiques. Pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire engagés dans la transition, notamment dans les territoires vulnérables, les choix opérés aujourd'hui sur les crédits carbone et les instruments de marché auront des répercussions directes : financement de projets locaux, accès aux mécanismes de certification, articulation entre solidarité internationale et justice climatique interne.

Reste à savoir comment l'équilibre sera trouvé entre efficacité économique, intégrité environnementale et acceptabilité sociale. La capacité de l'Union à maintenir une ambition élevée tout en garantissant la crédibilité des mécanismes de compensation sera déterminante pour la cohérence de sa stratégie climatique à l'horizon 2040.<sup>27</sup>

## Le nouveau plan quinquennal chinois : l'essor des technologies vertes, sans lever les doutes sur le charbon

Avec son 15e plan quinquennal pour la période 2026-2030, présenté début mars, la Chine réaffirme son ambition de rester la première puissance industrielle de la transition énergétique. Le texte multiplie les références au solaire, à l'éolien, au nucléaire, à l'hydrogène et aux batteries, au point de dessiner un modèle de développement de plus en plus électrifié. Pékin veut porter la part des énergies non fossiles à 25 % d'ici à 2030, contre 21,7 % aujourd'hui, atteindre 3 600 gigawatts de capacités solaire et éolienne d'ici à 2035, et faire passer la puissance nucléaire installée à 110 gigawatts à l'horizon 2030, contre 62 gigawatts fin 2025. Le plan prévoit aussi la création de 100 parcs industriels zéro carbone dans l'industrie lourde, alimentés en électricité décarbonée et en hydrogène vert, ainsi qu'un développement accru des carburants alternatifs, de l'ammoniac et du méthanol.

Cette orientation confirme la place centrale des technologies propres dans la stratégie économique chinoise. Le pays entend consolider ses positions dans les filières où il domine déjà largement, comme les panneaux solaires, les batteries et les véhicules électriques, tout en étendant cette avance à de nouveaux segments industriels. Le volontarisme affiché sur l'hydrogène et les carburants dits durables laisse entrevoir une nouvelle phase d'expansion pour l'appareil productif chinois, au moment où la transition énergétique devient aussi un levier de puissance commerciale et technologique.

Mais cette vitrine verte ne dissipe pas toutes les ambiguïtés du plan. Le principal indicateur climatique retenu par Pékin reste celui de l'intensité carbone, c'est-à-dire le volume d'émissions par unité de PIB. L'objectif fixé pour la fin de la décennie est une baisse de 17 % par rapport à 2025. Ce niveau apparaît modeste au regard des engagements internationaux du pays et d'autant plus fragile que l'objectif

<sup>27</sup> Climat : Bruxelles consulte sur l'usage des crédits carbone internationaux pour atteindre l'objectif 2040 – pour en savoir plus :

- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/consultation-publique-objectif-climat-2040-credits-carbone-47513.php4>
- <https://www.carbonapp.fr/post/article-6-de-l-accord-de-paris-quelles-sont-les-cons%C3%A9quences-pour-les-d%C3%A9veloppeurs-de-projets-de-c>
- [https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/establishing-a-union-certification-framework-for-permanent-carbon-removals-carbon-farming-and-carbon-storage-in-products.html#:~:text=Le%20r%C3%A8glement%20\(UE\)%202024%2F,agrostockage%20de%20carbone%2C%20les](https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/establishing-a-union-certification-framework-for-permanent-carbon-removals-carbon-farming-and-carbon-storage-in-products.html#:~:text=Le%20r%C3%A8glement%20(UE)%202024%2F,agrostockage%20de%20carbone%2C%20les)

# A l'écoute de la planète :

## Climat, Energie & environnement

précédent, de 18 % entre 2021 et 2025, n'a pas été pleinement atteint. Plusieurs observateurs estiment que cet indicateur pourrait encore se traduire, malgré les progrès technologiques, par une hausse des émissions globales de la Chine sur les prochaines années, faute d'un plafond absolu clairement inscrit dans la feuille de route.

Cette prudence reflète les arbitrages du pouvoir chinois. Pékin ne veut pas compromettre sa croissance ni déstabiliser des secteurs industriels encore fortement dépendants du charbon, en particulier dans un contexte de ralentissement économique et de tensions sur le commerce international. L'objectif de croissance retenu dans le plan, compris entre 4,5 % et 5 %, traduit déjà une phase plus contrainte pour la deuxième économie mondiale. Dans ce cadre, la décarbonation doit avancer, mais sans fragiliser l'emploi, la production industrielle ou la sécurité énergétique du pays.

Le charbon reste, de ce point de vue, au cœur de l'équation chinoise. Le plan mentionne la modernisation des centrales thermiques et le remplacement de certains usages industriels, mais il ne fixe aucune trajectoire de sortie progressive de cette énergie. Cette absence confirme que le charbon continue d'être considéré comme un socle de stabilité, notamment en cas de tensions sur les approvisionnements pétroliers et gaziers. Pour les autorités chinoises, la transition énergétique ne peut pas se faire au prix d'une vulnérabilité accrue face aux chocs extérieurs. Les épisodes récents de tensions géopolitiques et de volatilité des marchés de l'énergie renforcent cette logique de précaution.

Dans le même temps, plusieurs signaux suggèrent que les émissions chinoises pourraient entrer dans une phase de stabilisation. Le ralentissement de la demande en acier et en ciment, la montée en puissance des renouvelables et l'intégration croissante des batteries dans le système électrique modifient progressivement le profil énergétique du pays. Le débat ne porte plus seulement sur la date du pic des émissions, mais sur la vitesse à laquelle celles-ci pourraient ensuite baisser. C'est précisément sur ce point que les futurs plans sectoriels seront décisifs, notamment pour les réseaux électriques, l'industrie lourde et les conditions de substitution au charbon.

Le nouveau plan quinquennal montre ainsi une Chine fidèle à sa ligne de fond : faire de la transition écologique un instrument de modernisation industrielle plus qu'un exercice de contrainte climatique. Le pays confirme sa volonté d'investir massivement dans les technologies bas carbone, mais sans s'engager clairement sur une baisse rapide et structurelle de ses émissions absolues. Pour le reste du monde, le message est net : la Chine restera un acteur incontournable de la fabrication des solutions de transition, tout en conservant une trajectoire climatique étroitement subordonnée à ses objectifs de croissance, de souveraineté industrielle et de sécurité énergétique.

Ce plan appelle à distinguer soigneusement deux réalités souvent confondues : la Chine accélère bien sa transition technologique, mais cela ne signifie pas qu'elle accélère au même rythme sa sortie du carbone. Le pays confirme son statut de moteur industriel de la décarbonation mondiale, tout en restant prisonnier d'un modèle productiviste qui rend plus incertaine l'atteinte de la neutralité carbone en 2060. Pour les acteurs européens, l'enjeu est donc double : suivre de près la trajectoire réelle des émissions chinoises, tout en intégrant le fait que la compétition climatique mondiale se jouera autant sur l'industrie, les chaînes de valeur et l'accès aux technologies que sur les seuls engagements diplomatiques.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Le nouveau plan quinquennal chinois confirme l'essor des technologies vertes, sans lever les doutes sur le charbon – pour en savoir plus :

# A l'écoute de la planète : Climat, Energie & environnement

## Déchets : la filière française rejette l'extension du marché carbone européen à l'incinération

À l'approche d'une décision attendue à Bruxelles d'ici au 31 juillet 2026, plusieurs acteurs français du secteur des déchets et de l'énergie montent au créneau contre une éventuelle intégration de l'incinération des déchets municipaux dans le système européen d'échange de quotas d'émission. Amorce, la Fedene et la Fnade jugent cette piste mal calibrée pour les réalités opérationnelles du secteur et plaident à la place pour des mécanismes nationaux mieux ajustés, assortis d'exigences communes à l'échelle européenne. Depuis 2024, les installations d'incinération de déchets municipaux sont déjà soumises à une obligation de suivi et de déclaration de leurs émissions dans l'EU ETS, sans avoir à restituer de quotas à ce stade ; la Commission européenne doit désormais se prononcer sur la faisabilité d'une inclusion complète.

Les fédérations avancent d'abord un argument économique. Selon elles, l'application du dispositif ferait peser une charge supplémentaire très lourde sur les collectivités locales et, en bout de chaîne, sur les ménages. Elles estiment ce surcoût à 2,2 milliards d'euros par an avec un prix du carbone situé autour de 80 euros la tonne. Une telle hausse toucherait directement l'équilibre des réseaux de chaleur urbains, dont une part importante de l'énergie livrée repose sur la chaleur issue de la valorisation des déchets.

Pour les organisations signataires, cette évolution risquerait aussi d'affaiblir deux leviers jugés stratégiques : l'autonomie énergétique et l'économie circulaire. Elles redoutent notamment un ralentissement des raccordements à de nouveaux réseaux de chaleur, dans un contexte où ces infrastructures sont souvent présentées comme un outil de résilience énergétique locale.

Autre inquiétude mise en avant, la modification du signal-prix pourrait rebattre les cartes entre les différents modes de traitement. Les représentants du secteur estiment qu'un renchérissement brutal de l'incinération pourrait rendre le stockage plus compétitif, alors même que l'incinération avec valorisation énergétique reste aujourd'hui une solution privilégiée pour les déchets résiduels non recyclables.

Les opposants au projet soutiennent enfin que l'effet climatique attendu resterait limité. À leurs yeux, les unités de valorisation énergétique ne disposent pas d'une marge suffisante pour choisir la nature des déchets entrants ou remplacer un combustible fossile par une autre ressource, ce qui réduit fortement la portée incitative d'un signal carbone classique. La Fnade a d'ailleurs indiqué avoir cosigné, aux côtés d'organisations d'autres États membres, un courrier adressé à Ursula von der Leyen et à plusieurs commissaires européens pour demander une autre voie de décarbonation pour le secteur.<sup>29</sup>

- 
- <https://www.iddri.org/fr/publications-et-evenements/billet-de-blog/plan-quinquennal-chinois-2026-2030-au-dela-des-objectifs>
  - <https://www.lesechos.fr/monde/asia-pacifique/la-chine-prise-en-etau-entre-ses-ambitions-climatiques-et-son-besoin-de-croissance-2220169>
  - [https://www.lemonde.fr/planete/article/2026/03/06/les-nouvelles-ambitions-climatiques-tres-prudentes-de-la-chine-l-eloignent-de-ses-engagements-internationaux\\_6669796\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2026/03/06/les-nouvelles-ambitions-climatiques-tres-prudentes-de-la-chine-l-eloignent-de-ses-engagements-internationaux_6669796_3244.html)
  - <https://www.actu-environnement.com/ae/news/plan-quinquennal-chine-ambitions-climatiques-47647.php4>

<sup>29</sup> Déchets : la filière française rejette l'extension du marché carbone européen à l'incinération – pour en savoir plus :

- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/opposition-federations-europeennes-incineration-ets-47686.php4>



# A l'écoute de la planète : Climat, Energie & environnement

## Biodiversité : l'Ipbes appelle les entreprises à changer de cap pour éviter un risque systémique

Les entreprises sont placées face à un choix stratégique majeur : contribuer à la transformation de l'économie mondiale vers un modèle soutenable ou s'exposer à des risques croissants, y compris pour leur propre survie. C'est le message central de la nouvelle évaluation consacrée aux entreprises et à la biodiversité, publiée par la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (Ipbes). Le résumé destiné aux décideurs a été validé le 8 février par les représentants des 150 États membres réunis à Manchester lors de la douzième session plénière de l'organisation.

Ce travail inédit, conduit pendant près de trois ans par 79 experts issus de 35 pays, associe pour la première fois scientifiques, représentants du monde économique, peuples autochtones et communautés locales. Il s'inscrit dans la continuité des grandes évaluations précédentes de l'Ipbes, notamment celle de 2019 sur l'état mondial de la biodiversité, qui alertait déjà sur un déclin sans précédent du vivant, ainsi que les rapports plus récents sur les valeurs de la nature et les transformations systémiques nécessaires.

Le diagnostic est sans ambiguïté : toutes les entreprises dépendent, directement ou indirectement, de la biodiversité, et toutes ont un impact sur elle. La croissance économique mondiale s'est largement appuyée sur l'exploitation des ressources naturelles, entraînant une érosion massive des écosystèmes. Cette dégradation constitue désormais un risque systémique pour l'économie, la stabilité financière et le bien-être des populations. Les chaînes d'approvisionnement en matières premières, l'accès à l'eau, les ressources alimentaires, mais aussi des activités immatérielles comme le tourisme ou les loisirs reposent sur des écosystèmes fonctionnels.

Le rapport souligne que certaines entreprises sous-estiment encore leur exposition. Même lorsque l'activité ne semble pas directement liée à la nature, les dépendances existent à travers les fournisseurs, les infrastructures ou les services écosystémiques mobilisés. Les risques peuvent se traduire par des ruptures d'approvisionnement, une hausse des coûts, des contentieux réglementaires ou une dégradation de la réputation. La biodiversité n'est donc pas un enjeu périphérique, mais un facteur déterminant de la résilience économique.

L'évaluation met également en lumière un déséquilibre massif des flux financiers. En 2023, les financements publics et privés ayant des effets négatifs sur la nature ont été estimés à 7 300 milliards de dollars, dont près des deux tiers issus du secteur privé. À l'inverse, environ 220 milliards de dollars seulement ont été consacrés à la conservation et à la restauration de la biodiversité. Ce contraste illustre l'ampleur de la transformation à engager pour aligner les systèmes financiers sur les objectifs du Cadre mondial pour la biodiversité de Kunming-Montréal et de l'Accord de Paris.

- 
- [https://www.fnade.org/fr/kiosque-agenda/cp/7155%2CDecarbonation-europeenne-la-filiere-met-en-garde-contre-une-solution-inadaptee-au-secteur-dechets?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.fnade.org/fr/kiosque-agenda/cp/7155%2CDecarbonation-europeenne-la-filiere-met-en-garde-contre-une-solution-inadaptee-au-secteur-dechets?utm_source=chatgpt.com)
  - [https://climate.ec.europa.eu/document/download/edc93136-82a0-482c-bf47-39ecaf13b318\\_en?filename=policy\\_ets\\_gd0\\_annex\\_i\\_euets\\_directive\\_en.pdf&utm\\_source=chatgpt.com](https://climate.ec.europa.eu/document/download/edc93136-82a0-482c-bf47-39ecaf13b318_en?filename=policy_ets_gd0_annex_i_euets_directive_en.pdf&utm_source=chatgpt.com)

# A l'écoute de la planète : Climat, Energie & environnement

Si les outils méthodologiques pour mesurer les impacts et les dépendances existent – analyses de cycle de vie, indicateurs sectoriels, cadres de reporting – leur utilisation reste limitée. Les auteurs constatent qu'une infime minorité d'entreprises mentionne explicitement la biodiversité dans ses rapports publics. Pourtant, anticiper ces enjeux permettrait de prévenir des coûts futurs liés à la raréfaction des ressources, à l'augmentation des primes d'assurance ou à l'instabilité des marchés.

Le rapport insiste sur la nécessité de dépasser les engagements volontaires et de s'appuyer sur des trajectoires fondées sur la science. Il ne propose pas une méthode unique applicable à toutes les entreprises, mais recommande d'adapter les outils aux contextes sectoriels et aux décisions à prendre. Il souligne également l'importance d'intégrer les savoirs autochtones et locaux pour améliorer l'évaluation des impacts.

Les entreprises ne pourront toutefois agir seules. L'Ipbes identifie cinq leviers structurants pour créer un environnement favorable à la transition : des cadres réglementaires cohérents, des systèmes financiers réorientés, des normes sociales valorisant la nature, des données et technologies adaptées, ainsi que des capacités renforcées. Le rapport présente une centaine d'exemples d'actions mobilisables par les gouvernements, le secteur financier et la société civile.

Pour la France, ces conclusions résonnent avec la Stratégie nationale pour la biodiversité et l'engagement pris dans le cadre du plan d'action national (NBSAP) associé au Cadre de Kunming-Montréal. L'enjeu est d'intégrer pleinement les entreprises, quelle que soit leur taille, dans cette dynamique et de faire de la biodiversité un pilier central des stratégies économiques. Au-delà d'une contrainte réglementaire, il s'agit d'un impératif de transformation pour assurer la viabilité à long terme des modèles d'affaires et contribuer à une transition écologique juste et durable.<sup>30</sup>

## Face à l'explosion des sinistres climatiques, les assureurs misent sur la prévention avec Geoya

Inondations, sécheresses, submersions marines, tempêtes : la multiplication et l'intensification des aléas climatiques pèsent lourdement sur le système assurantiel français. Selon les estimations de France Assureurs, le coût cumulé des sinistres liés au climat pourrait atteindre 143 milliards d'euros entre 2020 et 2050, soit un doublement par rapport aux décennies précédentes. Sans renforcement de la résilience des territoires et des bâtiments, les primes d'assurance pourraient augmenter de 35 % d'ici le milieu du siècle.

<sup>30</sup> Biodiversité : l'Ipbes appelle les entreprises à changer de cap pour éviter un risque systémique – pour en savoir plus :

- <https://www.ipbes.net/bba-report/media-release>
- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/biodiversite-entreprises-rapport-ipbes-2026-47502.php4>
- [https://www.lemonde.fr/planete/article/2026/02/09/les-entreprises-risquent-elles-aussi-l-extinction-si-elles-continuent-a-detruire-la-nature\\_6665992\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2026/02/09/les-entreprises-risquent-elles-aussi-l-extinction-si-elles-continuent-a-detruire-la-nature_6665992_3244.html)
- <https://www.lesechos.fr/monde/enjeux-internationaux/perde-de-biodiversite-les-entreprises-risquent-elles-aussi-l-extinction-alertent-les-scientifiques-2214892>

# A l'écoute de la planète :

## Climat, Energie & environnement

Ce constat alimente une réflexion stratégique au sein du secteur. Pour plusieurs acteurs majeurs, le modèle centré sur l'indemnisation après sinistre atteint ses limites. L'augmentation de la surprime « catastrophes naturelles » en est un symptôme. Depuis le 1er janvier 2025, le taux appliqué aux contrats d'assurance dommages aux biens d'habitation et professionnels est passé de 12 % à 20 %, afin de préserver l'équilibre du régime Cat-Nat, adossé à la Caisse centrale de réassurance (CCR). Mais la hausse des cotisations ne saurait constituer une réponse durable.

C'est dans ce contexte que Generali France, la Maif et Société Générale Assurances ont annoncé, le 28 janvier 2026, la création d'une coentreprise baptisée Geoya. Les trois groupes s'associent à deux spécialistes de la gestion des risques, Saretec et Sixense (filiale de Vinci Construction), pour développer une offre dédiée à la prévention et à l'adaptation climatique.

Pour les promoteurs du projet, l'enjeu est clair : réduire l'exposition au risque plutôt que compenser indéfiniment ses effets. Les responsables des groupes impliqués soulignent qu'un euro investi en prévention permettrait d'éviter plusieurs euros de dommages lors d'un sinistre, une estimation également mise en avant dans le Plan national d'adaptation au changement climatique (Pnacc 3). À leurs yeux, il s'agit de préserver le principe de mutualisation du régime Cat-Nat en limitant la progression des sinistres.

Sous réserve de l'accord de l'Autorité de la concurrence, Geoya doit lancer ses premières offres au printemps 2026. Dotée d'un capital de 7,3 millions d'euros, la structure proposera une plateforme combinant données, diagnostics et accompagnement opérationnel. Les outils s'appuieront sur les bases développées par Saretec et Sixense, mais aussi sur des sources publiques telles que Géorisques, Météo-France ou les scénarios du Giec.

L'ambition est de proposer des solutions intégrées, allant de la sensibilisation des assurés à l'évaluation de leur exposition – à distance ou sur site – jusqu'à la mise en œuvre concrète de mesures de réduction du risque. Les assureurs partenaires, mais aussi d'autres acteurs du marché, pourront s'appuyer sur ces services pour accompagner particuliers, entreprises et collectivités.

Dans un premier temps, l'offre ciblera prioritairement le risque d'inondation, qui représente la principale cause d'indemnisation dans le cadre des catastrophes naturelles. Les outils devraient ensuite s'élargir à d'autres aléas, comme le retrait-gonflement des argiles, la grêle ou les tempêtes.

Geoya entend également faciliter l'accès aux dispositifs publics de soutien, notamment le Fonds Barnier, dédié à la prévention des risques naturels majeurs et encore jugé sous-utilisé. Cette articulation entre assurance privée et politiques publiques constitue l'un des axes clés de la stratégie.

Le Pnacc 3 reconnaît d'ailleurs le rôle central du secteur assurantiel dans l'adaptation au changement climatique. Les assureurs sont appelés à développer des services personnalisés d'information et d'accompagnement pour orienter leurs clients vers des solutions de protection adaptées.

Au-delà de l'innovation technologique, la création de Geoya traduit une inflexion culturelle : faire de la prévention un pilier du modèle économique assurantiel. À l'heure où les territoires les plus exposés – littoraux, zones inondables, sols argileux – concentrent les vulnérabilités sociales et économiques, la capacité à anticiper et réduire les risques devient un enjeu collectif. Pour les assureurs comme pour

# A l'écoute de la planète : Climat, Energie & environnement

les collectivités, l'adaptation n'est plus une option, mais une condition de soutenabilité financière et territoriale.<sup>31</sup>

## SNBC 3 : le Haut Conseil pour le climat appelle à muscler la sobriété pour crédibiliser la trajectoire française

La troisième Stratégie nationale bas-carbone poursuit son examen avant adoption définitive. Après un avis favorable voté à l'unanimité par le Conseil national de la transition écologique le 19 février 2026, le texte a été évalué par le Haut Conseil pour le climat dans un avis publié le 12 mars. L'instance indépendante y reconnaît des avancées réelles et un niveau d'ambition globalement en ligne avec les objectifs climatiques européens, tout en soulignant que la réussite de la stratégie dépendra désormais de sa mise en œuvre rapide, concrète et cohérente.

Dans son appréciation d'ensemble, le Haut Conseil estime que la trajectoire de réduction des émissions prévue à l'horizon 2030 et 2040 reste, dans ses grandes lignes, compatible avec le cadre européen. Il pointe toutefois une faiblesse notable sur le secteur de l'usage des terres, du changement d'affectation des terres et de la forêt, pour lequel la France ne serait pas en mesure d'atteindre sa cible de puits de carbone. Le déficit de stockage est évalué à environ 16 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>, ce qui conduit l'institution à recommander un effort renforcé dans d'autres secteurs comme les transports, les bâtiments, la petite industrie, l'agriculture ou encore les déchets.

L'un des principaux messages de l'avis porte sur la sobriété, jugée trop peu affirmée dans la version actuelle de la SNBC 3. Le Haut Conseil rappelle que la maîtrise de la demande pourrait jouer un rôle plus important dans la sécurisation de la trajectoire climatique française. Si l'administration estime déjà qu'une part de la baisse future des émissions viendra de mesures relevant de la sobriété, l'instance considère que ces leviers restent insuffisamment explicités et devraient, dans plusieurs secteurs, être amplifiés. Le CNTE avait lui aussi insisté sur ce point dans son propre avis, en demandant un renforcement clair de ce levier.

Cette réserve vaut également pour les choix technologiques retenus à plus long terme. Le Haut Conseil se montre prudent face à l'hypothèse d'un doublement des puits de carbone technologiques entre 2040 et 2050. Il juge ces solutions utiles pour traiter les émissions résiduelles, mais rappelle que leur potentiel demeure limité et qu'elles ne peuvent se substituer à des réductions rapides et profondes à la source. Il recommande donc une évaluation complète du potentiel français de ces puits technologiques, accompagnée d'un suivi régulier de leur développement.

---

<sup>31</sup> Face à l'explosion des sinistres climatiques, les assureurs misent sur la prévention avec Geoya – pour en savoir plus :

- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/assureurs-generali-maif-societe-generale-assurance-coentreprise-geoya-prevention-risques-climat-47445.php4>
- <https://www.franceassureurs.fr/risques-climatiques-et-assurance/>
- <https://geoya.fr/>

# A l'écoute de la planète :

## Climat, Energie & environnement

La même prudence s'applique à la biomasse, dont l'équilibre futur apparaît incertain. Le Haut Conseil estime que plusieurs scénarios de décarbonation reposent sur des hypothèses fragiles, notamment pour la production de carburants d'aviation durables. La SNBC 3 envisage la possibilité d'un recours accru aux importations si la ressource nationale ne suffit pas, mais l'instance met en garde contre ce scénario, dans un contexte où la pression sur la biomasse augmente déjà dans de nombreux pays. Elle recommande donc de réduire la demande dans les secteurs les plus dépendants de cette ressource, en particulier dans l'aérien, où la stabilisation, voire la maîtrise de la croissance, apparaît comme une condition de crédibilité climatique.

Plus largement, l'avis souligne que la trajectoire française restera fragile sans accélération tangible dès les prochaines années. Le Haut Conseil rappelle que, pour respecter le prochain budget carbone, les émissions brutes devraient diminuer d'environ 4,5 % par an entre 2025 et 2028, soit un rythme nettement supérieur à celui observé récemment. Cette exigence renforce les interrogations déjà exprimées sur certains arbitrages sectoriels, notamment dans le bâtiment, où les objectifs de rénovation ont été revus à la baisse dans le projet actuel.

En creux, cet avis dit quelque chose de plus large sur l'état de la planification écologique française. La SNBC 3 semble désormais mieux charpentée sur le plan stratégique, mais sa crédibilité dépend moins de nouvelles promesses que de choix concrets sur la demande, les usages et les arbitrages sectoriels. Le rappel du Haut Conseil est clair : sans sobriété mieux assumée, sans politiques stables et sans réduction plus rapide des émissions dès ce quinquennat, la neutralité carbone risque de rester un cap affiché plutôt qu'une trajectoire effectivement tenue.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> SNBC 3 : le Haut Conseil pour le climat appelle à muscler la sobriété pour crédibiliser la trajectoire française – pour en savoir plus :

- <https://www.actu-environnement.com/ae/news/avis-HCC-climat-strategie-bas-carbone-SNBC-47667.php4>
- [https://www.hautconseilclimat.fr/publications/avis-sur-le-projet-de-troisieme-strategie-nationale-bas-carbone-snbc-3/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.hautconseilclimat.fr/publications/avis-sur-le-projet-de-troisieme-strategie-nationale-bas-carbone-snbc-3/?utm_source=chatgpt.com)
- [https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/publications/cnte\\_avis\\_conseil\\_national\\_transition\\_ecologique\\_2026.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/publications/cnte_avis_conseil_national_transition_ecologique_2026.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Pour aller plus loin

Pour aller plus loin

## A découvrir : les 4 saisons des Territoires

Une feuille de route en Commun(s) a été co-élaborée pour répondre aux différents enjeux des Territoires. Préparée depuis 18 mois, la démarche des « 4 saisons des Territoires » accompagne la mise en place des nouvelles mandatures avec 21 actions autour de **4 objectifs** : (ré)armer les Territoires, (ré)concilier les dynamiques d'acteurs, (ré)équilibrer les moyens d'actions et (Ré)agir en Commun(s).

### Saison 1, de janvier à mars – Sortir de l'hiver profond des Territoires.

- Objectif : **(Ré)armer les Territoires, éclairer la diversité des chemins capitalisés sur la co-construction du bien commun.** La capacité d'innovation des Territoires est encore trop souvent sous-valorisée. Dès 2015, le rapport d'Akim OURAL au Gouvernement a invité à être plus attentif à la pluralité des leviers locaux. Le rapport « Ensemble, accélérons ! » de 2016 s'y était engagé, et le référentiel « Co-construction territoriale » publié la même année décryptait les mouvements déjà émergents pour les valoriser. Durant une décennie, les démarches innovantes ont ainsi été capitalisées pour en rendre compte.
- Modalités : **7 actions engagées** pour partager la diversité des savoirs, savoir-faire et ressources qui peuvent être mis en « Commun(s) » en respectant leur pluralité
  - **Savoirs en Commun(s)** – Une relecture des avancées 2025 et un suivi des nouveautés 2026 a été initié par la plateforme odd17.org (cf. [actualités](#)).
  - **Cap en Commun(s)** – La « feuille de route » 2026 du programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » a été réalisé à partir des besoins qualifiés auprès de 81 écosystèmes territoriaux (cf. [Agissons ensemble !](#)).
  - **Cadre en Commun(s)** – Fortes des résultats du rapport « Vers de nouveaux modèles socio-économiques, la [plateforme « Trajectoires socio-économiques »](#) a renforcé son programme d'expérimentations et de formations.
  - **Actions en Commun(s)** – Le Réseau des catalyseurs territoriaux a décliné son plan d'actions pour valoriser l'innovation territoriale (cf. [programmation](#)).
  - **Données en Commun(s)** – Diversité des acteurs, des domaines d'actions et des échelons territoriaux... l'Observatoire des partenariats éclaire les pratiques (cf. [article « Etes-vous prêts pour 2026-2033 ? »](#))
  - **Vision(s) en Commun(s)** – Un appel aux « [éclaireurs 2030](#) » a été lancé pour incarner le « Pari de la confiance »
  - **Méthodes en Commun(s)** – Dès le 9 avril, découvrez la cartographie des « [MEDOC](#) » pour accompagner les transitions...
  -

### Saison 2, d'avril à juillet – Engager le printemps fécond des Territoires.

- Objectif : **(Ré)concilier les dynamiques d'acteurs, diffuser les pratiques innovantes pour élaborer le cap des nouvelles mandatures.** A partir de la capitalisation des Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences (MEDOC), mettre en débat les « dialogies » qui permettent à chacun de se préparer à accompagner les nouvelles mandatures 2026-2033.

- Modalités : **7 actions engagées** pour illustrer comment articuler des contradictions apparentes pour en faire des leviers de conduite d'un changement fécond à défaut de pouvoir être serein au regard de la difficulté des mutations à effectuer
  - **Jeunes & Territoires** – En direct de Genève le 2 avril, suivez l'engagement des Jeunes au service de la Paix (cf. [conférence ONU – AI-ODD](#)), et (re)découvrez la manière de co-construire avec eux les trajectoires de demain.
  - **Théories & Pratiques** – Le 9 avril, le séminaire de recherche « Territoires, acteurs publics/privés & engagements citoyens : quelles articulations des trajectoires ? » mettra en débat les moyens de mobiliser les acteurs académiques autour de démarches innovantes (cf. [programme](#)).
  - **Diversité & Maturités des Territoires** – Le 14 avril, ne manquez pas le webinaire « Agir ensemble en Territoire : quelles méthodes ? ». Il sera l'occasion d'un 360° des ressources capitalisées depuis 15 ans sur les pratiques innovantes pour relever collectivement les défis locaux. Elu(e)s, dirigeants de réseau d'entreprises et responsables associatifs viendront partager les méthodes qui ont fait leurs preuves. [Inscrivez-vous !](#)
  - **Discours & Actions** – Les [Prix pour le mieux commun](#) de la FNCAS seront l'occasion de féliciter les Etablissements d'enseignement supérieur qui ont des pratiques exemplaires pour ne pas seulement rechercher et enseigner, mais aussi vivre les transitions.
  - **Connaissances & Compétences** – De l'international au local, la conférence conclusive du programme « Social Impact Manager » à Milan début mai, et le parcours expérientiel « L'innovation territoriale en Actions » seront des occasions précieuses pour être à l'écoute des manières de transformer les connaissances empiriques en compétences stratégiques. Pour faire le point sur vos pratiques professionnelles, participez au prochain parcours expérientiel qui commence le 9 juin (cf. [description & inscription](#)).
  - **Economie(s) & Intérêt général** – Le 14 juin, le 4<sup>ème</sup> anniversaire de la [Fondation des Territoires](#) sera l'occasion de prendre du recul avec sa Tribune « Cap 2033 des Territoires » et le podcast « Economie(s) & Territoire(s) : quelles trajectoires 2026-2033 ? » de la série « [Comment vas-tu bien la planète](#) ».
  - **Actions nationales & Agilités locales** – Le 7 juillet, les 2<sup>èmes</sup> Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale illustreront la capacité des acteurs à valoriser ensemble la pluralité des savoirs, savoir-faire et innovations en provenance des Territoires. Ne manquez pas ce temps d'inspiration collective !

## Saison 3, de septembre à novembre – Donner de la valeur à l'été foisonnant des Territoires.

- Objectif : **(Ré)équilibrer les moyens d'actions, valoriser la pluralité des chemins apprenants.** Des pistes concrètes existent pour apprendre à consolider les équilibres socio-économiques des Territoires en partageant la variété des nouveaux modèles qui ont fait leurs preuves. L'enjeu est de leur permettre ainsi de choisir celui ou ceux les plus adaptés à leur situation sans stéréotyper les réponses.
- Modalités : **7 actions engagées** pour valoriser les dynamiques collectives qui peuvent inspirer les Territoires
  - **Référentiel en Commun(s)** – Le référentiel « Impacts & Trajectoires en Commun(s) » viendra éclairer les démarches de transformation innovantes, en illustrant la diversité des enjeux et des pratiques. Il sera le 7<sup>ème</sup> référentiel issu de la recherche empirique du RAMEAU depuis 20 ans.



- **Trajectoires socio-économiques en Commun(s)** – Le 17 septembre, le 56<sup>ème</sup> webinaire de la plateforme « Trajectoires socio-économiques » fera un point d'étape des avancées en matière d'innovations socio-économiques.
- **Pluralité des réseaux en Commun(s)** – En octobre, pas moins de 3 démarches innovantes issues des entreprises, des fondations et des associations auront lieu en parallèle. L'occasion d'en illustrer les convergences...
- **Bilan en Commun(s)** – Le 15 novembre, le 14<sup>ème</sup> dossier annuel JURIS Associations sur les modèles socio-économiques présentera les avancées 2026 en matière de démarches territoriales innovantes. Ne manquez pas ce dossier spécial pour le Salon des maires !
- **Temps en Commun(s)** – 20 ans, 10 ans et 5 ans, ce ne sont pas moins de 3 anniversaires seront fêter ensemble le 17 novembre pour incarner les démarches partenariales qui donnent confiance dans l'avenir. De bonnes nouvelles des Territoires et de beaux cadeaux en perspective...
- **Besoins en Commun(s)** – Au Salon des maires, découvrez la prochaine étude annuelle de l'Observatoire des partenariats. Après la vision des Jeunes, les pratiques des Collectivités territoriales et les fragilités des acteurs économiques, il éclairera cette année les spécificités des acteurs de l'accompagnement de proximité. Tout à (re)découvrir pour comprendre les leviers d'une transition possible au cœur des Territoires grâce aux tiers de confiance...
- **Partages en Commun(s)** – Le 108<sup>ème</sup> Congrès des maires sera l'occasion de partager tous les apprentissages de la démarche apprenante 2026, comme c'est le cas depuis 2021 pour rendre compte des avancées collectives.

## Saison 4, du Salon des maires à la fin d'année – L'automne, la vendange des Territoires.

- Objectif : **(Ré)agir en Commun(s), mobiliser chacun autour du cadre en « Commun(s) » au cœur des territoires.** Dès le 108<sup>ème</sup> Congrès des maires, le bilan de la mobilisation 2026 permettra de récolter une diversité de fruits au « 1<sup>er</sup> kilomètre » des réalités locales pour les mettre au service des nouvelles mandatures territoriales et des acteurs déjà engagés pour faire émerger des solutions qui répondent à nos défis communs.
- Modalité : **bilan des 21 actions engagées** en 2026 pour accompagner l'élaboration des Cap territoriaux 2033 et des trajectoires 2026-2033.

Le sens de ces « 4 saisons des Territoires » est de favoriser **la capacité de chacun à pouvoir se positionner sur son propre engagement.** Les nouvelles mandatures 2026-2033 seront au cœur des transitions. Ne doutons pas que nous saurons collectivement en accompagner les trajectoires... si nous apprenons à le faire en « Commun(s) » !

**Direction de la publication :** Charles-Benoît HEIDSIECK, Bernard SAINCY

**Rédaction en chef :** Sidney LAMBERT-LALITTE

**Rédaction :** Bruno AIRAUD, Suzanne CHAMI, Cécile COT, Floriant COVELLI, Anne-Valérie CRESPO, Cécile DUBLANCHE, Manon FREDOUT, Cyril GARNIER, Brigitte GIRAUD, Joël GUERVENOU, André LETOWSKI, Simon LUCK, Vincent PACINI, Michaël RESTIER, Sylvain RIGAUD

**Images libres de droit :** Freepik

**Maquette :** Armelle de ROTON