

“ À LA UNE ”

Entretien avec Jean-Luc Moudenc

“ ON EN PARLE ”

Donner aux villes les moyens de leurs transitions

“ DANS LES TERRITOIRES ”

Répondre aux défis des territoires urbains

“ ENSEMBLE ”

Apporter des solutions aux enjeux urbains



**Temps des crises,
temps des solutions**

10 ANS
France 
urbaine

Hub des Territoires

L'espace d'échanges et de développement
Banque des Territoires



**S'inspirer,
partager,
concrétiser**



**UN ESPACE UNIQUE DE RENCONTRES
ET DE COLLABORATION
AUTOUR DES ENJEUX DES TERRITOIRES,
ACCESSIBLE PARTOUT EN FRANCE**

La Banque des Territoires engagée au service de la transformation des territoires, crée le Hub des Territoires. Un espace physique et digital, accessible partout en France, ouvert à ses partenaires, clients et tous les acteurs du territoire.

Inscrivez-vous à la newsletter pour recevoir notre programmation !
www.banquedesterritoires.fr/hub-des-territoires

 **BANQUE des
TERRITOIRES**





Antoine Saintoyant,

Directeur de la Banque des Territoires

Directeur général adjoint du Groupe Caisse des Dépôts

C'est avec plaisir que la Banque des Territoires s'associe à l'événement organisé par France urbaine à l'occasion de son dixième anniversaire, à la Philharmonie de Paris.

Ces 10 ans sont ceux d'un partenariat solide : la Banque des Territoires partage en effet avec France urbaine, depuis sa création, de nombreux sujets de réflexion et de collaboration. Les questions relatives au logement, au commerce, aux mobilités, au foncier économique, à la santé, à la culture ou encore à l'IA font, par exemple, partie des échanges et des travaux que nous menons ensemble en 2026.

Notre partenariat se prolonge en région où les 106 métropoles, grandes villes ou grandes intercommunalités membres de l'association savent pouvoir compter sur les directions régionales de la Banque des Territoires pour accompagner leurs projets, créer des coopérations, nouer des alliances et trouver des solutions. Les dernières pages de ce magazine en témoignent.

Les territoires représentés par France urbaine comptent aujourd'hui plus de 30 millions d'habitants et ont des typologies diverses. De la ville dense à la commune rurale, en passant par le périurbain, chacun présente des caractéristiques et des besoins évidemment spécifiques. Mais ces territoires partagent aussi des enjeux : ceux des grandes aires urbaines qu'ils composent et qui sont aujourd'hui particulièrement concernées par le changement climatique, les fragilités sociales, les transitions économiques et numériques. Les coopérations et les solidarités entre les territoires, encouragées par France urbaine, s'y imposent d'autant plus fortement que les habitants des uns sont souvent les actifs, les étudiants, les consommateurs ou les usagers des autres.

Alors que les défis économiques et sociaux s'accumulent en ce nouveau mandat, les collectivités territoriales doivent plus que jamais innover et s'unir pour y répondre. Dans ce contexte, l'ingénierie financière et les partenariats devront nécessairement être renforcés, en mobilisant tous les acteurs des territoires, y compris les acteurs privés. La Banque des Territoires, fidèle à sa mission, s'engage à vos côtés pour accompagner ces dynamiques et co-construire des solutions adaptées. N'hésitez pas à nous solliciter pour avancer ensemble.

L'anniversaire de France urbaine est l'occasion d'un nouveau numéro du magazine Localtis Mag, et je m'en réjouis. Ses articles alimenteront très certainement les réflexions et les débats de l'événement. Je remercie très chaleureusement Jean-Luc Moudenc, Président de France urbaine, ainsi que les maires et présidents qui ont bien voulu contribuer à ce numéro en accordant des interviews à Localtis : Nathalie Appéré, Johanna Rolland et François de Mazières.

Je souhaite à tous une très belle journée d'anniversaire, et une très bonne lecture !

JEAN-LUC MOUDENC,
Maire de Toulouse, Président de Toulouse Métropole
et Président de France urbaine

“ En dix ans, nos diagnostics se sont largement imposés ”

📍 *Propos recueillis par écrit par Claire Mallet pour Localitis*

Président de France urbaine, maire de Toulouse et président de Toulouse Métropole, Jean-Luc Moudenc met en lumière les principaux enjeux sur lesquels les élus de grandes villes et de leurs agglomérations entendent aujourd'hui faire entendre leur voix

[Localitis mag] : Vous avez retrouvé la présidence de France urbaine suite aux dernières municipales, fonction que vous occupiez déjà il y a dix ans lorsque l'association est née de la fusion de l'AMGVF et de l'ACUF. Diriez-vous que les problématiques et exigences portées par les élus représentant les grandes entités urbaines sont mieux prises en compte aujourd'hui qu'il y a dix ans ? Le « *métropoles bashing* » est-il toujours d'actualité ?

Jean-Luc Moudenc : Je veux d'abord rendre hommage au mandat de Johanna Rolland, qui est désormais trésorière de France urbaine. Sous sa présidence, nous avons affronté un mandat de crises, et France urbaine a toujours répondu présente : pendant le Covid, dans l'organisation des campagnes de vaccination et la continuité des services publics ; face à la crise énergétique ; après les émeutes urbaines ; et encore cet été, lorsque les incendies ont durement frappé plusieurs de nos territoires et que nous avons organisé des solidarités très concrètes.

Il y a dix ans, Gérard Collomb et moi avons vou-

lu rapprocher l'ACUF et l'AMGVF parce que nous étions convaincus que les grandes villes et leurs intercommunalités devaient parler d'une même voix pour défendre la ville : une réalité historique, géographique, sociologique qui a construit notre pays et notre République. Dix ans plus tard, France urbaine est reconnue comme un interlocuteur de confiance par l'État et le Parlement.

En 10 ans, nos diagnostics se sont largement imposés. La lutte contre le narcotrafic, le changement climatique, la crise du logement, les difficultés de mobilité, les fractures sociales, la réindustrialisation : sur tous ces sujets, les grandes agglomérations sont au cœur des réponses à apporter.

Mais le « *métropoles bashing* » s'est aussi renforcé parce qu'il est une idée simple : un territoire peuplé est forcément riche, il nécessiterait moins de soutien et moins d'attention. C'est oublier que nos villes concentrent aussi les logements sociaux, les quartiers urbains dégradés, les transports collectifs, les universités, les grands équipements et une part importante des populations fragiles, au bénéfice de bassins de vie beaucoup plus larges.

À LA UNE



Jean-Luc Moudenc

Depuis 2016, tout s'est intensifié : les urgences, les responsabilités, les attentes de nos concitoyens aussi. Depuis 2024, nos finances sont fortement mises à contribution et cela nous contraint très franchement.

[Localtis*mag* **:** Au-delà des enjeux constants liés aux finances locales et à la décentralisation, quels sujets spécifiques et peut-être nouveaux voyez-vous émerger en ce début de mandat et comptez-vous mettre en lumière le 1^{er} octobre à Paris lors de cette Journée nationale marquant les dix ans de l'association ?

Jean-Luc Moudenc : Je ne peux pas commencer sans évoquer la gangrène du narcotrafic, qui a endeuillé nos territoires. Nous constatons aujourd'hui sa diffusion dans des villes de moindre densité, mais ses principaux foyers demeurent souvent situés dans les grandes agglomérations. Nous avons pris la parole collectivement dès 2023 parce que les maires ne peuvent pas être laissés seuls face à un phénomène dont les ramifications sont nationales et internationales.

Mais beaucoup d'autres sujets changent aussi d'échelle. La santé, parce que les difficultés d'accès aux soins concernent aussi les quartiers

urbains ; les mobilités, parce que la pérennité de nos transports publics atteint un point critique ; le numérique avec la grande rupture que représente l'intelligence artificielle ; l'alimentation, devenue à la fois un enjeu de souveraineté, de santé et de résilience ; l'articulation entre sobriété foncière et contraintes liées à l'accueil d'activités économiques et industrielles ; les coopérations territoriales, enfin, parce que l'eau, l'énergie, les mobilités ou les filières économiques ne connaissent pas les frontières de nos collectivités.

Le 1^{er} octobre, il ne s'agira donc pas seulement de fêter dix années de France urbaine. Nous voulons surtout nous projeter dans le mandat qui s'ouvre et adresser un message au pays : voilà ce que les grandes villes, métropoles et agglomérations peuvent apporter pour répondre aux transformations économiques, sociales, démocratiques et environnementales qui viennent.

[Localtis*mag* **:** Cet été 2026 avec ses épisodes de canicule et ses incendies hors-normes ne vient-il pas rebattre les cartes en plaçant le changement climatique en enjeu central pour toutes les politiques publiques ?

Jean-Luc Moudenc : Nous le souhaiterions. Mais j'observe malheureusement

que nous avons parfois tendance à oublier les urgences de l'été au moment de voter les budgets à l'automne.

La canicule oblige à adapter les écoles et les crèches, végétaliser et désimper-méabiliser, transformer les logements, créer des îlots de fraîcheur, sécuriser la ressource en eau. Les incendies nous rappellent également que la prévention, la sécurité civile et la résilience doivent être pensées à une toute autre échelle.

L'adaptation n'est donc plus une politique publique parmi d'autres. Elle traverse l'urbanisme, le logement, les mobilités, la santé, l'éducation, la protection des plus fragiles.

Et pourtant, au moment même où cette nécessité devient évidente, on fragilise les moyens d'investissement des collectivités : Fonds vert, fonds chaleur, FCTVA, ponctions sur nos ressources fiscales... Il faut être cohérent. On ne peut pas, en juillet, demander aux maires d'adapter leurs écoles à 40 degrés et, à l'automne, réduire les moyens qui permettent précisément de financer ces travaux.

L'adaptation aura un coût. Notre devoir de responsabilité est de le dire et d'organiser les investissements nécessaires dans la durée.



© Jérôme Lannes - Caisse des Dépôts - 2025



Localtismag : Cette journée se déroulera juste après la présentation du projet de loi de finances. Si le gouvernement suit les premières recommandations de la mission Cazeneuve-Pires Beaune-Vermeillet, on devrait au moins échapper au Dilico. Quel serait selon vous le scénario le plus acceptable ?

Jean-Luc Moudenc : Notre boussole a toujours été simple. Nous connaissons la situation des finances publiques du pays. Nous sommes responsables et nous n'avons jamais refusé, par principe, de participer à l'effort collectif.

Mais nous avons déjà beaucoup contribué, et trop souvent de manière disproportionnée. Les deux derniers budgets ont concentré une part importante de l'effort sur un nombre limité de collectivités : 50% des économies ont été faites sur les seules intercommunalités, alors qu'elles ne représentent que le quart du volume de dépenses des collectivités dans leur ensemble.

En 2025, beaucoup de collectivités ont pris des mesures « à usage unique » pour absorber le choc. En 2026, nous

“ Nous sommes responsables et nous n'avons jamais refusé, par principe, de participer à l'effort collectif. ”

avons dû commencer à renoncer à certains investissements. Que se passera-t-il en 2027 si le même exercice est reproduit ? Nous savons que tout ralentissement se paiera bien plus cher demain.

Nous demandons donc deux choses : limiter et mieux répartir l'effort demandé aux collectivités dans son ensemble et plafonner ce que l'on peut imposer individuellement à chacune d'elles. C'est le sens du bouclier contributif que nous proposons.

Et surtout, il faut protéger l'investissement. Que l'État nous demande de participer au redressement des comptes publics peut s'entendre. Mais cela devrait l'obliger, en retour, à nous permettre de continuer d'assumer nos missions et d'investir face au mur climatique qui est devant nous. Et que notre contribution

à cet effort soit concentré et calibré à juste proportion.

Localtismag : Au-delà de ce PLF, quel sera le principal cheval de bataille sur les questions de finances et de fiscalité pour l'après-présidentielle ? Peut-on encore imaginer revenir d'une façon ou d'une autre sur la suppression de la taxe d'habitation ?

Jean-Luc Moudenc : Vous découvrirez le 1^{er} octobre les résultats de la grande consultation que nous avons menée auprès des membres de France urbaine pour définir nos priorités collectives pour ce mandat. Les finances locales et la fiscalité y occuperont nécessairement une place importante, dans l'esprit d'autonomie et donc de responsabilité qui nous caractérise.

Je ne crois pas que recréer la taxe d'habitation à l'identique soit aujourd'hui à l'ordre du jour. En revanche, la disparition presque complète du lien fiscal entre une grande partie des citoyens et leur collectivité nous interroge. Ce n'est d'ailleurs pas seulement un sujet financier : c'est un sujet démocratique. Être responsable devant ses habitants, c'est aussi pouvoir assumer devant eux les ressources nécessaires aux politiques que l'on conduit.

Il y a surtout une contradiction qui devient intenable : l'État diminue ses concours, réduit progressivement notre autonomie fiscale et nous prive d'une partie croissante de nos ressources. S'il n'a plus les moyens de tout financer, nous pouvons l'entendre. Mais est-il légitime qu'il empêche également les collectivités de trouver leurs propres solutions ? Je ne le crois pas.

Pour nous, la priorité est donc le déplafonnement du versement mobilité, blo-



qué depuis 15 ans à un taux devenu insuffisant, et non pas la taxe d'habitation. Nous sommes confrontés à un véritable impératif de renouvellement et de développement de nos métros, tramways, bus et infrastructures. Si nous voulons maintenir et développer les transports publics, il faut donner aux autorités organisatrices les moyens de les financer.

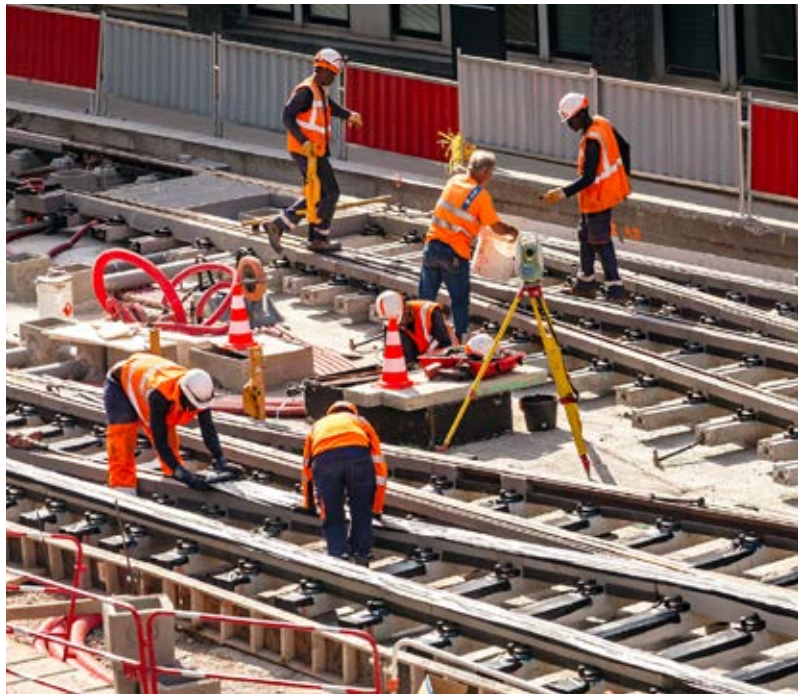
C'est une question de ressources, mais surtout de responsabilité locale. Les 25 principales autorités organisatrices de la mobilité du pays sont susceptibles de réaliser 34 milliards d'euros d'investissement dans les 10 années à venir. N'est-ce pas là une chance pour notre économie ? Nous disons au Parlement et au Gouvernement : transformons l'essai dès le budget 2027.

Localtis *mag* : Parce qu'on ne peut guère dissocier finances et compétences... la réforme de décentralisation un temps évoquée n'aura finalement pas eu lieu. Le projet de loi État local, dans lequel vous aviez identifié des éléments positifs, a été retiré. Quelles décisions fortes et concrètes seraient prioritaires aujourd'hui ?

Jean-Luc Moudenc : Nous avons joué le jeu de cette concertation depuis l'automne, sans naïveté mais avec la volonté de proposer. Et nous avons obtenu des avancées qui allaient dans le bon sens.

Je pense notamment à la reconnaissance du rôle des métropoles comme autorités organisatrices de la transition écologique et solidaire, adossée à des contrats spécifiques : autrement dit, la possibilité de convenir avec l'État d'objectifs communs mais aussi d'une trajectoire pluriannuelle, négociée et engageante sur les moyens nécessaires pour les atteindre. Après l'été que nous venons de connaître, la nécessité d'une telle évolution de méthode me paraît encore plus évidente.

La décentralisation a peu évolué dans la décennie passée. Pour l'avenir, je crois moins à une décentralisation de compétences qu'une décentralisation des moyens et de la capacité d'agir.



© franco00 black

Nous ne demandons pas par principe de nouvelles compétences. Nous demandons que, lorsque la Nation fixe un objectif – construire davantage de logements, décarboner les mobilités, rénover les quartiers prioritaires, accroître les moyens locaux pour la sécurité publique, adapter nos villes au changement climatique –, elle fasse confiance à ceux qui ont la responsabilité concrète de le mettre en œuvre. Et qu'elle nous donne de la visibilité et de la stabilité.

Il y a derrière cela un enjeu démocratique essentiel : nous sommes élus sur des projets. Quand nos concitoyens élisent une équipe municipale, ils choisissent aussi un programme et une orientation pour leur territoire. Si l'État modifie sans cesse, et souvent brutalement, les règles du jeu et retire en cours

de mandat les ressources qui devaient permettre de mettre ce projet en œuvre, nous arrivons à une forme de détournement de mandat : les citoyens se sont exprimés, mais les élus qu'ils ont choisis ne disposent plus des moyens d'appliquer ce pour quoi ils ont été élus.

Cela finit par abîmer très directement la confiance démocratique. On ne peut pas demander aux élus locaux de répondre devant leurs habitants de résultats qu'ils ne sont plus en capacité de produire.

La décentralisation, pour moi, c'est donc cela : des objectifs nationaux que nous pouvons partager, mais de la confiance, de la responsabilité et des moyens laissés aux élus pour les atteindre – et la garantie que le mandat confié par les citoyens puisse réellement être exercé. ♦

“ Quand nos concitoyens élisent une équipe municipale, ils choisissent aussi un programme et une orientation pour leur territoire. ”



[Localtis]mag

est un support d'information-communication produit à l'occasion d'événements portés par la Banque des Territoires ou par ses partenaires.

Ce 20^e numéro a été conçu en collaboration avec l'association France urbaine à l'occasion de ses 10 ans, pour l'évènement anniversaire organisé le 1^{er} octobre 2026 à la Philharmonie de Paris.

Localtis Mag comprend 3 rubriques :

- « **ON EN PARLE** » pour faire le point sur l'actualité et alimenter la réflexion
- « **DANS LES TERRITOIRES** » pour illustrer le thème par des exemples d'initiatives locales
- « **ENSEMBLE** » pour mieux comprendre l'action de la Banque des Territoires grâce à des échanges, articles et exemples de réalisations

Vous y trouverez :

- des articles récents de Localtis, le média en ligne de la Banque des Territoires, à retrouver sur banquedesterritoires.fr/edition-localtis
- des billets d'experts de la Caisse des Dépôts publiés sur le blog caissedesdepots.fr/blog
- des exemples de réalisations de projets à retrouver sur banquedesterritoires.fr et <https://numerique360.banquedesterritoires.fr>

SOMMAIRE

À LA UNE • Entretien avec JEAN-LUC MOUDENC

1

“ ON EN PARLE ” P.10

- Transition écologique : un enjeu majeur pour les élus locaux p.11
- Entretiens avec Nathalie Appéré, Johanna Rolland, François de Mazières p.14, p.24, p.28
- Le logement, source d'inquiétudes p.16
- Avis d'experts : Logistique urbaine : sujet complexe, leviers réels p.20
- Démographie, SPL, Santé, IA p.22, p.26, p.27, p.30

“ DANS LES TERRITOIRES ” P.33

- Rayonnement international p.34
- Expériences Territoires à Dijon Métropole, Paris 17^e, Grand Arras p.36
- Cannes analyse ses rapports de délégataires grâce à l'IA p.42
- Le Havre Seine Métropole : un jumeau numérique du patrimoine p.44

2

3

“ ENSEMBLE ” P.45

- Mobilisation record des prêts sur fonds d'épargne p.46
- Réalisations avec la Banque des Territoires p. 47, 48, 52, 53, 56, 58 à 60
- 3 questions à Annabelle Barral-Guilbert, directrice du programme Eduréno p.49
- La feuille de route en faveur du logement p.50, 51
- Reconvertir les friches p.54
- Territoires d'IA p.57
- Publications p.61

“ ON EN PARLE ”



Alors que France urbaine célèbre ses 10 ans, notre pays rencontre de nombreux défis. L'été a été douloureux. Le bouleversement climatique se confirme et ajoute aux difficultés sociales, économiques et financières du pays. Climat, sécurité, logement, école, mobilités : les attentes dans les territoires urbains sont de plus en plus fortes et les finances de plus en plus contraintes. Le mandat qui démarre sera certainement difficile. Mais il pourra aussi être l'occasion de coopérations nouvelles et d'intelligence collective. Le mandat de l'alliance des territoires et de l'innovation.

Transition climatique : France urbaine compte sur des recettes à la hauteur des investissements nécessaires

📍 D'après un article publié le 9 septembre 2026 par CM, Localis

L'été caniculaire a rendu plus palpables que jamais les investissements qu'il va falloir réaliser face au changement climatique. France urbaine qui représente les grands territoires urbains, particulièrement exposés, appelle le gouvernement à en tenir compte dans ses arbitrages budgétaires liés au projet de loi de finances.



© Adobe stock

L'été a été marqué par une canicule « singulière » – par son intensité, sa durée ou sa géographie – avec « un impact très lourd », particulièrement pour les territoires urbains. Voilà le décor posé par France urbaine ce 8 septembre devant la presse. Selon Nathalie Appéré, première vice-présidente de l'association, les élus de ces territoires se préparent depuis longtemps déjà : les diagnostics ont été menés et les principaux axes de travail sont connus, qu'il s'agisse d'adaptation ou d'atténuation. Sont évoquées les « solutions vertes » (débitumisation, végétalisation...), « bleues » (fontaines, lieux de baignade...) ou « grises » (cadre bâti, formes urbaines...). Mais aussi, plus globalement, le développement des réseaux de chaleur, la décarbonation des mobilités (« une priorité »), le rôle des métropoles dans « la transformation des modèles agricoles », etc. Tout cela représente « des investissements extrêmement lourds », que l'ACE, par exemple, chiffre à 19 milliards d'euros, dont l'essentiel par les collectivités.

L'appel de France urbaine est simple : face à ce « mur d'investissements » et alors que l'urgence n'a jamais été aussi pressante, « n'entrez pas notre capacité à faire ». « À défaut de nous aider, laissez-nous nos recettes ! » clame Jean-Luc Moudenc, le président de l'association. « Moins de recettes,

c'est moins d'épargne, donc moins d'auto-financement. Dans ce cas, soit on réduit nos investissements, soit on les maintient mais on est obligés de s'endetter davantage », résume-t-il.

POUR UNE CONTRIBUTION ÉQUITABLE

Les précédentes lois de finances n'ont pas épargné les grandes villes et grandes intercos. En 2026, les intercommunalités auraient supporté à elles seules la moitié de la contribution de l'ensemble des collectivités au redressement des finances publiques (7,8 milliards d'euros), alors qu'elles ne représentent qu'un quart des dépenses de fonctionnement. Une facture évaluée à 918 millions d'euros pour les seuls adhérents de France urbaine.

France urbaine « admet le principe d'une contribution des collectivités ». Mais à condition que celle-ci soit « concertée et juste », assise sur « des paramètres objectifs » et « équitable entre collectivités ». L'association l'a déjà fait savoir lors de diverses entrevues, et porte « une proposition concrète » : celle d'un « bouclier » permettant de plafonner la contribution d'une collectivité ou d'un EPCI à 2% de ses recettes réelles de fonctionnement (pour 2026, la contribution de certains de ses membres a pu atteindre 5%). Cette proposition figurait déjà parmi celles formulées en juillet dernier par la mission

parlementaire sur les finances locales.

PLUS QUE JAMAIS BESOIN DE PLANIFIER

Autre levier, quant à lui revendiqué de longue date : le relèvement du plafond du versement mobilité. « Nous sommes depuis quinze ans limités à un taux de 2% de la masse salariale », alors que l'Île-de-France a obtenu un plafond de 3,2%, rappelle Jean-Luc Moudenc. Il propose de réduire l'écart de moitié (passer à un plafond de 2,6%), rappelant qu'« actuellement, le produit du versement mobilité en Île-de-France est de 520 euros par habitant, ailleurs c'est 120 euros par habitant ».

Plus globalement, France urbaine réclame « un moratoire sur les charges nouvelles ». Et aimerait que les collectivités échappent enfin à « l'imprévisibilité » budgétaire, alors qu'elles ont plus que jamais besoin de « planifier » leurs investissements en matière de transition climatique. Aujourd'hui, les collectivités subissent l'incertitude annuelle quant à leurs recettes, mais aussi les « mécanismes de gels et surgels » de recettes de l'Etat, y compris sur des crédits d'intervention déjà notifiés. Et France urbaine de citer l'exemple du fonds annoncé en juin par le gouvernement en faveur de la rénovation thermique des écoles... avant d'être amputé de 40 millions. ●

Transition écologique : le Haut-commissariat à la stratégie mise beaucoup sur les collectivités territoriales

📍 Publié le 2 septembre 2026 par Philie Marcangelo-Leos, pour Localtis

L'été 2026 n'est qu'un avant-goût de ce qui nous attend... Canicules, inondations, crise agricole et raréfaction de l'eau menacent l'habilité des territoires. A travers un exercice de prospective à horizons 2035 et 2050, le Haut-commissariat à la stratégie et au plan (HCSP) invite à agir vite pour s'adapter à cette nouvelle réalité climatique en éclairant sur les bénéfices que chacun peut en tirer. Il insiste sur le rôle crucial des collectivités territoriales, moyennant des mécanismes de financement adaptés, et plaide pour une gouvernance à une maille proche des bassins versants.

Comment vivrons nous à horizons 2035 et 2050 dans une France durablement réchauffée ? C'est l'exercice de prospective auquel s'est livré le Haut-commissariat à la stratégie et au plan (HCSP) dans un focus sur l'environnement (premier chapitre d'une démarche multi-thématiques plus vaste initiée en octobre 2025) dévoilé ce 2 septembre.

Son point de départ suit une approche de précaution : il fait l'hypothèse que la trajectoire de réchauffement de référence pour l'adaptation au changement climatique (TRACC) se réalise faute d'approfondissement des politiques climatiques déjà en place dans le monde. Aux deux horizons retenus correspondent des risques



© Adobe stock

« L'été que l'on vient de vivre, c'est un été plus sympathique que les étés qui viendront. »

spécifiques. Le HCSP y confronte un scénario tendanciel, de prolongation des trajectoires actuelles, à un scénario souhaitable de réussite des politiques de transition.

« La transition écologique se fera. La question, c'est est-ce qu'on l'anticipe ? Est-ce qu'on la stabilise ? Est-ce qu'on l'organise collectivement avec un souci de cohésion sociale ? Ou est-ce qu'elle est subie et réactive ? Et je crois que c'est une des questions clés qu'on s'est posé cet été », a relevé le haut-commissaire, Clément Beaune, lors de la présentation à la presse de cet exercice piloté par Antoine Pellion, directeur général adjoint d'IDEX, appuyé par les corapporteurs, Marc Fasan et Maxime Gérardin.

« CONTRAT SOCIAL DE L'ADAPTATION »

« L'été que l'on vient de vivre, c'est un été plus sympathique que les étés qui viendront. C'est quelque part le cadre d'analyse. Le message très important ici, c'est que même si les autres au niveau mondial ne font pas d'efforts et qu'à la fin, le climat se réchauffe dans la situation tendancielle, (...) cela vaut le coup d'y aller à fond », appuie Antoine Pellion. Avec également un impératif de stabilité dans les dispositifs « pour éviter les stop-and-go ».

Pas de longue liste de toutes les mesures sectorielles. Il s'agit à travers une série de recommandations assez

transversales d'insister sur les bénéfices pour les Français d'une transition réussie et nécessaire en termes « de souveraineté, de santé, d'habitabilité et de cohésion sociale ». C'est donc un véritable « contrat social de l'adaptation » qu'il convient, selon le groupe d'experts, d'échafauder pour prévenir le « chacun pour soi » et le « sauve qui peut » climatiques.

L'ÉCHELON LOCAL EN FIL ROUGE...

« Le concept d'habitabilité est arrivé très tôt dans nos travaux il y a un an. On est maintenant au stade où les conditions de notre vie en France, telles qu'on les connaît là, sont en train d'évoluer et il est possible que demain il y ait des territoires qui soient plus difficilement habitables », relève l'ex-Secrétaire général à la planification écologique. « À l'horizon 2050, les bouleversements climatiques auront changé d'échelle. Chaque territoire français sera soumis de manière critique à au moins un aléa majeur », pointe le rapport.

Il y a donc évidemment un sujet sur l'assurabilité des entreprises, des ménages et des collectivités. Et les assureurs devront aussi devenir des financeurs clés de la prévention. Pour ce faire, le HCSP recommande parmi ses propositions phares d'élargir rapidement la réassurance par l'État à l'ensemble des risques climatiques, selon le schéma dessiné dans un précédent rapport de 2025 sur la mutualisation des risques climatiques.

C'est aussi un sujet de gouvernance qui remonte avec la mise en avant de l'échelon local en fil rouge de cette présentation. « Cela veut dire que dans un monde où les ressources se raréfient, des questions très importantes d'aménagement du territoire, avec des relocalisations, des zones sur lesquelles on ne pourra plus vivre, etc., doivent être prises avec un consensus local qui nécessite, une gouvernance repensée », à commencer sur l'eau pour gérer les pénuries, précise Antoine Pellion.

« On voit que pour agir vite et fort sur tous ces sujets-là, il faut agir de plus en plus local. Cette transition, elle se fait, elle se conduit, elle se finance, elle se stabilise à un niveau local. Quand je pense local,

“ À l'horizon 2050, les bouleversements climatiques auront changé d'échelle. Chaque territoire français sera soumis de manière critique à au moins un aléa majeur. ”

je pense à un niveau intercommunal, donc un niveau très local, un niveau de sous-bassin versant », précise-t-il. Une des propositions est aussi de prioriser la réduction des pollutions en amont, pesticides compris, en particulier dans les « hotspots d'exposition » (c'est-à-dire les territoires qui concentrent et cumulent les pollutions et les vulnérabilités sociales).

...POUR PEU QU'IL AIT LES MOYENS D'AGIR

Le dérèglement climatique agit comme multiplicateur d'inégalités. « Si la transition restait insuffisamment conduite, les tensions sociales et territoriales déjà visibles s'aggraveraient », alerte le rapport. Sans péréquation et ingénierie renforcées, l'écart se creusera entre territoires capables d'absorber les chocs et ceux condamnés à les subir. Les petites communes rurales, littorales

et ultramarines devraient investir pour protéger, réparer et adapter, avec des capacités fiscales et techniques faibles.

Pour le HCSP, il est donc « nécessaire de donner aux collectivités territoriales, et notamment au bloc communal, les moyens de réaliser leur transition ». « Dès lors que la collectivité aurait produit un plan pluriannuel d'investissement (PPI) permettant une transition crédible, elle aurait accès à des ressources propres supplémentaires, et à un endettement additionnel à bas taux pour ses infrastructures de transition », propose-t-il.

« Que ce soit sur les réseaux d'eau potable, sur l'énergie, les réseaux de chaleur, l'aménagement des bâtiments, etc., ce sont des infrastructures qui s'amortissent sur le très long terme. Et donc, si vous avez la possibilité pour ces acteurs publics de se financer, sur une durée longue 20-30 ans, cela fait une énorme différence de coût et améliore drastiquement les équilibres économiques et permet d'accélérer les actions sans peser sur la subvention et la dépense publique directement. Et c'est un levier qui, à notre sens, est pour l'instant insuffisamment utilisé », explique Antoine Pellion.

Sur ce volet financement, « la transition ne pourra pas reposer uniquement sur des ajustements fiscaux annuels » enflant la dépense « crise après crise », « appauvrissant l'État et le contribuable, au risque d'accroître les inégalités et de réduire la capacité à protéger lors des chocs suivants », insiste le groupe d'experts. ●



© Adobe stock

Entretien avec Nathalie Appéré,

Maire de Rennes, Présidente de
Rennes Métropole, et première
Vice-Présidente de France urbaine

“ L’adaptation au changement
climatique doit irriguer
l’ensemble des politiques
publiques ”

📍 *Propos recueillis par écrit par Anne Lenormand pour Localtis*

Au terme d’un été caniculaire inédit, Nathalie Appéré, première vice-présidente de France urbaine, maire de Rennes et présidente de Rennes Métropole, revient sur les leçons à tirer de cette crise. Nombre de grandes villes ont de longue date engagé des politiques structurelles d’adaptation. Mais il faut désormais pouvoir aller beaucoup plus vite.



Nathalie Appéré

ENTRETIEN

Localtis *mag* : Quel bilan tirez-vous de la mobilisation des services lors des épisodes caniculaires qui ont fortement marqué le mois de mai et l’été ?

Nathalie Appéré : Nous avons été en première ligne et nous avons agi dans l’urgence avec les moyens disponibles : appel aux personnes vulnérables, ouverture de pièces rafraîchies dans les quartiers pour les personnes âgées, extension des parcs, jardins, piscines, brumisateurs et pataugeoires, gymnase mis à disposition de la Préfecture pour héberger des personnes sans abri, fermeture de certaines écoles quand les conditions d’accueil n’étaient pas réunies. Les membres de notre Réserve communale, tout juste créée, ont prêté main forte aux agentes et agents, sans compter leurs heures.

Mais tout n’est pas parfait et il nous faut apprendre de cette crise. À Rennes, nous avons fait face à un épisode brutal, précoce et inédit, a fortiori pour la Bretagne, une région dont les bâtiments ont été culturellement pensés pour un climat océanique tempéré, pas pour ces pics de chaleur. Les collectivités savent agir, mais les dispositifs actuels sont trop fragiles en matière de données, de moyens humains et de mise à l’abri. Les registres canicules comprennent parfois des milliers d’inscrits,

mais restent loin de couvrir toutes les personnes vulnérables. Nous pourrions penser un « plan grand chaud » comme il existe un « plan grand froid ».

Localtis *mag* : Avec le changement climatique, quelles doivent être les priorités d’action des prochaines années ?

Nathalie Appéré : Il faut concilier la politique structurelle d’adaptation que nous avons engagée depuis des années avec la gestion de crise. L’intensité des événements climatiques de l’été n’est pas une surprise, mais même les scientifiques n’avaient pas imaginé un dérèglement aussi rapide. La transformation de l’action publique doit l’être tout autant. Il faut agir simultanément sur le bâti, l’espace public, l’eau, les infrastructures, la protection des plus vulnérables. Ces épisodes ne seront plus exceptionnels. France urbaine défend donc une programmation pluriannuelle de l’adaptation. Je le porte à Rennes : l’action climatique ne peut se résumer à l’addition de bonnes volontés individuelles, nous ne pouvons pas gérer une ville au bulletin météo. À ceux qui ont découvert la réalité du réchauffement climatique et réclament de tout climatiser, ma réponse est claire : nous n’excluons pas de renforcer la climatisation de manière ciblée, mais le meilleur climatiseur reste l’arbre.

Localtismag : Avez-vous des projets de végétalisation et de désimperméabilisation pour lutter contre les îlots de chaleur ?

Nathalie Appéré : C'est l'un de nos principaux leviers : végétaliser, créer de l'ombre, rendre les sols perméables et recréer des continuités de fraîcheur. À Rennes 30 000 arbres ont été plantés lors du mandat précédent, 400 000 le seront d'ici dix ans. Un travail de débitumage et de désimperméabilisation des sols est engagé. C'est un effort de longue haleine qui révolutionne nos façons de construire la ville. Il suppose du courage politique car ces projets suscitent des levées de bouclier parfois disproportionnées au regard de l'urgence sanitaire. Nous savons faire, les solutions sont connues, mais elles doivent être programmées et financées.

Localtismag : Où en êtes-vous de la rénovation des équipements publics et de l'adaptation des équipements scolaires ?

Nathalie Appéré : Une grande partie du patrimoine scolaire n'a pas été conçue pour ce climat. Isolation, protections solaires extérieures, ventilation, ombrage, végétalisation des cours : les écoles doivent rester des lieux protecteurs et accueillants pendant les épisodes de chaleur. De nombreuses villes ont fait de l'adaptation du patrimoine scolaire et des crèches une priorité. À Rennes, c'est près de 50 équipements publics municipaux rénovés durant le précédent mandat (écoles, crèches, gymnases, EHPAD) et 500 millions d'euros programmés sur ce mandat pour atténuer (filtres solaires, voiles d'ombrage, climatisation ciblée, brasseurs d'air), rénover et accélérer le rafraîchissement de l'ensemble de notre patrimoine public. L'atténuation des effets des vagues de chaleur compte, mais cela ne les annule pas, d'où la nécessité d'agir sur les deux leviers.

Localtismag : Comment les villes et métropoles peuvent-elles encourager l'adaptation des logements publics et privés ?

Nathalie Appéré : Le confort d'été doit devenir un objectif à part entière de la rénovation du logement. Il faut privilégier les solutions passives et mieux intégrer ce critère dans les aides à la rénovation. De nombreux territoires ont déployé des aides.

Les collectivités ont aussi besoin de marges de manœuvre accrues pour territorialiser les politiques de rénovation, car les vulnérabilités du parc varient d'un territoire à l'autre. France urbaine défend donc un rôle accru des intercommunalités dans le pilotage de ces aides, et le porte dans l'actuel projet de loi relance pour le logement. 700 millions d'euros ont été investis à Rennes dans les quartiers prioritaires pour des logements plus traversants et mieux aérés, des rues et des places plus agréables, et des projets de requalification comme la Dalle du Colombier ou la transformation de la Dalle du Gros-Chêne en mail végétalisé. Nous avons intégré dans notre PLUi des exigences de qualité thermique et de confort d'été pour les logements neufs, en plus d'un soutien à la rénovation du parc privé.

Localtismag : Le développement des réseaux de froid urbain doit-il faire partie des solutions ?

Nathalie Appéré : C'est une alternative collective à la multiplication des climatiseurs individuels, mais la priorité reste l'adaptation passive des bâtiments. Ils sont pertinents dans les secteurs denses où les contraintes architecturales rendent difficile l'installation individuelle d'équipements, mais exigent d'importants investissements. C'est pourquoi nous devons préserver et garantir la stabilité du fonds chaleur. À Rennes, nous assumons une logique simple : nous n'excluons pas de renforcer la climatisation ciblée sur certains équipements sensibles, mais seulement en complément d'une action de fond sur le bâti.

Localtismag : Comment mieux préparer les collectivités aux sécheresses et aux inondations ?

Nathalie Appéré : La politique de l'eau ne peut pas être qu'une réponse aux crises. Il faut retenir davantage l'eau dans nos territoires, désimperméabiliser les sols, restaurer les milieux, réduire la consommation et garantir l'accès des populations les plus fragiles. Aux côtés de nombreuses associations élus, France urbaine a défendu le maintien des élus locaux dans les gouvernances de l'eau dans le cadre du projet de loi urgence agricole. L'absence d'écoute est préoccupante. À Rennes, les tensions sont fortes : les débats autour du SAGE Vilaine montrent qu'on se sent parfois bien seuls face aux te-

nants d'un modèle historique qui ne répond plus aux défis contemporains, alors même qu'il y a urgence à retenir davantage l'eau dans les territoires et à lutter contre les pesticides de synthèse. Les débats législatifs ont montré que les élus locaux ne sont pas toujours écoutés alors qu'ils ont pourtant des comptes à rendre à la population et aux acteurs économiques.

Localtismag : Pour planifier l'adaptation, le PCAET vous paraît-il suffisant ?

Nathalie Appéré : C'est un outil utile, mais l'enjeu est financier. L'adaptation doit irriguer l'ensemble des politiques publiques et des investissements : PLUi, PLH, programmation du patrimoine, politiques sociales, santé, mobilités ou gestion de l'eau. L'enjeu n'est pas un nouveau schéma mais une trajectoire lisible et prévisible, sans stop and go incessants.

Localtismag : À combien évaluez-vous le coût de l'adaptation ? Comment l'État pourrait-il davantage soutenir les collectivités ?

Pour les seuls investissements climatiques des collectivités, il faudrait atteindre 19 milliards d'euros par an d'ici 2030, plus du double du niveau actuel. Et ce chiffre n'intègre pas les besoins spécifiques d'adaptation ! Dans ces conditions, réduire les dispositifs comme le Fonds vert tout en demandant aux collectivités d'investir davantage est contradictoire. France urbaine demande une trajectoire pluriannuelle contractualisée avec l'État, pas une succession d'appels à projets et d'arbitrages annuels.

À Rennes, nous n'arrêtons pas de parler climat dès que l'actualité est moins brûlante, même quand le gouvernement se défait sur les collectivités locales tout en coupant drastiquement leurs financements, détricote les normes environnementales et fait le choix de lois incohérentes qui brouillent le signal donné aux acteurs économiques et génèrent une dette massive – la dépollution des eaux se chiffre en milliards d'euros ! – assumée par les ménages et les collectivités.

Nous refuserons que l'écologie reste l'éternelle variable d'ajustement, et nous continuerons, coûte que coûte, à agir à l'échelle qui est la nôtre. ●

Logement : face aux canicules, l'injustice thermique se creuse dans les territoires

📍 D'après un article publié le 18 juin 2026 par Elena Jeudy-Ballini, JGPmedia pour Localtis

Alors que les épisodes caniculaires se multiplient, la précarité énergétique d'été s'impose comme un enjeu majeur de santé publique. Dans une étude publiée en juin 2026, la Fondation pour le Logement alerte sur des logements souvent inadaptés aux fortes chaleurs et des quartiers populaires particulièrement exposés.

Dès la fin du mois de mai, la France a connu sa première vigilance canicule de 2026, un signal d'alarme déclenché par Météo France pour un épisode particulièrement précoce. Le mois suivant, alors que le mercure s'envolait à nou-

veau dans tout le pays, la Fondation pour le Logement a publié une étude intitulée « *Quartiers chauds !* », révélant que la précarité énergétique d'été n'est plus un risque lointain, mais une réalité massive touchant près d'un Français sur deux.

La chaleur constituerait désormais un risque mortel plus élevé que l'insécurité routière. La Fondation souligne que la précarité énergétique d'été est devenue une urgence sanitaire majeure, citant les recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) : « *Une tem-*



“ Si l'ensemble de l'Hexagone est concerné par l'inconfort estival, des disparités régionales marquées subsistent. ”



pérature intérieure maximum de 28-30°C le jour et de 26°C la nuit. Plus la température est élevée, plus le corps dépense de l'énergie pour se refroidir, avec des conséquences non-négligeables sur la santé ».

L'INJUSTICE DES « QUARTIERS CHAUD »

Si l'ensemble de l'Hexagone est concerné par l'inconfort estival, des disparités régionales marquées subsistent. Selon les données du baromètre Qualitel 2025, les zones les plus touchées sont le Centre-Val de Loire (70%), l'Île-de-France (70%), la Bourgogne-Franche-Comté (71%) et l'Auvergne-Rhône-Alpes (71%). À l'inverse, la Bretagne (52%) et la Normandie (53%) apparaissent comme les régions les moins exposées.

L'inégalité se joue également à l'échelle infracommunale, notamment à travers le phénomène des îlots de chaleur urbains, très marqué dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). L'étude rapporte que « 42% des secteurs en quartier populaire sont très exposés aux canicules contre 29% dans le reste des secteurs des agglomérations étudiées ». Une cartographie précise de la Métropole de Marseille illustre cette corrélation : les zones où les températures de surface sont les plus élevées coïncident quasi systématiquement avec les quartiers où les niveaux de revenus sont les plus bas.

À la vulnérabilité sanitaire s'ajoute une

inadaptation structurelle du bâti. Selon l'analyse de la base de données des DPE, 48,2% des logements présentent un confort d'été jugé insuffisant. Dans les quartiers populaires, ce phénomène est accentué par la suroccupation et le manque de protections solaires.

LA CLIMATISATION, UN REMÈDE À DOUBLE TRANCHANT

Face à l'inconfort, l'équipement en climatisation progresse rapidement,

atteignant 34% des logements en 2026 contre seulement 14% en 2016. L'État lui-même, dans son Plan national d'adaptation au changement climatique, alerte sur les limites de cette solution : « Les climatiseurs cumulent les inconvénients, à impacts directs et indirects : faible efficacité énergétique, pics de charge sur le réseau électrique, présence de fluides frigorigènes qui contribuent aux émissions de gaz à effet de serre, contribution à l'aggravation de l'effet d'îlot de chaleur par le rejet d'air chaud à l'extérieur ». ●

UNE PRISE DE CONSCIENCE TARDIVE

Cités dans l'étude, les bailleurs sociaux et les institutions reconnaissent la lenteur de la prise de conscience. « Jusqu'alors, les injonctions de l'Etat étaient centrées sur l'hiver, pas le rafraîchissement en été. Il faut reconnaître que c'est un sujet assez récent », admet-on chez le groupe 3F. Même son de cloche à l'Anru : « Globalement, on constate que l'enjeu d'adaptation est davantage pris en compte dans les aménagements d'espaces publics (désartificialisation, végétalisation, gestion naturelle de l'eau, etc.) La situation est plus contrastée pour le bâtiment : dans le neuf, la réglementation oblige progressivement à intégrer le confort d'été. Ce n'est pas toujours le cas pour les opérations de réhabilitation des logements existants, en raison de contraintes techniques et financières, mais aussi d'acculturation. » Le principal frein reste le financement. La RIVP (Régie immobilière de la Ville de Paris) souligne l'arbitrage difficile imposé aux gestionnaires : « Ce qu'il nous manque, c'est surtout de l'argent. Aujourd'hui, il y a des financements pour la rénovation énergétique, mais pas pour l'adaptation aux chaleurs. Cela crée une forme de concurrence entre réhabilitations d'hiver et d'été. »



© Frédéric ACHOU-REA

Logement social : l'État étudie des scénarios de coupes budgétaires massives

📍 Publié le 2 septembre 2026 par Elena Jeudy-Ballini, JGPmedia pour Localtis

Vente accrue de HLM, réforme des aides et fiscalité des bailleurs : alors que la demande de logements sociaux n'a jamais été aussi forte, un rapport de l'inspection générale des finances et de l'inspection générale de l'environnement et du développement durable identifie des pistes de réforme permettant jusqu'à 3 milliards d'euros d'économies annuelles sur le secteur. Ces propositions inquiètent les acteurs du logement social, qui redoutent un affaiblissement durable de leurs capacités d'investissement au moment même où la crise du logement s'aggrave.

La publication, le 4 août 2026, d'un rapport conjoint de l'inspection générale des finances (IGF) et de l'inspection générale de l'environnement et du développement durable (Igedd) jette un pavé dans la mare

du logement social. Rédigé initialement en novembre 2025 à la demande du Premier ministre de l'époque, François Bayrou, ce document formule des propositions de réformes pour réduire le budget alloué au secteur. Alors que la France traverse une crise

immobilière aiguë, la mission de contrôle s'est vu assigner un objectif d'économies et d'efficience : identifier entre 1 et 3 milliards d'euros d'économies annuelles sur une assiette globale de dépenses publiques évaluée à 14,8 milliards d'euros, dont 8,9 milliards d'euros à la charge de l'État.

Bien que la mission de l'IGF et de l'Igedd « ne constitue pas une évaluation du logement social ni a fortiori une étude de la situation d'ensemble du logement », elle ne peut ignorer la réalité du terrain. Les chiffres qu'elle compile révèlent un gouffre grandissant entre l'offre et la demande : entre la fin de l'année 2017 et septembre 2025, la demande de logement social a bondi de 32%, représentant 810.000 demandeurs supplémentaires. En parallèle, le nombre d'attributions de logements a reculé, s'établissant à 390.000 en 2024, soit 93.000 de moins qu'en 2017.

Pourtant, le parc social s'est imposé comme le principal rempart contre l'effondrement du secteur du bâtiment. Entre 2022 et 2024, alors que les mises en chantier globales reculaient de 29% en France, la baisse s'est limitée à 8% dans le parc social, dont la mission souligne le rôle d'« amortisseur » de la crise de la construction. De plus, le rapport reconnaît qu'à court terme, le parc privé ne serait pas en mesure de prendre le relais si l'offre sociale venait à diminuer.

DES FINANCES SOLIDES SOUS TENSION INFLATIONNISTE

Les inspections générales reconnaissent aussi que les bailleurs bénéficient d'une situation financière d'ensemble solide, bien que fortement affectée ces toutes dernières années. Cependant, les organismes se retrouvent pris en étau. D'un côté, le coût moyen de revient d'un logement produit est passé de 148.000 euros en 2019 à 184.000 euros en 2025, soit une hausse cumulée de près de 25% en six ans. De l'autre, la rénovation énergétique a vu ses coûts s'envoler de 28% sur la même période.

La mission souligne en outre que les dépenses associées à la loi Climat-Résilience, qui impose l'éradication à l'horizon 2034 de tous les logements de classe énergétique E, F et G, « mobilisent des capacités financières qui étaient historiquement dévolues à la construction neuve. Le pic d'inflation énergétique de 2022 et 2023 est une illustration des facteurs qui ont pu pousser les bailleurs à privilégier les rénovations sur la construction », poursuit-elle. À conditions de financement constantes, les bailleurs ne disposent pas des fonds nécessaires pour atteindre conjointement les objectifs de production et de rénovation énergétique.

C'est dans cette équation complexe que la mission de contrôle propose trois scénarios d'économies cumulatifs.

TROIS SCÉNARIOS PROPOSÉS

Le premier scénario, estimé à 935 millions d'euros, repose sur des mesures réalisables à court terme ou concernant des financements jugés redondants. Il intègre des arbitrages déjà prévus, à l'instar

de la hausse de 300 millions d'euros de la cotisation versée par les bailleurs à la CGLLS pour abonder le fonds national des aides à la pierre (Fnapp), de la suppression des aides personnelles au logement (APL) des étudiants extra-communautaires non boursiers, et de la réorientation des prêts d'Action Logement Services.

« À conditions de financement constantes, les bailleurs ne disposent pas des fonds nécessaires pour atteindre conjointement les objectifs de production et de rénovation énergétique. »

Le deuxième scénario, d'un montant cumulé de 1,85 milliard d'euros, ajoute la contribution des locataires aux revenus moyens ou élevés. La mesure phare réside dans une réforme du supplément de loyer de solidarité (SLS), visant à accroître son produit de 600 millions d'euros en élargissant substantiellement son application à 375.000 ménages, contre seulement 80.000 auparavant. Ce scénario prévoit également d'exclure du bénéfice des APL les étudiants rattachés aux foyers fiscaux appartenant aux 9^e et 10^e déciles de revenus.

Le troisième scénario, atteignant environ 3 milliards d'euros d'économies, implique des transformations profondes du modèle. Outre les mesures précédentes, il prévoit l'assujettissement des bailleurs sociaux à l'impôt sur les sociétés pour un rendement estimé à 400 millions d'euros, une hausse de la TVA sur la production de logements, ainsi qu'un développement massif des ventes de logements HLM pour atteindre un flux supplémentaire de 15.000 logements vendus par an.

INQUIÉTUDE ET DEMANDE DE CLARIFICATION CHEZ LES BAILLEURS PUBLICS

Ces préconisations suscitent une vive inquiétude chez les acteurs du logement social. Réagissant le 27 août 2026 dans un communiqué, la Fédération nationale des Offices publics de l'Habitat (FOPH), présidée par Michel Ménard, est sortie du silence. Représentant 211 organismes qui gèrent plus de 2,2 millions de logements et logent environ 5 millions de personnes, la FOPH exhorte le gouvernement de Sébastien Lecornu à clarifier publiquement ses intentions avant l'examen du projet de loi de finances pour 2027.

« Ce rapport place les pouvoirs publics devant une contradiction : il constate que le logement social amortit la crise de la construction et que le parc privé ne peut prendre le relais, tout en envisageant des mesures susceptibles de réduire les capacités d'investissement des organismes », dénonce Michel Ménard. « On ne répondra pas à l'accroissement des besoins en fragilisant l'acteur qui a le mieux résisté à la crise. Le patrimoine HLM est un bien d'usage au service des territoires, pas une réserve destinée à équilibrer les comptes publics », ajoute-t-il.

La vente massive de logements préconisée par le troisième scénario est également dans le collimateur des bailleurs publics, qui y voient un risque de privatisation et de marchandisation à terme. Pour étayer son analyse, la FOPH s'est associée à l'économiste Pierre Madec, chercheur à l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE). Celui-ci met en garde contre les bilans purement financiers : « La vente HLM peut constituer un outil de gestion patrimoniale ou favoriser certains parcours d'accès, mais son bilan ne peut être réduit à la plus-value dégagée. L'indicateur pertinent est son effet net sur le parc, la capacité d'investissement des organismes et l'offre réellement disponible dans les territoires. »

Refusant toute décision précipitée, la FOPH exige que toute traduction budgétaire ou législative soit préalablement précédée « d'une évaluation complète de ses effets sur l'offre, les capacités d'investissement, les loyers et les équilibres territoriaux, ainsi que d'une concertation avec les représentants du logement social et les collectivités concernées ». ●

AVIS DE L'expert

LOGISTIQUE URBAINE : UN SUJET COMPLEXE, MAIS DES LEVIERS BIEN RÉELS POUR LES ÉLUS LOCAUX

Publié le 15 juillet 2026 par **Vincent Fouasnon**, Consultant en stratégie territoriale - SCET
Lou Guilbot, Stagiaire au sein de l'équipe Réseau et Animation - SCET

Chaque jour, des centaines de milliers de colis circulent dans nos villes. Le dernier kilomètre est le plus cher et le plus complexe à organiser. Cela tient à la fragmentation du marché du transport de colis en ville qui repose sur un empilement d'acteurs, dont le nombre s'est démultiplié avec l'essor du e-commerce.

Chaque jour, des centaines de milliers de colis circulent dans nos villes. Le dernier kilomètre est le maillon le plus coûteux, le plus fragmenté et le moins piloté de la chaîne logistique — mais ce n'est plus, pour les collectivités, un angle mort obligé. Gouvernance, foncier, mutualisation : les outils existent déjà, et le nouveau mandat municipal 2026-2032 est le bon moment pour s'en saisir.

UN SECTEUR DISCRET, MAIS IMPOSSIBLE À IGNORER

Une camionnette de livraison en double file semble anodine. Elle mobilise pourtant un écosystème considérable : en France, la logistique pèse 10 % du PIB, 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2023 et 1,8 million d'emplois, répartis dans 150 000 entreprises. Le tronçon urbain, lui, ne représente qu'1 % de la distance totale parcourue par une marchandise, mais concentre à lui seul 20 % des coûts logistiques, avec 20 milliards d'euros pour la seule livraison. Structurellement, le dernier kilomètre est le plus cher et le plus complexe à organiser.

Cette complexité tient en un mot : la fragmentation. Le marché du transport de colis en ville repose sur un empilement d'acteurs — chargeurs, prestataires, sous-traitants, livreurs indépendants — dont le nombre s'est démultiplié avec l'essor du e-commerce. Une même commande peut transiter par trois ou quatre mains avant d'arriver à destination. Cette organisation en cascade permet de répondre à des pics de demande sans investir en propre,

mais dilue la responsabilité, complique le contrôle des conditions de travail et rend quasiment impossible, pour une collectivité, la connaissance exacte des flux qui traversent son territoire.

DES IMPACTS DIRECTS : SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

C'est là que le sujet cesse d'être une simple question d'organisation économique pour devenir un enjeu de politique publique locale. Selon le rapport gouvernemental « *Logistique urbaine durable 2025* », remis en février 2026 par Anne-Marie Idrac et Anne-Marie Jean, la logistique urbaine ne représente que 10 à 15 % des déplacements motorisés en ville, mais elle génère jusqu'à 30 % des émissions de gaz à effet de serre dans les zones denses, et près de 40 % des particules fines et des oxydes d'azote. Des travaux antérieurs de l'Ademe, relayés en 2023, situaient déjà ce trafic comme responsable d'un quart des émissions de CO2 et de la moitié des particules liées à la circulation urbaine.

À ces impacts environnementaux s'ajoute un coût social : la logistique urbaine représente près d'un emploi sur dix (9% des emplois logistiques) au sein d'une aire urbaine, mais ce sont des métiers marqués par des rémunérations faibles et des conditions de travail difficiles, pris en étau entre délais courts, prix bas et injonctions écologiques. Plus les intermédiaires sont nombreux, plus la marge se resserre au bout de la chaîne — souvent pour le livreur du dernier kilomètre.



© Groupe S2E THIC



© Groupe S2E THIC

DES LEVIERS QUI EXISTENT DÉJÀ, À TOUTES LES ÉCHELLES

Longtemps jugé ingrat et peu valorisant politiquement, le sujet souffre surtout d'un déficit d'outillage : les collectivités manquent le plus souvent de données pour quantifier les flux, de moyens humains dédiés ou parfois de compétences en interne. Mais les derniers travaux nationaux dessinent une feuille de route lisible, structurée autour de cinq leviers que chaque territoire peut activer à son échelle, quelle que soit sa taille :

Gouvernance : désigner un élu référent logistique au niveau intercommunal, avec délégation claire et moyens dédiés, et installer un comité de dialogue entre acteurs publics et privés — Lyon, Strasbourg, Nantes et la Métropole du Grand Paris l'ont déjà fait, notamment via le programme InTerLUD+.

Foncier : intégrer systématiquement des réserves logistiques dans les documents d'urbanisme (PLU(i), SRADDET) pour sécuriser des emplacements dédiés aux espaces de logistique urbaine, hubs et micro-hubs, avant que le foncier disponible ne se raréfie.

Déploiement opérationnel : encourager la mutualisation des tournées et des entrepôts, et accélérer la cyclologistique, dont le développement est passé, entre 2021 et 2025, de projets pilotes à des services installés grâce à des programmes comme ColisActiv.

Connaissance : s'appuyer sur des outils de digitalisation des réglementations de circulation, pour objectiver enfin des flux longtemps restés invisibles.

Formation : intégrer la logistique urbaine dans les parcours de formation des élus et des techniciens, afin de sortir un sujet technique de la seule expertise des opérateurs privés.

Ces leviers ne sont pas théoriques : plusieurs territoires les ont déjà activés, chacun à sa mesure. Le Grand Nancy a mis en place dès 2015 un schéma logistique territorial associant l'ensemble des professionnels du secteur, avec diagnostic et cartographie des flux. Grenoble a construit, la même année, un plan d'actions centré sur le dernier kilomètre en cœur dense. Paris, où 500 000 colis sont livrés chaque jour, a lancé une stratégie 2022-2026 prévoyant 1 000 zones de livraison supplémentaires et 1 000 places de stationnement réservées aux vélos-cargos. Pour les villes petites et moyennes, dont les centres anciens et les rues étroites posent des contraintes différentes, un guide dédié, coproduit par la Banque des Territoires et La Poste, propose des fiches-outils contextualisées : points relais, adressage, organisation logistique des événements.

UN EXEMPLE PLUS LOURD, POUR LES TERRITOIRES LES PLUS DENSES

Sur les marchés les plus tendus, certaines métropoles vont plus loin en reprenant directement la main sur une partie des flux. À Lyon, l'Hôtel Logistique Urbain de Gerland, porté par l'entreprise publique locale LPA Mobilités aux côtés de la Métropole, de la Banque des Territoires et de La Poste Immobilier, reçoit sur une parcelle portuaire les flux de plusieurs opérateurs et organise leur redistribution vers le centre-ville via des véhicules décarbonés. La part des flux sortants décarbonés y est passée de

26 % en septembre 2023 à 66 % un an plus tard, pour un investissement de 46 millions d'euros, financé aux trois quarts par emprunt. Ce type d'infrastructure reste l'exception plutôt que la règle : il suppose une taille critique de flux, une capacité d'investissement significative et une ingénierie juridique et partenariale que peu de territoires peuvent mobiliser seuls. Il illustre néanmoins ce que peut produire une gouvernance locale assumée du sujet — et confirme qu'aucun territoire n'est condamné à subir la logistique urbaine plutôt qu'à la piloter.

OUVERTURE DE MANDAT : LE BON MOMENT POUR S'EN SAISIR

La logistique urbaine ne se résoudra pas d'un coup de baguette réglementaire : elle restera, par nature, un sujet complexe, à la croisée de l'urbanisme, de l'économie, du droit du travail et de la transition écologique. Mais la complexité n'est pas une excuse à l'inaction. Les cinq leviers identifiés au niveau national — gouvernance, foncier, déploiement opérationnel, connaissance, formation — offrent aux élus un point d'entrée concret, calibrable selon la taille et les moyens de chaque territoire, et directement articulé avec les objectifs de réduction des nuisances et des émissions de gaz à effet de serre que la plupart des collectivités se sont déjà fixés.

Le nouveau mandat municipal et intercommunal qui s'ouvre est, à cet égard, une fenêtre particulièrement favorable : c'est le moment où se dessinent les délégations, où se révisent les documents d'urbanisme, où se négocient les prochaines chartes de logistique urbaine durable. Ne pas se saisir maintenant du sujet, c'est laisser d'autres acteurs — privés le plus souvent — continuer à décider seuls de l'organisation des flux qui traversent chaque jour nos villes. ●

RETROUVEZ LA TOTALITÉ DE REGARD(S) D'EXPERT(S)
DANS LE BLOG CAISSE DES DÉPÔTS

[HTTPS://WWW.CAISSEDEPOTS.FR/ECLAIRAGE/BLOG](https://www.caissedepots.fr/eclairage/blog)





© Daria Budniewa iStock

Que peuvent les maires face à l'« archipélisation démographique » ?

📍 Publié le 19 mars 2026 par Caroline Megglé, pour Localtis

Les jeunes actifs dans les grandes villes, les familles avec enfants en périphérie et les personnes âgées dans les villes moyennes... Pour l'Institut Montaigne, l'« archipélisation démographique » des territoires est à l'œuvre et les maires s'efforcent de s'y « ajuster » mais peinent à avoir une influence sur ces dynamiques de peuplement largement conditionnées par le marché du logement.

« **À** l'échelle des bassins de vie, les territoires se polarisent de plus en plus selon l'âge et la structure familiale : les grandes villes concentrent les jeunes actifs, tandis que les villes moyennes vieillissent plus rapidement ; les familles avec enfants se déplacent vers les périphéries. » Dans une note réalisée à l'occasion des élections municipales 2026, l'Institut Montaigne estime qu'un phéno-

mène d'« archipélisation démographique » est actuellement à l'œuvre. Il analyse la façon dont cette spécialisation des territoires est appréhendée par les maires et les candidats. Si le vieillissement de la population concerne les grandes villes comme les villes moyennes, « l'augmentation du nombre de personnes de plus de 55 ans est presque deux fois plus rapide » dans les villes moyennes (+5,9% entre 2016 et 2022) que dans les grandes

villes (+3,7%), indique le think tank à partir de données compilées par le cabinet Terre de données. Si les grandes villes présentent un solde légèrement positif sur les tranches d'âge plus jeunes sur la même période (+0,7% pour les 0-25 ans et +0,6% pour les 25-54 ans), à l'inverse des villes moyennes dont le solde est négatif, la transformation du profil de ces villes reste profonde. Ainsi, en 2022, la part des nouveaux ménages sans enfants a été bien plus importante que celle des nouveaux ménages avec enfants dans la plupart des grandes villes : 83% vs 17% à Lille ; 65% vs 35% à Nice.

Le phénomène est inversé pour certaines villes de périphérie : 34% de nouveaux ménages sans enfants / 66% avec enfants à Aulnay-sous-Bois et des proportions similaires dans d'autres villes des agglomérations parisienne et lyonnaise. À

Romainville, le « choc démographique » n'est pas lié au vieillissement : « la commune est devenue une ville familiale sans que l'offre scolaire ait été anticipée, entraînant un déficit de classes à la rentrée malgré les opérations d'aménagement en cours ».

LE RISQUE D'UNE « GESTION FRAGMENTÉE DES SYMPTÔMES »

Les réponses municipales à ces dynamiques de spécialisation sont ainsi bien souvent « réactives », fondées sur un « ajustement » dans l'urgence à l'évolution de la population, estiment les auteurs de la note. Avec un risque perçu : celui de « contribuer à consolider le profil dominant de la commune ». Il est plus difficile pour une commune d'être dans une forme de projection – en proposant des équipements pour attirer des familles par exemple –, surtout dans le contexte particulièrement contraint des finances locales.

Agir de façon plus structurelle nécessite d'« infléchir » l'accès au logement, ce qui s'avère délicat, selon l'Institut Montaigne. « Le cœur des mécanismes de sélection résidentielle demeure verrouillé par des paramètres dont le traitement relève de l'échelle nationale », affirme le think tank, qui récapitule ce que le maire peut faire et ce qu'il ne peut pas faire. Deux « verrous » majeurs sont pointés : la « sclérose de la mobilité résidentielle, particulièrement marquée dans le parc social » (avec un

taux de rotation « tombé sous la barre des 8% en 2020, contre 12,2% en 1989 ») et le poids des droits de mutation à titre onéreux (DMTO), « parmi les plus élevés de l'Union européenne », qui « renchérissent le coût d'un déménagement et découragent l'adaptation du logement au cycle de vie ».

Ainsi, concluent les auteurs, « l'action municipale peut infléchir certaines trajectoires à la marge, mais elle peine à modifier les

mécanismes structurels qui organisent la distribution des ménages dans l'espace urbain ». Le risque est celui d'une « gestion fragmentée des symptômes » sans vision d'ensemble ni coordination qui permettrait de « [redessiner] la géographie sociale du pays ». Une analyse intéressante, à l'heure où le gouvernement juge souhaitable de décentraliser la politique du logement pour résorber la crise. ●

PERSPECTIVES DÉMOGRAPHIQUES

📍 D'après un article publié le 8 juin 2026
par Valérie Grasset-Morel pour Localitis

Une France moins peuplée et nettement plus âgée : c'est le scénario central dessiné par l'Insee dans ses projections de population de juin 2026.

L'Insee anticipe une progression de la population française pendant encore une dizaine d'années, pour atteindre un pic de 69,8 millions d'habitants en 2037. Cette croissance serait exclusivement portée par les migrations, puisque le solde naturel est devenu négatif en 2025 et devrait continuer à se dégrader : avec une hausse du nombre de décès liée au vieillissement, puis une diminution des naissances, le solde naturel devrait basculer de +308.000 personnes en 1970 à -343.000 en 2070.

L'Insee insiste toutefois sur l'incertitude entourant ces projections : selon les hypothèses retenues en matière de fécondité et de migrations, la population française pourrait varier de 61 à 71 millions d'habitants en 2070 (soit + ou - 5 millions par rapport au scénario central).

Dans un scénario de fécondité « élevée » (ICF de 1,70 enfant par femme), la population continuerait d'augmenter jusqu'en 2052 avant d'amorcer un recul. La France compterait alors 70,8 millions d'habitants en 2070. À l'inverse, avec une fécondité de 1,20 enfant par femme, le déclin démographique débuterait dès 2029. La population tomberait alors à 61,3 millions d'habitants en 2070.

Les variations du solde migratoire produisent des effets comparables : avec un solde migratoire haut de 230.000 personnes par an, la population commencerait à diminuer à partir de 2053. Avec un solde limité à 70.000 personnes par an, la baisse interviendrait dès 2028.

Si l'évolution du nombre d'habitants reste incertaine, le vieillissement de la population apparaît inéluctable : d'ici à 2070, le nombre des « moins de 45 ans » reculerait ainsi de 8,9 millions. Les effectifs des 45-64 ans resteraient stables, tandis que ceux des 65 ans et plus progresseraient de 5,8 millions. Le nombre de personnes de 80 ans ou plus augmenterait de 4,6 millions sur la période. Quant aux centenaires, ils pourraient devenir quatre fois plus nombreux qu'aujourd'hui (de 37.000 en 2026 à près de 160.000 en 2070).

Une évolution qui soulève d'importants défis en matière de santé, de prise en charge de la dépendance et d'adaptation des structures d'accueil. ●

“ L'action municipale peut infléchir certaines trajectoires à la marge, mais elle peine à modifier les mécanismes structurels qui organisent la distribution des ménages dans l'espace urbain. ”

Entretien avec Johanna Rolland,

Maire de Nantes, Présidente de
Nantes Métropole, Trésorière
de France urbaine déléguée
aux coopérations territoriales
et politiques contractuelles

“ Nos habitants vivent déjà
dans une République
des interdépendances ”

Propos recueillis par écrit par Michel Tendil pour Localtis

© Sébastien Marquet - Nantes Métropole



Johanna Rolland

Maire de Nantes et présidente de Nantes métropole, Johanna Rolland a porté pendant six ans à la tête de France urbaine l'idée d'« Alliance des territoires ». Combat qu'elle continue de mener comme vice-présidente déléguée aux coopérations territoriales et aux politiques contractuelles.

Localtis mag : Depuis près de vingt ans, Nantes Métropole revendique une politique d'« Alliance des territoires ». Quel a été le chemin parcouru ?

Johanna Rolland : La vie quotidienne de nos concitoyens ne s'arrête pas aux frontières de nos collectivités. Ils travaillent ici, habitent ailleurs, se déplacent pour étudier, se soigner, voir leur famille : il faut organiser tout cela.

La coopération avec Saint-Nazaire s'est organisée autour du SCoT, puis avec la création du Pôle métropolitain en 2012, qui réunit aujourd'hui cinq intercommunalités, 61 communes et près de 950 000 habitants. Avec le Pays de Retz, nous avons choisi un autre outil, le contrat de réciprocité, signé en 2019.

Si l'Alliance des territoires est une conviction ancienne à Nantes, elle a pris une ampleur différente ces dernières années. Une part croissante de notre responsabilité consiste à répondre ensemble à des défis qui ne connaissent pas nos limites administratives. C'est un enjeu essentiel de cohésion et d'aménagement du territoire. Je l'ai porté à France urbaine comme présidente de 2020 et 2026, et je continue aujourd'hui à la défendre comme vice-présidente déléguée aux coopérations territoriales et aux politiques contractuelles.

Localtis mag : Si on voit bien ce que les territoires périphériques peuvent apporter à la métropole – foncier, main-d'œuvre, alimentation,

logements –, en retour, qu'obtiennent-ils concrètement ?

Johanna Rolland : Je ne parle pas de territoires « périphériques ». Ce terme génère ce qu'il prétend combattre : l'idée d'essentialismes urbain, périurbain et rural, jamais définis et qui seraient irréconciliables.

Les fractures françaises, terme en vogue, ne se résument pas à une opposition entre métropoles et ruralités. Il existe des territoires ruraux extrêmement dynamiques et des quartiers urbains profondément fragiles.

Il faut sortir du modèle de la métropole qui ruisselle : les interdépendances fonctionnent dans les deux sens. Les territoires voisins contribuent à notre alimentation, à nos ressources et à notre économie ; la métropole concentre une partie des emplois, de l'enseignement supérieur, de l'offre hospitalière ou culturelle.

Il ne s'agit pas de dire : « vous fournissez le foncier ou l'alimentation, nous fournissons les emplois et les services ». Nous partageons un territoire vécu, avec des intérêts communs, complémentaires et réciproques.

Avec le Pays de Retz, nous travaillons sur l'alimentation, les mobilités, le tourisme, le développement économique. Le projet d'abattoir de proximité, soutenu par treize intercommunalités et 147 fermes, est très parlant : il permettrait de maintenir une filière d'élevage et des circuits courts en répondant aux besoins d'approvisionnement des bassins de consommation.

La bonne question n'est donc pas : « qui apporte quoi

ENTRETIEN

à qui ?", mais : "que pouvons-nous faire ensemble que nous ne pourrions pas faire seuls ?"

Localtis *mag* : **Le Pôle métropolitain Nantes-Saint-Nazaire créé en 2012 a-t-il atteint son rythme de croisière ? Quelles ont été ses réalisations marquantes ?**

Johanna Rolland : Il a structuré notre manière de travailler ensemble. Espace de dialogue, de planification, d'expérimentation entre cinq intercommunalités, il a permis de construire une culture commune de l'aménagement.

Le SCoT permet d'articuler habitat, économie, mobilités, foncier, transition écologique... Le Pôle est lui un lieu d'expérimentation : lignes de covoiturage, zones d'activités, énergie et nouvelles manières d'habiter.

Le contrat de réciprocité avec le Pays de Retz porte d'autres coopérations. C'est précisément l'idée de l'Alliance : ne pas chercher l'institution parfaite, mais le bon outil et la bonne échelle pour chaque projet.

Localtis *mag* : **Derrière la coopération, il y a aussi la question de la redistribution financière. Comment fonctionne votre pacte de solidarité financière ?**

Johanna Rolland : Il faut distinguer deux sujets. L'Alliance des territoires concerne notamment les coopérations avec nos voisins ; notre pacte financier organise la solidarité entre les 24 communes de Nantes Métropole.

Nous avons fait le choix d'une métropole fortement redistributive. En 2026, le pacte métropolitain de solidarité représente 124,4 millions d'euros redistribués aux communes. Cela passe notamment par la dotation de solidarité communautaire, les attributions de compensation et des fonds de concours permettant de financer des équipements et des services.

Une solidarité territoriale qui ne se traduirait jamais financièrement resterait un principe abstrait.

Localtis *mag* : **Seriez-vous favorable à un véritable pouvoir de codécision sur les grandes orientations, que ce soit le foncier – à l'heure du ZAN –, le développement économique ou les mobilités ?**

Johanna Rolland : Oui. C'est le sens de

la décentralisation que nous défendons à France urbaine. Mais codécider ne signifie surtout pas placer les territoires voisins sous une forme de tutelle des métropoles. C'est reconnaître que sur certains sujets, personne ne peut décider efficacement seul. Un trajet domicile-travail ne s'arrête pas à la limite d'un EPCI.

Cette logique vaut aussi pour nos relations avec les Régions. Nous avons besoin d'elles, comme elles ont besoin des grandes villes et métropoles. Sur le développement économique, les mobilités, les filières industrielles et agricoles, l'alimentation ou la transition énergétique, nous devons travailler davantage ensemble.

Nous défendons donc un partenariat exigeant, sans tutelle dans un sens comme dans l'autre. C'est ce que nous appelons une République des interdépendances : chacun exerce ses responsabilités, mais nous codécidons lorsque la réalité des territoires l'impose.

Localtis *mag* : **Pourquoi la greffe des contrats de réciprocité lancés par Manuel Valls en 2016 n'a-t-elle pas pris ? Faudrait-il les relancer ? Avec quelles améliorations ?**

Johanna Rolland : L'Alliance des territoires n'est pas un dispositif juridique mais une éthique de la coopération.

Ses formes sont multiples. À Toulouse, sept contrats de réciprocité ont été signés avec des territoires partenaires et les coopérations concernent une vingtaine d'intercommunalités rurales. À Caen, le Pôle métropolitain porte le SCoT, le PCAET, le projet alimentaire territorial, des programmes européens... L'outil s'adapte au projet, pas l'inverse.

Ensuite, il faut distinguer les contrats de réciprocité lancés en 2015 et les contrats de coopération métropolitaine intégrés au Pacte État-métropoles de 2016.

Je ne dirais donc pas que les contrats de réciprocité ont échoué. Ce qui ne fonctionne pas, c'est lorsque l'État impose un cadre, sans moyens ni engagement dans la durée. À l'inverse, Rennes Métropole et quinze intercommunalités ont construit une feuille de route commune de quinze actions, adossée au CPER et financée par l'État et la Région.

Nous attendons donc une contractualisation simple, lisible et engageante. Sortir de la succession d'appels à projets, donner de la visibilité sur plusieurs années, avoir des engagements clairs de l'État et de ses opérateurs : c'est le sens des CITÉS que nous défendons à France urbaine et de la contractualisation pluriannuelle que nous défendons.

Cette planification doit avoir une véritable dimension interterritoriale : une partie des investissements doit pouvoir financer des projets construits en commun par plusieurs territoires, sur les mobilités, l'eau, l'alimentation, l'énergie ou la transition écologique.

C'était déjà l'esprit du Pacte État-métropoles de 2016 : chaque Pacte métropolitain d'innovation comportait un volet consacré au projet d'innovation métropolitain et un volet de coopération métropolitaine avec les territoires voisins. C'est cette logique qu'il faut retrouver en l'adaptant : une programmation pluriannuelle, des engagements réciproques et une part clairement consacrée aux investissements interterritoriaux.

Localtis *mag* : **Alors qu'on parle d'une stratégie nationale d'aménagement du territoire, quelles suggestions feriez-vous pour mieux associer les métropoles et leur périphérie ?**

Johanna Rolland : L'aménagement du territoire n'est pas un face-à-face. Une stratégie nationale ne peut pas dessiner depuis Paris une carte des gagnants et des perdants.

Les décisions doivent être construites avec les territoires, et les exemples montrent que cela fonctionne. À Brest, la coopération territoriale a contribué au maintien et au renforcement de l'offre de soins. À Rennes, on coopère sur la méthanisation, le bois-énergie, le chanvre ou l'eau. À Dunkerque, le risque d'inondation est pensé avec les voisins belges et néerlandais.

C'est cette philosophie que doit porter une stratégie nationale d'aménagement du territoire : un État stratège mais pas un État qui décide seul.

Parce qu'au fond, nos habitants vivent déjà dans une République des interdépendances. À l'action publique de s'organiser en conséquence. ●

Atlas 2026 des services publics locaux : la réalité des territoires dépasse les couleurs politiques

📍 Publié le 20 juillet 2026 par Virginie Fauvel, Localitis

À moins d'un an de la présidentielle, l'Institut de la gestion déléguée (IGD), en partenariat avec France urbaine et Intercommunalités de France, a publié la 4^e édition de son Atlas des services publics locaux. Fondée sur l'observation de 176 intercommunalités sur treize ans, l'étude confirme l'absence de lien entre couleur politique et mode de gestion, et révèle une organisation bien plus mosaïque que les postures nationales ne le laissent penser.

Fidèle à sa mission d'observatoire, l'Institut de la gestion déléguée (IGD) interroge depuis plus de quinze ans les pratiques locales pour répondre à une question simple : « *qui fait quoi et comment ?* » en matière de services publics. Présentée fin juin 2026 à Paris, cette nouvelle édition confirme trois enseignements déjà révélés par la précédente édition. D'abord, aucune causalité n'a pu être établie entre l'appartenance politique des exécutifs intercommunaux et le choix d'un mode de gestion. Gestion directe ou gestion déléguée, ce choix reste avant tout motivé par la recherche d'efficacité et traduit un pragmatisme propre à chaque territoire.

MOSAÏQUE DE MODES DE GESTION SELON LES SECTEURS

Deuxième constat : aucun EPCI n'a recours à un modèle unique pour l'ensemble de ses services publics. Les arbitrages dépendent de la nature du service, de sa technicité et de ses enjeux financiers ou opérationnels. La gestion déléguée s'impose ainsi plutôt dans les secteurs exigeant des savoir-faire complexes, comme le transport urbain ou les réseaux de chaleur, tandis que la gestion directe domine dans des activités moins capitalistiques ou technologiques, telles que la collecte des déchets ou l'éclairage public.

UNE CAPACITÉ DE RÉVERSIBILITÉ

Enfin, troisième constat, l'Atlas met en lumière la capacité d'adaptation des collectivités : entre 5% et 32% des EPCI ont changé de mode de gestion depuis 2019,



ou envisagent de le faire à l'occasion des prochaines échéances contractuelles. Une dynamique qui confirme, selon l'IGD, la réversibilité dont disposent les territoires pour ajuster leurs choix au service de la qualité et de la performance des services publics.

Nouveauté de cette édition : pour la première fois, l'IGD a eu recours à l'intelligence artificielle pour compléter certaines données, en complément d'entretiens qualitatifs menés auprès des collectivités. Cette évolution méthodologique « *doit permettre une actualisation plus régulière de la cartographie, renforçant sa vocation d'outil d'aide à la décision pour les élus* », estime l'IGD.

Au total, l'échantillon de 176 intercommunalités permet de suivre, sur les treize dernières années, l'évolution des modes de gestion de 9 services : eau, assainissement, collecte et valorisation des déchets, transports, stationnement,

réseaux de chaleur, éclairage public et restauration collective. L'Atlas complet, qui couvre les villes et intercommunalités de plus de 50.000 habitants, est consultable en ligne sur atlas.fondation-igd.org.

ÉVALUATION PLUS LARGE

Cette publication s'inscrit dans un mouvement plus large d'évaluation de la qualité des services publics locaux. Le gouvernement a ainsi engagé, début 2026, un bilan du programme Services Publics+ devant le Conseil national des services publics, avec l'annonce d'un futur outil national de cartographie des implantations. Sur le plan financier, la Cour des comptes a de son côté alerté, dans un rapport publié en avril, sur le manque de données consolidées relatives aux recettes tarifaires des délégataires, invitant les collectivités à mieux objectiver leurs choix de mode de gestion. ●

Santé mentale dans les quartiers : un sujet qui reste entier pour la politique de la ville

📍 Publié le 25 mars 2026 par Caroline Megglé, pour Localtis

La santé mentale « *souffre d'une faible prise en compte dans la politique de la ville* », alors qu'il s'agit d'un enjeu prioritaire pour une majorité d'acteurs de terrain, selon l'Inter-réseau des professionnels du développement social urbain (Irdsu) qui a mené une enquête sur le sujet. Si des dispositifs tels que le conseil local de santé mentale existent, des progrès restent à accomplir pour sensibiliser, accueillir et accompagner les habitants, et en particulier les jeunes, sur ces enjeux.

Comme partout, et peut-être encore plus qu'ailleurs, la santé mentale des habitants est un enjeu majeur dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). C'est ce que dessinent les résultats, récemment publiés, d'une enquête flash conduite par l'Inter-réseau des professionnels du développement social urbain (Irdsu). Les réponses sont celles de 251 acteurs de terrain de toute la France, aux statuts assez différents (42% de fonctionnaires territoriaux, 23% d'acteurs associatifs, 18% de travailleurs sociaux, 8% de professionnels de santé, 5% de bailleurs sociaux).

La santé mentale est définie comme un enjeu « *prioritaire* » ou « *très prioritaire* » par la majorité de ces acteurs (83%). 53% estiment que ce sujet est « *plus important dans les QPV qu'ailleurs* ». Deux facteurs sont en particulier identifiés : la précarité économique et le chômage (86%) et l'isolement social et la solitude (82%). Viennent ensuite l'accès difficile aux soins (60%),



© Maria INSOMENTO - REA

les violences et l'insécurité (57%), puis la dégradation ou l'insalubrité du logement (50%) et les stigmatisations ou discriminations (45%).

Selon les répondants, les populations les plus touchées par des problématiques de santé mentale sont les jeunes (78% pour les enfants et adolescents, 74% pour les jeunes adultes), les mères isolées (70%) et les personnes âgées (55%). Les troubles cités sont notamment l'anxiété et la dépression, les addictions, les troubles du comportement.

UN MANQUE DE MOYENS, DE CONNAISSANCE ET DE COORDINATION ENTRE ACTEURS

La quasi-totalité des personnes interrogées pointent un manque de moyens pour répondre à ces enjeux. Les trois autres obstacles les plus cités sont « *la méconnaissance des troubles et des dispositifs* », « *le tabou et la honte* » et « *les délais d'attente pour accéder aux soins* ».

Les acteurs interrogés connaissent les dispositifs existants (95%), mais le plus souvent « *partiellement* » (57%). Les dispositifs

les plus répandus seraient le contrat local de santé (66% des répondants indiquent qu'il en existe un sur leur territoire, 23% ne savent pas) qui comporte souvent un axe santé mentale (76%), le conseil local de santé mentale (76%), avant l'atelier santé ville et le projet de territoire en santé mentale (39% de oui, 38% de « *je ne sais pas* » pour ces deux dispositifs). Au-delà de ces dispositifs spécifiques, la coordination entre acteurs (santé, social, collectivités, associations...) sur la santé mentale est jugée « *peu satisfaisante* » par 58% des personnes interrogées.

« *La thématique de la santé mentale souffre d'une faible prise en compte dans la politique de la ville* », en conclut l'Irdsu, qui ajoute que « *ce constat est aggravé par un manque de données chiffrées* » (pour 75% des répondants). Les actions prioritaires à mettre en place seraient un « *accompagnement spécifique des jeunes et des familles* » (70%), le « *développement de structures de proximité* » (67%) ou de « *permanences de proximité* » (79%) et des « *ateliers de sensibilisation et de prévention* » (63%), mais aussi la mise en réseau « *plus structurée* » des acteurs (64%), des actions de formation (63%) et des financements dédiés (60%). ●

Entretien avec **François de Mazières**, Maire de Versailles, Président de la communauté d'agglomération Versailles Grand Parc et Secrétaire général de France urbaine, délégué à la culture



© Mathieu Gero

François de Mazières

“ Une politique culturelle de qualité nécessite de la visibilité ”

📍 *Propos recueillis par Jean-Damien Lesay, pour Localtis*

Localtis : Quelle peut-être aujourd'hui la place de la culture dans des politiques publiques où le logement, la sécurité ou les transports monopolisent les débats et une grande partie des moyens financiers ?

François de Mazières : Je crois que les collectivités, en l'occurrence les grandes villes et les intercommunalités, ont un rôle d'autant plus important à jouer en matière culturelle qu'il s'est affirmé de façon très nette depuis la décentralisation. Aujourd'hui, les financements de la culture sont assurés en grande partie par les collectivités locales, à travers les théâtres, les scènes musicales, les bibliothèques, les dispositifs de formation artistique, la protection du patrimoine, les musées, etc. Cette large diversité d'action fait pleinement partie de la vie de nos communes et intercommunalités. Certes, nous traversons une période de difficultés budgétaires et une région et quelques départements ont diminué leurs subventions dans le domaine culturel de façon abrupte, ce qui a provoqué de vives réactions du secteur, mais ces cas restent l'exception et on constate que nos grandes

communes et intercommunalités, conscientes de la nécessité de préserver ce secteur essentiel pour la vie de nos concitoyens, les ont maintenues.

Localtis : Quels sont les enjeux prioritaires pour les collectivités que représente France urbaine en matière de culture ?

François de Mazières : Le principe fixé par les lois de décentralisation en matière culturelle est la liberté d'intervention. Il n'y a pas de décentralisation au sens d'un transfert de compétences obligatoires avec les crédits attendants, sauf pour les archives départementales, attribuées aux départements. Ce principe de liberté a été très bénéfique à la culture dans les premières années de la décentralisation car une politique culturelle de qualité fait partie des atouts d'une collectivité et on a vu qu'elles avaient considérablement renforcé leurs actions dans tous les secteurs, aussi bien dans le domaine des arts vivants que dans la protection du patrimoine ou l'enseignement artistique, élément essentiel dans une politique culturelle. Dans une période de restriction budgétaire, le risque est

en revanche que les collectivités, je ne pense pas seulement aux communes, se désengagent des domaines où le retour en termes d'image est le moins évident.

[Localtis*mag* **: Avez-vous un exemple en tête ?**

François de Mazières : Typiquement, l'enseignement artistique est un domaine essentiel car structurant, mais coûteux et qui, parce que les demandes y sont importantes, génère plus d'insatisfactions que, par exemple, des «événements» culturels. Dans ce domaine, définir des responsabilités claires serait donc utile. Une loi de 2004 proposait une avancée significative en confiant le financement de l'enseignement musical préprofessionnel aux régions, qui ont la compétence en matière d'enseignement professionnel, mais elle n'a pas été suivie d'effet, sauf en Normandie. Ailleurs, le flou demeure et la conséquence est que l'enseignement musical est aujourd'hui porté presque exclusivement par les communes et intercommunalités, comme les classes d'art dramatique et les écoles d'art. Cela pèse très lourd dans nos politiques culturelles et est souvent l'occasion de critiques car nos concitoyens sont exigeants, mais on ne peut pour autant faire abstraction de cette nécessité de penser à la transmission.

[Localtis*mag* **: Existe-t-il d'autres domaines où la mobilisation de vos collectivités reste indispensable ?**

François de Mazières : Oui, si je mets l'accent sur ce domaine de la formation, trop souvent passé sous silence, je veux aussi évoquer l'importance des festivals. Là aussi, les problèmes se multiplient et l'effet ciseaux entre des coûts de production qui augmentent, un mécénat de plus en plus difficile à mobiliser et des baisses de subventions fragilisent cette économie pourtant essentielle à la diffusion de la musique et du théâtre. Nos collectivités ont heureusement répondu présent, encore cet été, pour les soutenir au mieux, mais si elles étaient soumises à un trop fort prélèvement de la part de l'État dans le cadre des mesures de lutte contre les déficits, il est à craindre que

certaines d'entre elles soient contraintes à diminuer leurs concours et que, par un effet domino, la baisse d'une collectivité entraînant celles des autres, des festivals soient mis en péril.

[Localtis*mag* **: Pour éviter le flou que vous évoquez, êtes-vous favorable à la mise en place de chefs de file parmi les collectivités en matière de culture ?**

François de Mazières : Ce qui nous paraît essentiel, c'est qu'il y ait une mise à plat. La notion de chef de file peut être intéressante mais ça ne veut pas dire que le chef de file soit amené à financer l'essentiel, parce qu'on voit bien le risque. Les collectivités que sont les grandes communes et les intercommunalités sont au bout de la chaîne institutionnelle, et ce que l'on constate aujourd'hui, ce sont souvent des désengagements des niveaux supérieurs, que ce soit de la part de l'État, de certaines régions ou des départements, qui, compte tenu des difficultés qu'ils ont par ailleurs, n'ont quasiment plus de politique culturelle. La notion de chef de file est donc intéressante mais ne peut aboutir que dans le cadre d'une réflexion plus globale sur le financement : comment, dans une période de difficulté budgétaire généralisée, assure-t-on le maintien d'une politique culturelle de qualité et diversifiée ?

[Localtis*mag* **: Dans le livre blanc de la décentralisation culturelle publié il y a quelques mois, France urbaine plaide pour des conseils métropolitains pour la culture et une gouvernance territoriale renouée. De quoi s'agit-il ?**

François de Mazières : L'idée est d'avoir une plus grande cohérence entre les acteurs culturels. On revient à l'idée plus essentielle d'avoir de la visibilité sur les engagements financiers. C'est le problème qui se pose aujourd'hui à la culture. D'une année sur l'autre, on peut avoir des variations de subventions significatives de la part de l'État, des régions, des départements. Le pire, ce sont les fortes baisses en cours d'exercice que l'on a pu observer cette année pour vingt-huit grandes structures cultu-

relles. Cela est totalement contradictoire avec une politique culturelle de qualité qui nécessite une visibilité à trois ou quatre ans. Nous souhaitons donc avoir les moyens de pouvoir planifier une programmation et des évolutions avec les organismes culturels de façon plus cohérente, même s'il faut des adaptations et des efforts compte tenu de ce qui se passe actuellement. Ça ne peut pas être une politique au coup par coup, des engagements pris ne peuvent pas être détricotés du jour au lendemain. Il faut des engagements contractuels de moyenne durée avec l'État, c'est un besoin que l'on ressent profondément aujourd'hui.

[Localtis*mag* **: Depuis deux ans, les budgets culturels des collectivités baissent, pourtant le bloc local résiste mieux dans ce domaine que les départements et les régions. Comment l'expliquez-vous ?**

François de Mazières : Cette résistance vient du fait que la culture vécue par la population apparaît comme importante aux élus que nous sommes. Elle est en effet essentielle au lien social. Des études montrent que la diminution de la lecture entraîne chez certains jeunes une baisse très significative de leur vocabulaire et que cette difficulté à s'exprimer génère de la violence, le geste prenant la place de la verbalisation. Toute l'évolution de notre société va également vers plus de temps libre consacré aux réseaux sociaux, entraînant une réduction du champ social de l'individu et un risque d'instrumentalisation de sa pensée. La culture préserve la liberté de pensée de chacun et favorise la compréhension de l'autre. Heureusement, la France a une forte tradition culturelle. C'est un pays au patrimoine exceptionnel et les gens aiment le valoriser. On sait également la place qu'occupe la France dans la création. Les grandes communes et intercommunalités n'ont donc pas abandonné la partie même dans ce moment de difficultés, mais il ne faut pas que leurs partenaires institutionnels que sont l'État, les régions et les départements « profitent » du fait que ce ne soit pas une compétence obligatoire pour rogner sur ces dépenses dans un moment de crise. ●

Bon gré, mal gré, l'IA trace sa route dans les collectivités

📍 Publié le 2 juin 2026 par Olivier Devillers, pour Localitis

Boostée par la démocratisation des grands modèles de langage, l'IA investit l'ensemble des compétences des collectivités même si les usages restent encore beaucoup sous les radars. Le besoin de pilotage est cependant de plus en plus nécessaire alors que l'IA commence à impacter les organisations et à générer des coûts. Catalyseur de nombreux sujets numériques, l'IA sera au cœur de la feuille de route des Interconnectés pour le nouveau mandat.

On savait déjà que l'IA était partout. Mais le tableau dressé par Civiteo au Forum des interconnectés qui s'est tenu les

1^{er} et 2 juin 2026 dans une séquence IA montre l'ampleur du phénomène. Le cabinet – à partir de ses seules données client – recense plus de 200 cas d'usage

qui irriguent tous les métiers, toutes les compétences des collectivités. L'IA débarque ainsi dans les départements et investit des domaines comme la voirie



ou le secteur social. Si les IA prédictive ou discriminante (pour trier des données) prospèrent dans les directions métier, l'IA générative devient omniprésente : communication, juridique, administration générale... Et les chatbots spécialisés se multiplient, même si la question de l'ouverture de l'IA aux citoyens – Toulouse métropole veut les réserver aux agents – fait toujours débat.

“ L'IA générative devient omniprésente : communication, juridique, administration générale... ”

DES USAGES NON ENCADRÉS MAL ÉVALUÉS

Ces cas d'usage sont loin d'être exhaustifs. Pour cause : une grande partie relève du shadow AI. Selon l'enquête du SNDGCT, ce taux est de l'ordre de 60%, sans que l'on sache ce qu'il recouvre. Philippe Sanmartin, en charge du numérique au syndicat, préfère cependant parler d'« usages non encadrés », le terme de shadow IA lui paraissant connoté trop négativement alors que beaucoup d'agents l'utilisent pour être plus efficaces dans leurs missions. Et la réalité est qu'il faut « faire avec » car interdire ne sert à rien. Judith Descombes, en charge de la transformation numérique à Villeurbanne, peut en témoigner. La ville a fait du suivi du taux d'usage de ChatGPT un indicateur du succès des outils mis à disposition par la collectivité : s'il baisse, c'est un succès !



Forum des interconnectés.

IMPLICATION INDISPENSABLE DES DGS

Une des clés de la réussite des projets réside dans la gouvernance. À Toulouse, la collectivité a adopté deux délibérations-cadres sur « l'utilisation et mise en œuvre éthique et souveraine de la donnée à l'intelligence artificielle ». Un comité de la donnée et de l'IA associant une dizaine de personnes (élu, DG, agents...) a aussi été créé pour évaluer les projets à l'aide d'un radar IA mutualisé avec d'autres collectivités. Une architecture et un timing totalement inadaptés pour les petites collectivités, estime Philippe Sanmartin qui fait du DGS, et non du DSI, un point central, alors que

« 50% des collectivités naviguent à vue sur ce sujet ». « Il y a deux ans, les DGS me regardaient de travers, plus maintenant », assure-t-il. Il faut dire que l'enjeu organisationnel devient tangible et le dialogue social indispensable à l'heure où certains métiers, comme la communication ou les services juridiques, sont fortement impactés. Le représentant du SNDGCT incite aussi les collectivités à ne pas jouer la montre. Dans la collectivité de 8.500 habitants qu'il dirige, il a fixé une « règle de 30 jours » pour donner une réponse aux propositions de solutions remontées par les services, « parce que sinon il y a le risque que ces derniers prennent la tangente ».

■■■

« L'enjeu organisationnel devient tangible et le dialogue social indispensable. »

MUTUALISER AUTANT QUE FAIRE SE PEUT

Autre évidence : les petites collectivités sont invitées à ne pas agir seules. Les OPSN - là où ils existent - commencent à porter des initiatives communes, à l'image du Sictiam en Paca, de l'Arnia en Bourgogne-Franche-Comté ou de Mégalis en Bretagne. Le GIP Recia en Centre-Val de Loire a ainsi récemment lancé un programme de formation à destination de l'ensemble des communes. La métropole du Grand Paris accompagne pour sa part des projets communaux ayant vocation à être déployés largement sur son territoire. Une quinzaine de collectivités travaillent aussi à la mise en commun de leurs données pour entraîner des modèles d'IA partagés, dans le cadre du programme « *IA et résilience des territoires* ». Les Interconnectés animent de leur côté une bibliothèque de cas d'usage et de retours d'expérience. Et pour sécuriser les marchés, ils viennent de publier un « *clausier data et IA* », une boîte à outils contractuelle accessible à toutes les tailles de collectivités.

RÉVERSIBILITÉ ET AGENTIFICATION

Avec la fin de la phase de test et l'entrée en production, de nouveaux sujets émergent. À Marseille, on s'interroge sur la réversibilité dans tous les sens du terme. « *Il y a bien sûr la question de changer de logiciel et de récupérer ses données en fin de contrat, problème connu mais que l'IA rend plus aigu. Mais il faut aussi s'assurer de la capacité à fonctionner sans IA si le système tombe ou est retiré* », explique Bruno Pain, responsable du service territoire intelligent à Marseille. La souveraineté monte aussi en flèche et les Interconnectés en ont fait une priorité pour la nouvelle mandature (lire encadré). Autre sujet : l'IA agentique, celle qui laisse envisager des automatisations partielles ou intégrales de processus, sujet qui reste cependant encore balbutiant. Bruno Pain souligne qu'à ce stade, les « *agents d'IA soulèvent surtout des enjeux de cybersécurité et de protection des données* ».



© FRED MARTEL/REA

UN COÛT DE PLUS EN PLUS VISIBLE

Enfin, la question du coût de l'IA commence à se faire sentir. Plusieurs collectivités ont commencé à basculer sur des abonnements IAG à la « *consommation de tokens* » et il s'avère que « *l'open bar* » peut coûter cher, comme en témoignent plusieurs affaires relayées par la presse. Autre source d'inquiétude : les fonctions IA mises à disposition en test dans une multitude de logiciels qui

basculent progressivement en payant. Quant au retour sur investissement, il n'a rien d'évident en dehors de cas très précis tels que la détection de fuites d'eau ou l'optimisation énergétique... À l'agglomération de Paris-Saclay, très engagée sur l'IA, on estime que pour le moment l'IA coûte plus qu'elle ne rapporte. Quant à l'idée de supprimer des postes avec l'arrivée de l'IA générative dans certains services, le sujet commence à être évoqué mais reste largement tabou. ●

INCLUSION NUMÉRIQUE : LES COLLECTIVITÉS DEMANDENT À L'ÉTAT DE NE PAS DÉCROCHER

Dans un courrier adressé au Premier ministre fin août 2026, la Belle Alliance, qui réunit plusieurs associations nationales d'élus et acteurs de la médiation numérique, alerte sur les conséquences du recul budgétaire de l'État en matière d'inclusion numérique. Les signataires redoutent l'arrêt programmé des conseillers numériques, considéré comme « le dispositif phare » d'accompagnement national des usagers depuis son lancement en 2021. La Belle Alliance souligne que ces professionnels ont permis d'accompagner environ quatre millions de personnes en cinq ans tout en contribuant à la coordination des politiques locales d'inclusion numérique.

La Belle Alliance appelle à l'ouverture rapide d'une concertation entre l'État, les associations d'élus et les acteurs de la médiation numérique afin de définir un modèle de financement durable. Car derrière le débat budgétaire, c'est une question plus large qui est posée : celle de la capacité de la France à garantir un accès réel de l'ensemble de la population aux services publics dans une société où les démarches du quotidien reposent de plus en plus sur les usages numériques. ●

Grandes villes et grandes intercommunalités fourmillent d'idées et d'initiatives. Actives à l'international, elles militent pour une reconnaissance de leur rôle dans la gouvernance mondiale, participent à des concours pour renforcer leur attractivité. Ancrées dans les réalités locales, elles mettent en œuvre la transition écologique et sociale en innovant, de l'autoconsommation collective d'énergie à la lutte contre le non-recours aux droits sociaux... Avec un fil conducteur : améliorer le quotidien des habitants et préparer la Ville de demain.

© Sergio Fomosi/stock



Chloé Schumacher - Métropole du Grand Nancy

À Nancy, les grandes villes du G7 font entendre leur voix

📍 D'après un article publié le 4 juin 2026 par Michel Tendil, Localtis

Quelques jours avant le sommet du G7 qui s'est tenu à Evian du 15 au 17 juin derniers, les maires de grandes villes des pays membres, réunis sous la bannière « Urban7 » ont réclamé voix au chapitre. Dans une déclaration adoptée à Nancy, le 4 juin, au terme de deux jours d'échanges, ils demandent que « la dimension urbaine des défis mondiaux soit prise en compte de manière coordonnée, inclusive et tournée vers l'avenir ».

« **N**ous appelons les dirigeants du G7 à reconnaître les villes comme gardiennes de la paix, de la démocratie et de la solidarité mondiale ; à intégrer pleinement les villes dans les cadres de résilience ; à garantir l'accès à un logement adéquat, abordable et durable ; et à mobiliser les villes comme moteurs de compétitivité, de transformation durable et de transitions numériques de confiance », soulignent les maires d'Urban 7 qui, après dix ans d'existence, est reconnu pour la première fois comme « groupe d'engagement du processus du G7 ».

Les élus, réunis sous l'égide de l'association France urbaine, en lien avec le secrétariat exécutif d'Urban7 et ICLEI (Local Governments for Sustainability) appellent aussi à « investir dans les jeunes générations » et à « préserver les services publics locaux ».

Dans un monde marqué par les conflits, les crises sanitaires et les effets du changement climatiques, les maires soutiennent « l'ambition de la présidence française du G7 de réformer la gouvernance mondiale afin de prévenir la fragmentation et les polarisations ».

« Si je dois retenir un message de cette Déclaration, que je porte tout particulièrement, c'est celui du logement comme pilier de la résilience urbaine. À Rennes, à Nancy, à Lyon, à Marseille, à Heidelberg, à Berlin, à Kobe, à Toronto, à New York - partout, la même crise : augmentation des loyers, explosion des coûts énergétiques, hausse du sans-abrisme », a déclaré Nathalie Appéré, maire de Rennes et présidente de Rennes Métropole, qui a signé la déclaration au nom de France urbaine. ●

Lille, siège de la nouvelle autorité douanière de l'Union européenne

📍 D'après un article publié le 26 mars 2026 par Frédéric Fortin, pour Localis

Cette fois, c'est la bonne pour la France. Si la candidature de Paris n'avait pas été retenue pour accueillir le siège de l'Autorité

européenne contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, sise à Francfort, les colégislateurs de l'UE – le Parlement et le Conseil – ont retenu,

en mars 2026, celle de Lille pour héberger la nouvelle autorité douanière de l'UE (Euca).

L'Euca prendra place au 137, avenue Charles-Saint-Venant, dans le bâtiment Agora dont les 8.748 m² pourraient accueillir jusqu'à 987 personnes. Largement de quoi héberger les 250 collaborateurs qui devraient rejoindre l'agence d'ici 2034, et 500 par la suite.

Le dossier de candidature lillois mettait notamment en avant le fait que les Hauts-de-France, « terre de tradition douanière et carrefour des échanges commerciaux entre le Royaume-Uni et l'UE », abrite déjà l'école nationale des douanes à Tourcoing. Il vantait aussi la proximité de la métropole avec Bruxelles, où siège l'organisation mondiale des douanes. Sans compter « un cadre de vie attractif, abordable et durable, idéal pour les futurs fonctionnaires de l'Euca ». ●

© Adobe stock



Grenoble Alpes Métropole, capitale européenne de l'innovation 2026

📍 Publié le 8 décembre 2025 par Frédéric Fortin, Épique communication pour Localis

Grenoble Alpes Métropole a emporté, en décembre dernier, le trophée de la « capitale européenne de l'innovation » (iCapital) 2026, décerné par la Commission européenne dans le cadre du programme européen Horizon. Avec à la clé un chèque de 1 million d'euros.

La ville iséroise a été retenue pour « son approche avant-gardiste du développement urbain durable, en mettant l'accent sur les solutions d'énergie renouvelable, les infrastructures intelligentes et l'innovation communautaire pour relever les défis environnementaux et sociaux », indiquent les services de la Commission.

« Septième écosystème Deeptech « technologies de rupture » le plus dense au monde, il accueille 30 000 emplois publics et privés de R&D dans un rayon de 20 km, cinq grandes installations scientifiques internationales, huit organisations de



© Adobe stock

recherche nationales. Il abrite également l'université Grenoble Alpes, classée dans le top 150 du classement de Shanghai et numéro un en Europe pour les brevets déposés. Cet environnement dynamique soutient un tissu industriel dense : c'est la première zone métropolitaine industrielle de

France en termes d'emplois par habitant », vante encore la Commission.

Grenoble Alpes Métropole rejoint Paris (2017), Nantes (2019) et Aix-en-Provence Métropole (2022) parmi les lauréats français de ce concours organisé pour la première fois en 2014. ●



EXPÉRIENCES TERRITOIRES

Expériences Territoires met en lumière des initiatives locales et vous apporte des idées et des contacts dans une logique de répliquabilité. Chaque semaine, les journalistes d'Expériences Territoires vous présentent des réalisations et des actions de collectivités en réponse à un enjeu local.

Inspirez-vous de toutes ces expériences publiées par la Banque des Territoires



DIJON MÉTROPOLÉ DÉPLOIE L'AUTO-CONSOMMATION COLLECTIVE À GRANDE ÉCHELLE (21)

📍 Publié le 17 juin 2026 par Benoît Bardet, agence In Medias Res, pour Expériences Territoires

Comment l'autoconsommation collective devient-elle une réalité dans un quartier populaire des années 1960 ? À Dijon, Fontaine d'Ouche s'est transformé en moins de six ans en un territoire à énergie positive, où les habitants consomment des watts produits localement.

« Nous voulons assurer la plus grande indépendance énergétique et la décarbonation de notre territoire, avec l'adhésion des habitants », affirme François Rebsamen, président de Dijon Métropole. Ce projet de réhabilitation de grande ampleur d'un quartier populaire a séduit la Commission européenne début 2020. Sélectionnées à l'automne de la même année dans le cadre du programme européen Horizon 2020, Dijon et Turku (Finlande) conduisent le projet Response (integrated Solutions for Positive Energie and resilient CitiEs) jusqu'en septembre 2026. Les deux villes pilotent un consortium de 53 partenaires européens. Dans la capitale des ducs de Bourgogne, dix bâtiments de logements, deux groupes scolaires et des équipements sportifs vont, grâce aux financements

européens, être rénovés thermiquement, équipés de 4 500 panneaux solaires et de dispositifs de suivi, pour mesurer production et consommation d'énergie. Résultat : plus de 2 000 MWh/an d'électricité produite (118 % des besoins du quartier), dont 90 % sont consommés localement, dans plus de 30 bâtiments. Le tout représente une réduction de 75 % des émissions de CO₂. Le projet visait à inciter les habitants à s'engager dans la démarche et ce pari est en passe de réussir.

UNE MOBILISATION EXEMPLAIRE DES HABITANTS

Dès 2021, un collectif d'ambassadeurs, recrutés parmi les habitants, est formé pour expliquer aux locataires du quartier les travaux, innovations et bénéfices attendus de cette opération. Le programme

comprend : la rénovation thermique des bâtiments, l'installation de panneaux photovoltaïques sur les toitures de leurs immeubles et les pergolas des parkings en voirie. La sensibilisation est ensuite menée par des jeunes en service civique, qui disposent d'une grande maquette, exposée dans le quartier. En parallèle, la nouvelle Gazette, Ça Avance, est distribuée à tous les habitants. Elle est complétée par un jeu de rôle : Dessine ton quartier à énergie positive, qui glisse les habitants dans la peau des concepteurs de l'opération. Enfin, au début de la saison de chauffe, des médiateurs de l'association Pimms Médiation (Points d'information médiation multi services) vont à la rencontre des locataires pour parler d'autoconsommation et expliquer les bons gestes du quotidien, un aspect primordial du projet.

L'AUTOCONSOMMATION, INDICATEUR D'ADHÉSION

Un accord collectif est rapidement signé avec les locataires des deux bailleurs sociaux pour appliquer l'autoconsommation aux parties communes. L'objectif de réduction des charges est atteint en 2026. Pour les contrats individuels, cela prend du temps. « *Les habitants ont la possibilité d'appuyer sur un bouton-poussoir sur leur compteur lorsqu'ils sortent de chez eux pour réduire leur consommation* », souligne François Rebsamen. Ce geste participe à un système d'apprentissage collectif et de prise de conscience des locataires, afin que l'écologie puisse être synonyme, pour eux, de sécurité, de confort et de pouvoir d'achat. D'une centaine en mai 2025, à l'inauguration, les locataires signataires d'un contrat d'autoconsommation collective sont passés à 221, un an après. Et leur nombre augmente chaque mois. Les difficultés d'adhésion portent sur la lisibilité des économies sur la facture d'électricité. En cause : la multiplicité des opérateurs, la volatilité du prix de l'énergie et le manque de recul, après moins d'un an de fonctionnement.

« *Il faut que les fournisseurs d'énergie communiquent mieux* », déclare Grégoire Ensel, directeur de l'innovation de Grand Dijon Habitat. Un audit auprès des locataires est prévu pour analyser leur perception et collecter les doléances. Les campagnes de « *recrutement* » se poursuivront au-delà de la fin du programme européen, en septembre 2026. D'ores et déjà, les habitants mesurent le confort de logements mieux isolés et les



gains sur leur facture, de l'ordre de 10 %, soit environ 50 euros/an.

PILOTER L'ÉNERGIE DU QUARTIER

« *Ce n'est pas une juxtaposition d'innovations mais un projet d'ampleur, reproductible à l'échelle d'un quartier politique de la ville de 10 000 habitants* », rappelle Carmen Munoz-Dormoy, directrice d'EDF Bourgogne-Franche-Comté. 80 innovations ont été testées. Ainsi, un système de management de l'énergie optimise production et consommation. Un dispositif de stockage journalier permet de fournir l'énergie en début de soirée, lors du pic de consommation quotidien. Un tableau de bord en ligne partage ces informations avec tous les partenaires, notamment les bailleurs sociaux, et répartit l'autoconsommation et les flux d'énergie entre les clients. Enfin, avec sa plateforme climat air énergie, Dijon Métropole suit l'évolution de la consommation par type d'énergie et la diminution effective des émissions de gaz à effet de serre. Cette plateforme a été élargie à l'ensemble du territoire de Dijon Métropole qui souhaite, avec EDF, la développer davantage, pour la proposer à d'autres structures. À commencer par les 17 intercos voisines. ●

CHIFFRES CLÉS

- **Budget global** : 36 millions d'euros
- **Financements** :
 - > **Commission européenne** : 6,23 millions d'euros,
 - > **Ville et Métropole** : 13,7 millions d'euros,
 - > **Grand Dijon Habitat et Orvitis** : 16,7 millions d'euros
- **618 logements, 24 bâtiments, 1 100 locataires, 600 usagers des écoles**
- **énergie** : 2 000 MWh/an d'électricité photovoltaïque (118 % des besoins du quartier), 2 200 MWh/an de chaleur renouvelable (Réseau de chauffage urbain)
- **réduction de 75 %** des émissions de CO₂
- **réduction de 80 %** de la consommation de gaz fossile
- **réduction de 40 %** de la consommation d'énergie par rapport à 2019



© Upciti Paris

AUX BATIGNOLLES, LA DONNÉE URBAINE AU SERVICE DU QUOTIDIEN (75)

📍 Publié le 8 juin 2026, par Caroline Jourdain pour Expériences Territoires

Dans le 17^e arrondissement de Paris, la mairie a transformé le quartier des Batignolles en zone d'expérimentation numérique. Dans le cadre du dispositif « OpenBatignolles », la collecte des données a permis d'améliorer le stationnement, la gestion des flux des voitures et de réduire la consommation d'énergie.

Faire de la rénovation de l'éclairage public le point de départ d'un quartier intelligent ? C'est le pari réussi de la mairie du 17^e arrondissement de Paris, qui s'est saisie de l'enveloppe du budget participatif consacré à la mise à jour de l'éclairage des Batignolles. Le projet, nommé OpenBatignolles, consiste à équiper l'ensemble du quartier de capteurs urbains et à distribuer les données produites en open data. Portée par Paul Hatte, conseiller de Paris en charge de la communication, du numérique et de la participation citoyenne, et votée à l'unanimité du

conseil d'arrondissement et du conseil de Paris en 2021, l'initiative tire sa force d'une délimitation claire du territoire. Les 145 capteurs permettent de couvrir l'intégralité du quartier avec 26 rues équipées.

CINQ CATÉGORIES DE DONNÉES COLLECTÉES

Des capteurs multi-usages, conçus par la start-up française Upciti, sont fixés sur les armatures d'éclairage existantes. Conformément au principe du privacy-by-design, ils ne filment pas et ne peuvent identifier personne. Comme

le précise Jean-Philippe Clément, directeur général adjoint espace public à la mairie du 17^e : « Il s'agit de capteurs, non de caméras. Ils ne détectent que des formes et des silhouettes floues. » L'objectif est d'améliorer la qualité de vie des habitants, en aucun cas de les surveiller.

Cinq familles de données sont collectées : occupation des places de stationnement (rotatives, livraison, Personnes à mobilité réduite), comptage des véhicules, comptage des piétons, niveaux sonores en 14 points, et variations lumineuses. Toutes sont traitées en local, hébergées en France et accessibles librement et gratuitement en temps réel. Le premier cas d'usage opérationnel des données collectées est aussi le plus spectaculaire. PayByPhone, acteur de référence du paiement de stationnement, a intégré les données Upciti dans son application. « Désormais, dans les Batignolles, quand on zoome sur le quartier, chaque utilisateur peut voir, en temps réel, les places de stationnement disponibles », détaille l' élu.

L'impact a été immédiat : en deux mois, 60 000 passages de véhicules en moins dans le quartier. « Un chiffre qui prend tout son sens, lorsque l'on sait qu'à Paris, une voiture sur quatre ou cinq circule uniquement pour chercher à se stationner », souligne l'édile.

96 000 KWH ÉCONOMISÉS PAR AN

La rénovation des 255 luminaires en LED dans le cadre du projet, représente 96 000 kWh économisés par an. À cela, OpenBatignolles ajoute une gradation adaptative : entre minuit et 4 heures du matin, l'intensité tombe à 20 % et remonte automatiquement à 100 % dès qu'une présence est détectée. Un gain supplémentaire de 40 %, pour un retour sur investissement global attendu entre quatre ans et quatre ans et demi.

En plus de la communication dans les bulletins municipaux, des pictogrammes ont été installés au pied de chaque lampadaire équipé. Chacun indique le type de donnée collectée, ses usages et leurs destinataires, avec un QR code à flasher pour en savoir plus. Le message a été bien reçu, si l'on en croit les 76,84 % de votes favorables aux expérimentations numériques parmi les habitants du 17^e arrondissement, qui ont participé à la votation de mars 2025, sur les rues et jardins.

VERS UN DÉPLOIEMENT À PLUS GRANDE ÉCHELLE ?

À Paris, chaque projet d'aménagement urbain navigue entre deux niveaux de décision : la mairie d'arrondissement,

qui pilote au plus près du terrain, et la mairie centrale, dont relèvent le budget et les grands services techniques de la ville (éclairage, circulation, espace public). Tout projet d'envergure doit ainsi être voté à la fois par le conseil d'arrondissement et par le Conseil de Paris : ce qui fut le cas d'OpenBatignolles en 2021.

Le quartier aura ainsi servi de laboratoire d'apprentissage pour rendre le modèle plus économe et donc, reproductible dans de meilleures conditions, à l'échelle de la capitale. Par la suite, trois rues commerçantes du 15^e arrondissement ont récemment été équipées de capteurs Upciti.

Au-delà de cette dynamique territoriale, OpenBatignolles ouvre aussi des perspectives encore inexplorées en matière d'usages. Parmi elles, l'optimisation des interventions de la police municipale grâce à la détection du stationnement en double file : il s'agirait d'identifier les points noirs récurrents et les créneaux horaires où la pression est la plus forte, pour orienter les agents vers les bons endroits, au bon moment. Autant de pistes qui valident la promesse initiale du projet : faire de la donnée urbaine un levier de l'action publique. ●



LE PROJET EN QUELQUES CHIFFRES

- **665 000 euros** de budget global (budget participatif ville de Paris qui comprend l'acquisition des capteurs, leur déploiement et l'acquisition d'un logiciel pour exploiter les données)
- **145 capteurs** installés sur 26 rues
- **255 luminaires** rénovés en LED
- **96 000 kWh** économisés par an (hors gradation)
- **40 % d'économies** supplémentaires grâce à la gradation adaptative
- Deux mois après la mise en place du guidage au stationnement, 60 000 passages de véhicules en moins

LE GRAND ARRAS S'ATTAQUE AU NON-RECOURS AUX DROITS SOCIAUX (62)

📍 Publié le 16 avril 2026, par Victor Rainaldi pour Expériences Territoires



© Communauté Urbaine d'Arras - Valérie Laforgue

L'expérimentation nationale « *Territoire zéro non-recours aux droits sociaux* » vise à éviter le basculement des publics précaires dans la grande pauvreté. Menée dans la communauté urbaine d'Arras, elle confirme le bien-fondé de la démarche « *d'aller vers* », associée à une meilleure coordination de l'action sociale.

Pour des raisons diverses, de très nombreux Français ne bénéficient pas des droits sociaux qui leur permettraient d'améliorer leurs conditions de vie. Pour les principales prestations telles que le RSA ou l'assurance chômage, les taux de non-recours varient d'environ 30 % à 50 %. L'expérimentation Territoire zéro non-recours (TZNR) vise à explorer les solutions pour résorber ces taux, elle est rendue possible par la loi 3DS du 21 février 2022 (voir encadré).

Pour le Grand Arras, la cohésion sociale figure au rang des politiques publiques prioritaires. Ce positionnement l'a aidé à être retenu dans le cadre de cette expérimentation TZNR sur la période 2024-2026, avec 38 autres collectivités ou structures intercommunales, pour expérimenter des solutions au non-recours. L'objectif est de prévenir la grande précarité et la marginalisation d'une partie de la population, en favorisant l'accès aux droits, lorsqu'il n'est pas exercé.

ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC

La première étape de l'expérimentation a consisté à établir un diagnostic local, pour pouvoir ensuite créer un baromètre du non-recours. Avec l'aide de l'Observatoire des non-recours aux droits sociaux et services (Odenore) et de partenaires locaux de l'action sociale, un questionnaire a été élaboré, puis envoyé aux personnes potentiellement concernées. La communauté visait a minima 800 réponses. « *Objectif*

largement dépassé, avec le retour de plus de 2 600 questionnaires complets, se félicite Alexandre Pierron, cheville ouvrière du programme TZNR à la communauté urbaine. L'exploitation de ces données nous a permis d'identifier cinq catégories de publics, dont trois sont éligibles aux droits sociaux. » Ces dernières regroupent des travailleurs modestes (15 % des répondants) qui, sans être pauvres au sens de l'Insee, éprouvent des difficultés à assumer leurs charges ; des habitants des quartiers prioritaires qui recourent aux droits à l'échelle nationale mais pas aux aides des communes et des associations (20 % des répondants) et enfin des habitants d'Arras, qui ne sollicitent aucune aide (23 % des répondants). Le constat permet d'affiner les informations sur les publics ciblés par l'appel à projet national TZNR : les jeunes, les familles monoparentales, les demandeurs d'emploi, les titulaires du RSA et les seniors.

REPÉRER LES HABITANTS ÉLIGIBLES

À partir de ces résultats, des axes d'action sont mis en place. La démarche « aller vers » a été confiée à six acteurs, retenus lors d'un appel à projet lancé en 2025 et doté d'une enveloppe totale de 74 000 euros. Communes, centres communaux d'action sociale (CCAS) et associations repèrent et accompagnent vers le recours aux droits les publics éligibles. La Maison de l'emploi et des métiers accompagne 47 jeunes vers l'ouverture de droits, dans le cadre de l'accès aux soins et à la santé. Pour sa part, le CCAS de Saint-Nicolas-lès-Arras se charge de l'accompagnement de 37 personnes vers les droits à la retraite ou au RSA. Par ailleurs, deux ciné-débats ont diffusé un documentaire faisant témoigner des habitants en situation de non-recours dans les QPV en 2025, afin de sensibiliser et d'informer sur l'ensemble des droits disponibles et comment y recourir.

Autre axe majeur de la démarche du Grand Arras : le partage des données. Il est vite apparu que le fonctionnement

en silo des acteurs de l'action sociale constituait un handicap pour le recours aux droits. « Ce partage de données entre institutions comme la Caisse d'allocations familiales, la Caisse primaire d'assurance maladie, le département ou les bailleurs sociaux permettrait de mieux identifier et plus vite les publics éligibles », fait remarquer Hubert Bonneville, directeur de la cohésion sociale de la communauté. Mais au-delà des contraintes liées au Règlement général sur la protection des données (RGPD), cette nécessaire interopérabilité se heurte aux habitudes en vigueur et aux problèmes de compatibilité des outils informatiques des différents acteurs. Autre obstacle : la méconnaissance des organismes des droits offerts par les uns et les autres et l'absence de guichets capables d'orienter les publics éligibles dans les bonnes directions. Afin de supprimer ce frein majeur au non-recours, le Grand Arras travaille avec ses partenaires à développer l'interconnaissance des droits proposés par chacun.

AU-DELÀ DU TEMPS DE L'EXPÉRIMENTATION

Dans le cadre de cette expérimentation, la communauté s'emploie donc à renforcer la coordination et la transversalité des politiques publiques d'action sociale, afin que chaque ménage puisse se voir proposer les dispositifs qui répondent à sa situation. Fin 2024, un séminaire intitulé « Accès aux droits, comment agir ensemble pour lutter contre le non-recours ? » a mobilisé 170 professionnels de l'action sociale. Des formations sur diverses problématiques ont aussi démarré et se poursuivront en 2026. Au Grand Arras, tous mesurent que la transversalité est la clé de l'efficacité pour réduire le non-recours. L'objectif est de poursuivre les actions conçues pour perdurer après la phase d'expérimentation TZNR. En se positionnant comme coordinateur d'un mouvement de recours aux droits de ses concitoyens les plus fragiles, la communauté urbaine entend favoriser leur insertion dans la société et la citoyenneté. ●

ACCÈS AUX DROITS : EXPÉRIMENTATION TERRITOIRE ZÉRO NON-RECOURS

Dans le cadre de la politique d'accès aux droits sociaux, le ministère en charge des Solidarités a lancé en 2022 l'expérimentation Territoire Zéro Non Recours (art. 133 Loi 3DS), afin de simplifier et de favoriser l'accès aux droits. À l'échelle nationale, la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) souligne le caractère massif des situations de non-recours. Il varie selon les politiques publiques :

- **34 %** pour le RSA en 2018, soit trois milliards d'euros non versés
- **30 %** pour l'assurance chômage en 2019
- **50 %** pour l'allocation de solidarité aux personnes âgées (Aspa) en 2021, soit un milliard d'euros d'allocations non versées
- **31 %** pour la Complémentaire santé solidaire, entre 2019 et 2021
- **39** collectivités sont engagées dans l'expérimentation TZNR (2024-2026)

Pour le Grand Arras, le budget de cette expérimentation est de 750 000 euros sur trois ans. Il est financé par l'État à hauteur de 600 000 euros et par la communauté urbaine sur ses fonds propres, à hauteur de 150 000 euros. ●

L'IA AU SERVICE DE L'ANALYSE DES RAPPORTS DE DÉLÉGATAIRES : L'EXPÉRIENCE DE LA VILLE DE CANNES

Ce projet est présenté par : Karine Topin-Condomitti, DGS, Catherine Gibert, Directrice du Contrôle de Gestion et de la Déontologie, Thierry Bono, Chef de projet IA



© Ville de Cannes

 D'après un article publié sur la plateforme **Numérique360**

ENTRETIEN

Numérique360 : En quoi consiste concrètement votre projet et quels en sont les principaux objectifs ?

Le projet consiste à utiliser l'intelligence artificielle pour analyser et synthétiser automatiquement les 59 rapports annuels des délégataires de services publics de la ville de Cannes. Ces rapports, qui varient d'une centaine à plus de 1 000 pages, concernent six directions municipales et couvrent à 80 % des activités maritimes (concessions de plages et nautisme) ainsi que des équipements comme le tennis ou le palais des festivals.

La ville a retenu la solution «Mistral Team», une plateforme française choisie pour deux raisons majeures : la souveraineté numérique et la performance technique. Mistral respecte le RGPD, ne réutilise pas les données soumises pour entraîner ses modèles, et s'est distingué par sa capacité à lire des PDF non OCRisés [non préparés pour être lus par des logiciels de reconnaissance de caractères], là où d'autres outils montraient leurs limites. Concrètement, les agents soumettent

les rapports à la plateforme et l'interrogent via des prompts. L'expérience a montré qu'une approche structurée et thématique était indispensable : une vingtaine de prompts distincts ont ainsi été conçus et affinés, couvrant aussi bien la qualité du service public que les données financières.

Testée en mars 2025 et mise en production depuis avril 2025, la solution a transformé durablement les pratiques : le délai de traitement est passé de trois jours à quatre heures par rapport, soit un temps divisé par dix. Les fiches produites, validées par les agents, sont ensuite présentées en CCSPL (Commission consultative des services publics locaux) et en conseil municipal, garantissant transparence et information aux élus comme aux usagers.

Numérique360 : Comment le sujet s'est-il imposé à l'agenda de votre collectivité ?

Cette initiative s'inscrit dans une stratégie globale lancée il y a deux ans et demi par le maire de Cannes, qui a invité l'ensemble des directions à faire de l'IA un vecteur de nouveauté

et d'amélioration de l'activité administrative. La démarche est née d'une double conviction : d'une part, que l'IA représente un potentiel comparable aux révolutions précédentes de l'informatique et du web ; d'autre part, d'un constat pragmatique selon lequel les agents commençaient déjà à utiliser l'IA de façon non encadrée et sans méthode.

La philosophie portée par la collectivité repose sur un principe fort : «plus de performance et plus d'humains». Loin d'être un simple slogan, cette approche vise à repositionner l'humain au cœur du dispositif, en retirant les tâches répétitives pour lui permettre de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée. Dans le cas des rapports de délégataires, l'IA a permis de rendre du temps aux équipes pour renforcer les contrôles sur pièce et sur place.

Cette transformation s'inscrit également dans un contexte démographique préoccupant : comme partout ailleurs, Cannes fait face à une pyramide des âges inversée, avec 20 % de ses effectifs qui atteindront l'âge moyen de départ en retraite dans les



Catherine Gibert, Karine Topin-Condomitti,
et Thierry Bono

cinq prochaines années. Face aux difficultés d'attractivité de la fonction publique et aux enjeux de recrutement, la collectivité a fait de l'IA une opportunité pour repenser son organisation et maintenir un service public de qualité avec potentiellement moins d'effectifs.

Numérique360 : Comment avez-vous assuré le bon dimensionnement du projet ?

La démarche s'est construite de manière progressive et pragmatique selon une approche «test-and-learn». La collectivité a adopté une méthodologie agile avec une évolution constante des pratiques. Concernant les prompts, l'équipe est passée d'un prompt général initial à une vingtaine de prompts distincts selon les matières, découpés en plusieurs parties (qualité du service public, finances) et segmentés par thématiques pour traiter les 59 rapports annuels.

Le dimensionnement s'est appuyé sur des tests de fiabilité menés sur des rapports déjà traités les années précédentes, confrontant les résultats de l'IA avec les productions humaines antérieures. Cette démarche comparative a permis d'iden-

tifier les limites de l'outil, notamment sur le traitement des chiffres, et d'ajuster le processus en conséquence. L'équipe a maintenu un contrôle humain systématique confié à des cadres de plusieurs directions pour la validation finale.

Sur le plan organisationnel, le projet a permis de libérer du temps aux agents permanents pour renforcer les contrôles de terrain. Au-delà de cet aspect financier, la collectivité a repositionné sa réflexion dans une logique de transformation à moyen terme. Lors des dialogues de gestion avec les quarante directions, l'accent a été mis sur la projection à cinq ans de la transformation des métiers. L'objectif est d'accompagner les départs en retraite non par des remplacements poste pour poste, mais par une refonte des organisations intégrant l'IA comme levier de performance, transformant ainsi la contrainte démographique en opportunité stratégique.

Numérique360 : Comment la collectivité a-t-elle financé ce projet et quelles ont été les aides sollicitées/obtenues ?

Le financement du projet repose essentiellement sur des ressources internes, avec un bénéfice économique direct et mesurable : la collectivité n'a pas recruté les deux agents saisonniers qu'elle embauchait habituellement chaque année pour produire la soixantaine de rapports de synthèse. Cette économie en coût de personnel compense largement l'investissement dans les abonnements aux solutions d'IA.

Les coûts directs du projet restent limités aux abonnements aux solutions d'IA (principalement Mistral pour ce cas d'usage pour un montant d'une trentaine d'euros par mois et par poste) et au temps consacré par les équipes projet. Aucun appel à des financements externes ou subventions spécifiques n'a été nécessaire pour cette initiative.

Numérique360 : Quels conseils donneriez-vous à un élu qui souhaiterait se lancer dans un projet similaire ?

Le premier conseil serait d'adopter une approche globale plutôt que de se limiter à des expérimentations isolées. Certes, tester l'IA sur un secteur technique spécifique produit des résultats quantifiables immédiatement, mais l'effet transformationnel sera limité. Cannes a fait le pari d'une démarche généralisée à l'ensemble du corpus administratif, plus complexe, mais permettant de repenser véritablement l'organisation dans sa globalité.

Deuxième recommandation : pratiquer avant de déployer. Il ne suffit pas d'entendre parler de l'IA ou de lire des rapports ; les décideurs et équipes doivent tester eux-mêmes les outils pour comprendre concrètement leur potentiel et leurs limites. Cette phase d'appropriation est essentielle pour construire une vision réaliste.

Troisième point : maintenir absolument l'humain au cœur du dispositif de contrôle et de validation. L'IA est un outil puissant d'aide à la décision, mais elle ne remplace pas le jugement humain, particulièrement sur les données chiffrées où les biais persistent. La traçabilité du contrôle humain doit être garantie à chaque étape.

Quatrième conseil : privilégier des solutions françaises ou européennes qui permettent de mieux maîtriser souveraineté, protection des données et conformité RGPD.

Cinquième recommandation : investir massivement dans l'acculturation des équipes. À Cannes, plus de 1000 agents ont été formés à la philosophie et aux principes d'utilisation de l'IA, favorisant l'appropriation collective. Enfin, accepter l'incertitude liée à l'évolution exponentielle de l'IA impose une démarche pragmatique et itérative, avec des expérimentations cadrées et des ajustements constants. ●

CET ENTRETIEN EST À RETROUVER SUR
Numérique360



Le Havre Seine Métropole : un jumeau numérique pour une gestion de patrimoine performante et durable

Parti d'une simple application de Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO) en 2016, le Havre Seine Métropole déploie aujourd'hui un jumeau numérique opérationnel.

Ce projet est présenté par : Thibault Siefridt, Responsable de la stratégie digitale opérationnelle (Le Havre Seine Métropole)

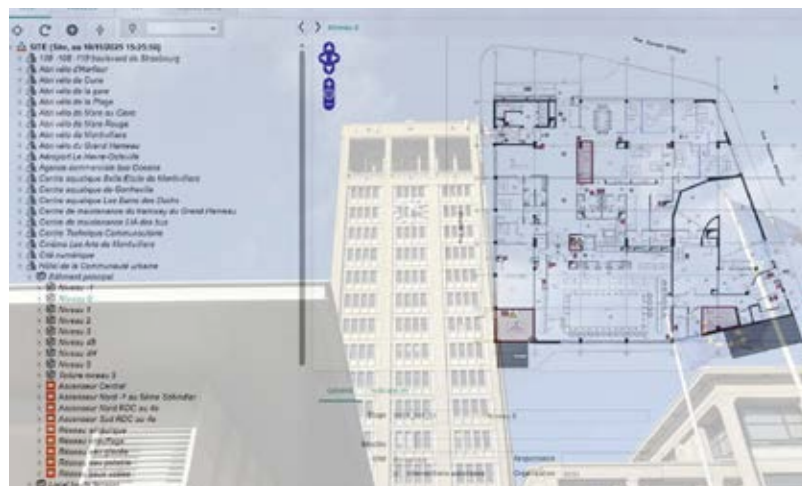
D'après un article publié sur la plateforme Numérique360

Numérique360 : En quoi consiste concrètement votre projet et quels en sont les principaux objectifs ?

Thibault Siefridt : Concrètement, nous avons déployé un logiciel de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO) qui centralise aujourd'hui 828 bâtiments et plus de 60 000 équipements inventoriés. Cette plateforme est couplée à un système d'Hypervision qui collecte les données de gestion technique des bâtiments en temps réel, permettant de piloter, suivre et contrôler nos équipements. Le projet de jumeau numérique constituera l'aboutissement de cette démarche globale, avec une date fixée à 2030. Au-delà des enjeux de résilience, ce jumeau numérique vise à préparer le territoire aux futures crises économiques et énergétiques. L'ambition finale est que toute décision stratégique puisse être éclairée par la donnée de terrain.

Numérique360 : Quelles furent les phases préparatoires du projet ?

Thibault Siefridt : De 2016 à 2021, la priorité absolue a été l'inventaire complet de nos équipements en commençant par nos établissements recevant du public de première catégorie, là où notre responsabilité juridique était la plus engagée. Parallèlement, nous avons mené une phase de test et de paramétrage



© Banque des territoires

intensive sur le stade Océane, notre plus gros bâtiment. Pendant trois années complètes, nous avons expérimenté toutes les fonctionnalités du logiciel de GMAO : maintenance réglementaire d'abord, puis maintenance préventive et corrective. Autre étape préalable importante, nous avons créé un référentiel unique. Jusqu'alors, chaque direction avait sa propre manière de nommer les bâtiments, de noter les adresses, de catégoriser les équipements. Il nous a fallu pas moins de cinq ans pour harmoniser tout cela et créer un référentiel partagé où chaque bâtiment et chaque équipement possède une identité et un nom propre reconnu par tous. Ce référentiel constitue la colonne vertébrale qui permet ensuite les échanges fluides entre différentes applications.

Numérique360 : Comment la collectivité a-t-elle financé ce projet et quelles ont été les aides sollicitées ?

Thibault Siefridt : Le dossier présenté à la région Normandie dans le cadre du FEDER portait spécifiquement sur le déploiement de notre système d'Hypervision. Nous avons obtenu un co-financement à hauteur d'1,56 million d'euros soit 60% (taux maximum autorisé) du montant total du projet estimé à 2,6 millions d'euros. Le projet global pour atteindre l'objectif du jumeau numérique d'ici

2030 représente un investissement total estimé à 8 millions d'euros.

Numérique360 : Quels conseils donneriez-vous à un élu qui souhaiterait se lancer dans un projet similaire ?

Thibault Siefridt : Mon premier conseil serait de se lancer tout simplement. Les retours sur investissement sont réels : sur notre stade, une Gestion Technique du Bâtiment se rentabilise en six ans uniquement en gains énergétiques et en optimisation de la maintenance, sans même comptabiliser les bénéfices annexes comme la qualité d'air ou la détection précoce des pannes. Il faut ensuite nécessairement structurer les données de terrain. Pour ce faire, l'approche incrémentale est préférable : un seul sujet, un seul patrimoine à la fois. Il nous a fallu trois ans sur un seul bâtiment pour paramétrer correctement la GMAO. Il est également essentiel d'identifier les responsabilités juridiques prioritaires pour justifier l'investissement. La construction d'un référentiel unique constitue probablement le plus gros frein. Cela nous a pris cinq ans, mais une fois établi, intégrer de nouvelles directions se fait en quelques mois. Enfin, il faut partir des besoins terrain et non des directions, communiquer constamment sur les bénéfices concrets, et surtout être persévérant dans ses convictions.

**CET ENTRETIEN EST À RETROUVER SUR
Numérique360**



Engagée aux côtés des métropoles, grandes villes et agglomérations, la Banque des Territoires finance des projets qui améliorent le quotidien des habitants et préparent l'avenir des territoires. En soutenant la production de logements, la décarbonation des transports urbains, la sécurisation de réseaux d'eau, la rénovation thermique des écoles, ou encore la reconversion des friches, de la Banque des Territoires contribue au développement de villes plus durables, solidaires et dynamiques.

Prêts sur fonds d'épargne : montant record et diversification

Le rapport annuel du fonds d'épargne de la Caisse des Dépôts, publié en mai 2026, a confirmé un niveau record des prêts accordés en 2025 par la Banque des Territoires : ce niveau atteint 41,7 milliards d'euros, et ce malgré un ralentissement de la collecte d'épargne réglementée (livret A, livret de développement durable et solidaire...).

La hausse durable des taux longs et la réduction de l'offre de marché sur les maturités longues renforcent en effet l'attractivité des prêts de la Banque des Territoires sur fonds d'épargne, avec des solutions de financement particulièrement adaptées aux besoins de long terme des bailleurs sociaux et des collectivités.

Sur ces 41,7 milliards, 22,9 milliards ont été engagés en faveur du logement social et de la politique de la ville. De quoi soutenir la production de plus de 123.000 nouveaux logements sociaux, sans oublier la réhabilitation du parc existant.

Vient ensuite le secteur public local, avec 9,5 milliards d'euros de prêts, au bénéfice d'environ 2.000 projets por-

tés par des collectivités locales, qu'il s'agisse d'infrastructures, d'équipements ou de services. De quoi, comme l'indique Antoine Saintoyant, faire de la Banque des Territoires « *le premier financeur des collectivités* ».

Le rapport annuel a fait en outre apparaître que plus de 15,7 milliards d'euros ont été orientés vers des projets contribuant directement à la transformation écologique et énergétique : nouvelles offres de prêts dédiées à la transition écologique des territoires et à la rénovation énergétique des bâtiments, soutien au financement de réseaux de transport d'électricité, financements spécifiques pour les grands projets de décarbonation... ●



© Aurélien Rodaut

L'ENVELOPPE D'AQUAPRÊTS DE LA BANQUE DES TERRITOIRES VA PASSER À 6 MILLIARDS D'EUROS D'ICI 2028

Face à la multiplication des épisodes de canicule et de sécheresse, l'enveloppe d'AquaPrêts finançant les projets des collectivités liés au grand et au petit cycle de l'eau sera portée de 4 à 6 milliards d'euros d'ici 2028.

En appui au plan Eau de l'État, la Banque des Territoires a déployé 4,4 milliards d'euros de ces prêts, depuis 2023, et mobilisé 15 millions d'euros en crédits d'ingénierie.

Les AquaPrêts visent à accompagner les collectivités locales dans le développement de l'ensemble de leurs projets eau, dont l'accès équitable à la ressource en quantité (résorption des fuites dans les réseaux d'eau potable, stockage, réutilisation des eaux usées traitées, interconnexion des réseaux d'eau potable).

Ces prêts permettent aussi de financer l'accès équitable à la ressource en qualité (protection des aires d'alimentation des captages, construction/réhabilitation des usines de potabilisation), la préservation de la ressource et des milieux (réhabilitation des réseaux et des usines d'assainissement, restauration des milieux aquatiques), ou encore la prévention contre les inondations (désimperméabilisation des sols pour favoriser l'infiltration des eaux pluviales, solutions fondées sur la nature pour ralentir l'écoulement de l'eau, réhabilitation de digues). ●



© Adobe stock

Le lac des Eaux Bleues.

Garantir la sécurité et la qualité de l'alimentation en eau potable des habitants de la Métropole de Lyon

L'usine de la Pape, située sur la commune de Rillieux-la-Pape, joue un rôle crucial en tant qu'usine de secours pour l'alimentation en eau potable de la métropole de Lyon. Mise en service en 1989, l'usine prélève et traite l'eau de surface du lac des Eaux Bleues (Grand Parc de Miribel-Jonage), la seconde ressource en eau potable de la métropole. En cas de défaillance du champ captant principal de Crépieux-Charmy, l'usine de la Pape prend le relais pour potabiliser l'eau du lac et alimenter ainsi le territoire.

Des travaux d'extension et de rénovation sont prévus pour permettre à cette

usine de jouer pleinement son rôle de secours : modernisation des équipements, amélioration des processus de traitement de l'eau, mise en place de technologies avancées pour surveiller et contrôler la qualité de l'eau en temps réel. Il s'agit ainsi d'assurer la sécurité et la qualité de l'alimentation en eau potable pour les habitants de la métropole de Lyon.

Le projet de rénovation intègre des innovations technologiques de pointe pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire l'empreinte environnementale de l'usine. Des systèmes de traitement plus performants et des équipements de filtration avancés seront installés

pour garantir une eau de haute qualité, tout en minimisant l'impact sur l'environnement.

La rénovation de l'usine de la Pape implique plusieurs partenaires locaux, experts en ingénierie, entreprises de construction, représentants de la communauté... Leur collaboration permet au projet de répondre aux besoins spécifiques de la métropole, et de bénéficier de l'expertise locale.

Ce projet de 64M€ bénéficie d'un prêt de la Banque des Territoires de 30 M€. La Banque Postale, autre entité du groupe Caisse des Dépôts, contribue également au financement en prêt du projet à hauteur de 10 M€. ●

La ville de Saint-Étienne, Saint-Étienne-Métropole et la Banque des Territoires s'engagent pour des territoires durables

Le 2 juillet 2026, Saint-Étienne Métropole et la Banque des Territoires ont renforcé leur partenariat avec la signature de quatre contrats de prêt représentant un montant global de 26 millions d'euros en faveur des mobilités décarbonées, de la gestion durable de l'eau et de la modernisation des réseaux d'assainissement.

La Métropole poursuit ainsi un programme d'investissements ambitieux destiné à améliorer concrètement le quotidien des habitants tout en préparant le territoire aux enjeux de demain.

Les projets concernés permettront au territoire de répondre aux défis climatiques, environnementaux et énergétiques des prochaines décennies. Il s'agit de :

- **développer les mobilités actives** : la Banque des Territoires accompagne le Plan Vélo métropolitain à hauteur de 5 M€. Ce programme prévoit la création de 110 kilomètres supplémentaires de pistes cyclables d'ici 2030, portant le réseau structurant de 38 km en 2024 à près de 150 km, pour un investissement global de 34 M€ ;
- **accélérer les transports décarbonés** : un prêt de 10 M€ permettra de financer l'électrification et le prolongement de la ligne M6+. Exploitée par des trolleybus articulés 100 % électriques de nouvelle génération, cette ligne reliera les principaux pôles universitaires, le centre-ville et la gare de Châteaueux, tout en offrant un service plus rapide, plus fréquent et plus attractif ;
- **préserver la ressource en eau** : la Banque des Territoires finance également 3 M€ de travaux sur les réseaux d'eau potable et 8 M€ destinés à la réhabilitation et au renouvellement des réseaux d'assainissement. Dans un territoire marqué par un relief exigeant,



Régis Juanico et Antoine Saintoyant

ces investissements permettront de sécuriser durablement l'alimentation en eau, d'améliorer la gestion des eaux usées, de préserver les milieux naturels et de renforcer la qualité du service rendu aux habitants.

« Développer des mobilités plus durables, préserver notre ressource en eau et moderniser nos infrastructures, c'est à la fois préparer l'avenir et améliorer dès aujourd'hui la qualité de vie des habitants de notre métropole » a souligné Régis Juanico, président de Saint-Étienne Métropole.

La Ville de Saint-Étienne a, de son côté, signé une convention avec la Banque des Territoires pour bénéficier d'un accompagnement spécifique dans l'élaboration et la mise en œuvre, d'ici 2028, d'un ambitieux programme de rénovation énergétique et d'adaptation climatique de ses écoles.

Souvent construits il y a plusieurs décennies, les établissements scolaires doivent en effet répondre à un double défi : réduire leur consommation énergétique tout en offrant de

meilleures conditions d'accueil face aux effets du dérèglement climatique, notamment lors des épisodes de fortes chaleurs.

Grâce au programme EdurénoV, la Banque des Territoires mettra à la disposition de la Ville un accompagnement global associant expertise technique, ingénierie, partage d'expériences et solutions de financement. Une première enveloppe de 100 000 € sera mobilisée pour co-financer les études préalables indispensables à la définition et à la programmation des opérations de rénovation. Ce soutien pourra être renforcé en fonction des besoins identifiés et du nombre d'établissements concernés.

À l'issue de cette phase d'études, la Ville pourra bénéficier des différents dispositifs de financement proposés par la Banque des Territoires afin d'engager les travaux de rénovation énergétique.

Des écoles mieux isolées, plus confortables en hiver comme en été, moins énergivores et mieux adaptées aux enjeux environnementaux constituent en effet un investissement durable au service de la réussite éducative et de l'attractivité du territoire. ●

3 questions à...

Annabelle BARRAL-GUILBERT

Directrice du programme Eduréno



1

Pouvez-vous nous présenter le programme Eduréno, ses objectifs et les ressources qu'il met à disposition des collectivités ?

Annabelle BARRAL-GUILBERT |

Eduréno est le programme national de la Banque des Territoires dédié à la rénovation énergétique et à l'adaptation au changement climatique des bâtiments scolaires, éducatifs et sportifs. Notre ambition est d'accélérer le passage à l'action des collectivités face aux enjeux de transition écologique, de maîtrise des dépenses énergétiques et de qualité d'usage des équipements publics.

Le programme repose sur un accompagnement de bout en bout, articulé autour de plusieurs leviers : la mise

à disposition de ressources et de retours d'expérience, des prestations d'ingénierie pour structurer les projets et des solutions de financement sur Fonds d'Épargne adaptées pour les travaux. Les collectivités peuvent ainsi être accompagnées depuis la définition de leur stratégie patrimoniale jusqu'à la livraison du bâtiment rénové !

A date, la dynamique du programme est forte, avec 7959 projets inscrits à Eduréno, dont 750 situés dans des grandes villes.

Eduréno s'appuie également sur un

écosystème de plus de cinquante partenaires afin de rendre les projets plus accessibles et plus rapidement opérationnels.

À titre d'exemple, la Banque des Territoires et la Métropole du Grand Paris ont conclu un partenariat en 2025 pour accompagner les villes dans la rénovation énergétique de leurs écoles. Ce dispositif prévoit notamment une bonification de 0,5 % des prêts accordés, avec l'ambition de contribuer à la rénovation de 500 établissements scolaires en cinq ans. ●

2

Le programme s'étend désormais aux équipements sportifs. Pourquoi cette évolution ?

Annabelle BARRAL-GUILBERT |

Cette extension est apparue comme une évidence pour mieux accompagner les exécutifs locaux. Les équipements sportifs partagent de nombreuses caractéristiques avec le patrimoine scolaire : ce sont des bâtiments très fréquentés, souvent vieillissants et particulièrement ex-

posés aux enjeux énergétiques et climatiques. Ces enjeux sont particulièrement forts dans les grandes villes.

Lancée en partenariat avec le ministère chargé des Sports, l'Agence nationale du Sport et le CNOSE, l'extension d'Eduréno aux équipements sportifs vise à accélérer leur

rénovation énergétique ainsi que leur modernisation et adaptation au changement climatique. Nous proposons la même offre aux collectivités, que ce soit sur leurs bâtiments scolaires ou sportifs. Notre objectif est d'accompagner la rénovation d'au moins 2500 équipements. ●

3

Comment l'adaptation au changement climatique est-elle intégrée dans le programme ?

Annabelle BARRAL-GUILBERT |

L'adaptation constitue désormais un pilier du programme. La rénovation énergétique et l'adaptation climatique doivent impérativement être pensées conjointement afin de répondre à l'intensification des vagues de chaleur et aux évolutions durables du climat. L'objectif est de concevoir des équipements à la fois sobres énergétiquement et plus résilients face aux aléas climatiques.

Concrètement, **Eduréno** accompagne les collectivités sur la prise en compte des aléas climatiques dans leurs schémas directeurs, et de manière très opérationnelle sur le confort d'été, la végétalisation des cours et des abords, les îlots de fraîcheur, la protection solaire ou encore la ventilation naturelle des bâtiments. Cet accompagnement se matérialise par la production de guides pratiques, la prise en charge des études corres-

pondantes ou leur cofinancement et par des prêts à des taux très attractifs, sur fonds d'épargne, permettant ainsi d'accélérer la réalisation des travaux. C'est également dans ce cadre, que nous mettons en œuvre le **Plan Urgence Canicule**, porté par l'État avec ACTEE, EDF et la Banque Postale, pour permettre aux collectivités de mener, avant l'été 2027, des travaux rapides de protection des établissements scolaires face aux fortes chaleurs. ●

Contact | edureno@caissedesdepots.fr

Une nouvelle feuille de route pour mieux contrer la crise du logement

La nouvelle « feuille de route » de la Banque des Territoires, présentée à l'occasion du Printemps des Territoires 2026, vise la production de 650 000 logements abordables supplémentaires d'ici 2030 et implique la mobilisation globale de 100 milliards d'euros.

📍 *D'après un article publié le 22 mai 2026 par Claire Mallet, Localiis*

La crise que traverse le secteur du logement appelle une urgence à agir. Les facteurs sont multiples et connus. Et se cumulent : ralentissement de la production neuve, chute de l'offre locative privée, engorgement du parc social et « *taux de rotation qui baisse* », panne du parcours résidentiel, fragilisation des bailleurs sociaux, évolution de la demande du fait de changements sociétaux (appauvrissement, vieillissement, structure des ménages...), moindre acceptation sociale des projets de construction, réglementation parfois contreproductive et contradictoire... Sans oublier naturellement « *l'explosion du prix du foncier* » qui, selon Marie-Noëlle Lienemann, présidente de la Fédération des Coop'HLM, représente le facteur n°1 et exige aujourd'hui une régulation, que ce soit par un encadrement ou par une taxation des plus-values.

S'ajoute aujourd'hui à la liste la question des taux. « *La reprise qu'on avait espérée avec un maintien des taux d'intérêt est compromise* » en raison de la guerre au Moyen-Orient, souligne Antoine Saintoyant, le directeur de la Banque des Territoires.

UN ENSEMBLE DE 60 ACTIONS

La Banque des Territoires, qui a financé près de la moitié des logements construits en France en 2025, renforce son engagement en 2026 à travers une nouvelle « *feuille de route* » visant la production de « *650.000 logements abordables supplémentaires d'ici 2030* », qui impliquera une mobilisation globale de 100 milliards d'euros – environ 90 milliards d'euros de prêts et 10 mil-



liards de fonds propres. Cette ambition concerne principalement le logement social (500.000), mais également le logement locatif intermédiaire (LLI, 90.000), ainsi que le « *libre abordable* » ou encore accession à la propriété via, notamment, le bail réel solidaire (BRS).

Cette feuille de route s'appuie sur deux piliers : d'une part, la relance de la production et de l'offre à court terme (que ce soit sur les logements locatifs ou l'accession à la propriété), et d'autre part, l'accompagnement du secteur en matière de portage foncier et d'« *urbanisme de la transformation* ».

Un total de 60 actions concrètes sont prévues, dont 15 actions structurantes. Une bonne partie d'entre elles concernent le logement social : renforcer le haut de bilan des bailleurs, investir en fonds propres, lancer un observatoire des coûts de la construction du logement social, œuvrer à une densification du patrimoine foncier des organismes...

Il y est aussi question de soutenir le développement du BRS et des organismes de foncières solidaires (OFS), d'accompagner les foncières patrimoniales territorialisées, ou encore de soutenir les dispositifs d'acquisition-amélioration, d'explorer de nouvelles formes alternatives de propriété.

Cette boîte à outils nationale sera déclinée au plus près des spécificités locales : « *On a territorialisé cette feuille de route en identifiant des territoires où les besoins en logements sont particulièrement forts* », indique en effet Antoine Saintoyant.

LES OPÉRATIONS D'INTÉRÊT LOCAL POUR ACCÉLÉRER

Cette feuille de route devrait contribuer significativement à l'atteinte des objectifs affichés dans le cadre du plan « *Relance logement* » lancé par le gouvernement, qui ambitionne la production de 2 millions de logements d'ici 2030. ●



© Adobe stock

CDC Habitat acquiert 8 500 logements intermédiaires **et renforce ses capacités de production pour les années à venir**

Le 29 juin dernier, l'Etat a annoncé la cession à la Caisse des Dépôts de sa participation dans un fonds dédié au logement intermédiaire géré par AMPERE Gestion, soit un portefeuille de près de 8 500 logements intermédiaires.

Dans ce cadre, la Caisse des Dépôts a mis en œuvre la clause de substitution prévue au contrat, permettant l'acquisition du fonds par CDC Habitat, opérateur de l'habitat, rattaché à la Banque des Territoires. Cette opération stratégique s'accompagne d'une augmentation de capital par la Caisse des Dépôts de 1,3 milliard d'euros.

Cette opération, qui sécurise les capacités de production de CDC Habitat pour les années à venir, permet d'assurer sa contribution aux objectifs de la Feuille de route logement de la Banque des Territoires.

Le groupe CDC Habitat est un acteur historique du développement de l'offre de logements intermédiaires. Cette offre est destinée aux ménages dont les revenus sont au-dessus des plafonds du logement social mais qui rencontrent des difficultés à se loger sur le marché libre en zones tendues. Ce sont notamment des jeunes actifs ou des travailleurs clés (salariés de la Fonction publique, enseignants, personnels soignants...). Depuis sa création en 2014, le modèle du logement intermédiaire offre

également une opportunité d'accession à la propriété : après dix ans de location, les logements intermédiaires ont vocation à être proposés à la vente, en priorité aux locataires.

Dans le cadre de cette opération, CDC Habitat acquiert l'intégralité des parts du fonds dédié au logement intermédiaire, soit 8 500 logements situés en zones tendues, dont 2 200 sont en cours de chantier. Le groupe CDC Habitat s'engage à accélérer sa stratégie de foncière d'intérêt général dans les années à venir, notamment via la vente en lot.

Ce modèle de cessions doit lui permettre de générer des fonds propres afin de les réinvestir directement dans la production de logements neufs. Dans un contexte de crise durable du secteur du logement, cette stratégie vise à sécuriser de hauts niveaux de production et à garantir une offre de logements diversifiée et adaptée aux besoins. La recapitalisation de 1,3 milliard d'euros de CDC Habitat par son actionnaire la Caisse des Dépôts lui permet de mener à bien cette acquisition. Elle renforce

également sa capacité de production de logements sociaux, en priorité en Outre-mer, ainsi que la production de logements étudiants. ●

QUAND L' « URBANISME DE LA TRANSFORMATION » DEVIENT UN ENJEU

La reconversion de bureaux en logements offre des perspectives importantes de production économe en foncier. La rentabilité de ces opérations reste difficile à obtenir. Du côté de CDC Habitat, la dynamique n'en est pas moins largement enclenchée, avec aujourd'hui une quarantaine de projets, pour un potentiel de 10.000 logements. Et le sujet figure en bonne place dans la feuille de route de la Banque des Territoires. Parmi les quinze actions structurantes prévues, on trouve en effet « *amplifier la transformation des bureaux en logements* », pour un potentiel de 150.000 logements, et « *accompagner la transformation des entrées de ville et zones commerciales* ». ●



© Vivest

Transformation des bureaux de l'Urssaf en logements étudiants à Metz



Zoom

UN PROJET DE TRANSFORMATION DE BUREAUX EN LOGEMENTS AU CŒUR DE METZ

En plein quartier impérial de Metz, les anciens locaux de l'URSSAF de Lorraine connaissent depuis 2025 une seconde vie. Après près d'un demi-siècle d'activité administrative, ce bâtiment emblématique a été transformé pour accueillir des logements étudiants.

L'opération, menée par la Foncière de Transformation Immobilière (FTI), filiale d'Action Logement, en partenariat avec Vivest, incarne une démarche de transformation de bureaux en logements à forte valeur ajoutée sociale et territoriale. Elle répond au besoin en logements accessibles pour les étudiants à Metz (24 000 étudiants). La gestion de la résidence sera assurée par la MGEL, acteur historique du logement étudiant dans la région.

DES LOGEMENTS CONÇUS POUR ACCOMPAGNER LA VIE ÉTUDIANTE

L'immeuble, acquis en mai 2021, propose 78 logements étudiants. Sur plus de 3 200 m², la résidence est dotée de services adaptés : une salle de sport, des espaces de coworking et une terrasse partagée au

premier étage. Ces espaces communs ont été conçus pour favoriser le bien-être, la réussite et la convivialité, au cœur d'un environnement urbain dynamique.

Grâce à la proximité immédiate de transports en commun, les résidents peuvent rejoindre facilement les deux principaux pôles universitaires de la ville, le campus du Saulcy et le Technopôle, tous deux situés à environ 20 minutes.

QUAND UNE TRANSFORMATION DE BUREAUX EN LOGEMENTS REDONNE VIE AU PATRIMOINE

Construit en 1924, l'ancien bâtiment de l'Urssaf Lorraine fait partie intégrante du site patrimonial remarquable de Metz. La transformation des anciens bureaux a été pensée dans le respect de son histoire, en collaboration étroite avec l'Architecte des Bâtiments de France. Les éléments du bâti – façades, extérieurs, atrium central et imposant escalier – sont conservés et restaurés.

La verrière historique du hall central, source de lumière naturelle, est mise en valeur pour relier les cinq étages via des coursives vitrées et métalliques. Par ailleurs, la démolition de bâtiments annexes permet la création de deux poumons verts accessibles aux locataires.

Le projet démontre la pertinence d'une approche fondée sur la requalification du

CHIFFRES CLÉS

- Surface : **1800 m²**
- Nombre de logements : **78**
- Nombre de lits : **86**

MONTAGE DU PROJET

Prêt PLS : **6,3 M€ / 74 %** du prix de revient de l'opération



À retenir

- **Développement de l'offre d'hébergement étudiants** au cœur de Metz
- **Changement de destination des anciens bureaux régionaux de l'Urssaf**
- **Création d'une résidence étudiante** alliant services, bien-être et proximité des pôles universitaires

bâti existant, plutôt que sur la construction neuve. En valorisant le patrimoine historique tout en répondant à un enjeu territorial fort – le logement étudiant accessible, elle incarne les ambitions partagées de ses partenaires : agir pour des villes plus inclusives, durables et attractives.

UN PARTENARIAT AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE DE LOGEMENTS ÉTUDIANTS

Ce projet est le fruit d'une collaboration exemplaire entre divers acteurs. L'opération repose sur un bail à construction conclu entre la Foncière de Transformation Immobilière (FTI) propriétaire du foncier et Vivest, en charge des travaux. La Banque des territoires a soutenu l'opération en accordant au projet un Prêt Locatif Social de 6,3M€. ●

VOIR TOUTES NOS RÉALISATIONS SUR LA PLATEFORME BANQUEDESTERRITOIRES.FR



© Architectes ANNA et ALL - Lancy

Hôtel-Dieu de Rennes : un site patrimonial au cœur d'un nouveau quartier



Zoom

RÉHABILITATION DE L'HÔTEL-DIEU À RENNES

L'Hôtel-Dieu, hôpital emblématique construit en 1858, est situé en plein centre de Rennes. Après la fermeture de sa maternité en 2009, le site est progressivement désaffecté. Au fil des années, les bâtiments se vident, ouvrant la voie à un projet de réhabilitation d'envergure. Dès 2017 commence une vaste requalification visant à préserver ce patrimoine tout en favorisant une réhabilitation urbaine cohérente. Le projet réunit plusieurs ambitions : sauvegarder un témoin majeur de l'histoire rennaise et transformer un site vacant en un quartier ouvert, animé et connecté. Cette démarche s'inscrit dans « *Rennes 2030* », un projet urbain qui vise à étendre le centre-ville vers le nord.

UNE STRATÉGIE URBAINE DURABLE

La requalification de l'Hôtel-Dieu à Rennes comprend l'aménagement de nouvelles traversées piétonnes, de cours agencées et de jardins, tout en déployant un maillage paysager reliant le cœur historique aux espaces naturels situés au nord de Rennes. Cette ouverture favorise les mobilités douces et renforce les continuités écologiques. De plus, la restauration du bâti historique s'inscrit dans une démarche

durable : réemploi des matériaux ; maîtrise de la consommation énergétique ; valorisation des structures existantes.

HÔTEL-DIEU À RENNES : UNE OFFRE VARIÉE POUR UN QUARTIER VIVANT ET ATTRACTIF

La requalification de l'Hôtel-Dieu à Rennes ne se limite pas à la restauration du bâti historique : elle transforme le site en un quartier aux usages multiples, où résidents, travailleurs et visiteurs trouvent des services et espaces de vie adaptés à leurs besoins.

DES SERVICES OUVERTS À TOUS

Le site accueille une offre diversifiée qui renforce la vie de quartier et crée un pôle d'attraction au nord du centre-ville : pôle Office Santé, salle de sport, salle d'escalade, microbrasserie et restaurants avec terrasses, espace de coworking...

UNE OFFRE DE LOGEMENTS ET HÉBERGEMENTS VARIÉE

Près de 350 logements se déploient dans les trois îlots du site, entre constructions neuves et réhabilitation patrimoniale. L'offre associe logements sociaux, accession aidée et patrimoine. Cette répartition crée un équilibre entre les profils et les usages, tout en renforçant la présence résidentielle dans cette partie du centre-ville.

CHIFFRES CLÉS

Surface totale réaménagée
sur l'îlot Bâtiment historique :
8700 m²

350 logements

Hostel : **241 lits**

Espace de coworking :
300 postes de travail

MONTAGE DU PROJET

• Coût total du projet : **34,6 M€**

**Investissement en fonds propres
dans la société** qui porte
l'immobilier et les travaux



À retenir

- **Revalorisation d'un site patrimonial**
- **Création d'un nouveau quartier**
- **Mixité des usages**

Les bâtiments historiques accueillent un hostel de 241 lits sous la marque You Are Rennes. Il regroupe chambres individuelles et partagées et s'adresse autant aux visiteurs qu'aux voyageurs d'affaires.

LA CULTURE, PILIER DE CE PROJET DE PRÉSERVATION PATRIMONIALE

Le Conservatoire du Patrimoine Hospitalier de Rennes reste implanté sur l'îlot Saint-Malo. Il propose des expositions et transmet la mémoire hospitalière du lieu. Une grande chapelle trouve également une nouvelle fonction culturelle ou événementielle. Le site associe ainsi héritage, usages contemporains et lieux de vie.

L'INVESTISSEMENT DE LA BANQUE DES TERRITOIRES

Cet investissement répond à plusieurs de ses priorités stratégiques de la Banque des Territoires. Il incarne pleinement son rôle de partenaire des collectivités locales dans la transformation durable des villes et la préservation du patrimoine. ●

**VOIR TOUTES
NOS RÉALISATIONS SUR
LA PLATEFORME
[BANQUDESERRITOIRES.FR](https://banquedesterritoires.fr)**

AVIS DE L'expert

RECONVERSION DES FRICHES : UN ATOUT POUR LES TERRITOIRES DANS UNE LOGIQUE DE SOBRIÉTÉ FONCIÈRE

par **Marion Dejean**, référente prêt Gaïa, secteur public local et projets complexes
et **Alexandra Greenwood**, référente prêt Gaïa à la Direction des prêts à la
Banque des Territoires

FRICHES : UNE FORMIDABLE RÉSERVE DE FONCIERS DISPONIBLES

Les friches sont, par définition, des fonciers déjà artificialisés. Dans une logique de sobriété foncière et de respect de la loi ZAN (zéro artificialisation nette), elles représentent une véritable opportunité pour les territoires de développer de nouveaux projets à vocation résidentielle, commerciale ou économique. Pourtant, ce stock de fonciers reste aujourd'hui clairement sous-exploité, notamment pour des questions de coût, alors qu'il existe des solutions pour financer la reconversion des friches.

Les chiffres le confirment. Le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema) dénombre 20.250 friches au 1^{er} juillet 2026, contre environ 15.000 en avril 2025. Les friches issues de l'habitat représentent la catégorie la plus nombreuse (41%) devant les friches industrielles (19%), mais ces dernières représentent à elles seules 47% des surfaces identifiées. Les autres friches sont très diverses : commerciales (10%), équipements publics (5%), agro-industrielles (3%), ferroviaires (3%), mixtes, etc.

Le Cerema évalue entre 115.000 et 155.000 hectares la surface occupée par ces terrains. Depuis 2011, la consomma-

tion d'espaces naturels, agricoles et forestiers en vue de projets d'urbanisation représente en moyenne 21.000 hectares par an en France.

Les friches, souvent situées dans des zones urbanisables et même, pour un tiers d'entre elles, dans des zones tendues pour l'habitat, constituent donc une formidable réserve de fonciers. Ces fonciers artificialisés sont cependant plus complexes à aménager que des terrains nus. Des opérations de dépollution sont souvent nécessaires et il faut aussi composer avec le tissu existant. Ces contraintes supplémentaires renchérissent le coût des projets et allongent les délais de réalisation. D'après le Cerema, le budget de remise en état d'une friche est estimé à 540 000 € par hectare.

Les offres d'ingénierie et de prêts de la Banque des Territoires accompagnent les collectivités territoriales, les EPL, les SEM... dans le montage opérationnel et financier des opérations de résorption des friches qui constituent souvent des verrues dans le paysage.

La transformation des friches est une opportunité de redynamiser des quartiers souvent laissés à l'abandon en développant de nouveaux logements pour la population, en facilitant la vie des habitants par l'implantation de nouveaux commerces et services de proximité, en attirant de nouvelles entreprises créatrices d'emplois pour le territoire...

La reconversion des friches peut effrayer les acteurs publics car ce type d'opérations engendre des contraintes techniques accrues et des investissements élevés. L'offre d'ingénierie et de prêts de la Banque des territoires permet de lever ces freins.

FRICHES+ : UN OUTIL NUMÉRIQUE DÉDIÉ À L'IDENTIFICATION ET À LA REQUALIFICATION DES FRICHES

Lancé en février 2025, Friches+ propose aux collectivités un dispositif qui permet de recenser, qualifier et mettre en place une stratégie de requalification de friches.

Friches+ propose deux offres d'accompagnement :

- **une offre d'ingénierie pour la cartographie des friches agricoles :** identifier les fonciers disponibles et fournir aux territoires des outils d'aide à la décision afin de valoriser ces espaces dans une logique de sobriété foncière et de transition écologique ;
- **une offre d'ingénierie pour la cartographie des friches économiques :** identifier les friches économiques et fonciers sous-utilisés, accompagner les territoires dans l'intégration de ces espaces dans leurs documents d'urbanisme et projets d'aménagement, et ainsi favoriser une gestion durable du foncier pour limiter l'artificialisation des sols et soutenir la transition écologique et économique.

L'offre d'ingénierie de la Banque des Territoires permet aux collectivités territoriales d'avoir une meilleure connaissance de leurs friches, mais aussi de financer des études liées à la dépollution et à la valorisation des fonciers. C'est une première étape pour lever le frein mental et encourager le passage à l'action en bénéficiant toujours du soutien de la Banque des Territoires grâce à des prêts dédiés.

PRÊT GAÏA TERRITORIAL : LISSER LES LOURDS INVESTISSEMENTS DE LA RECONVERSION DES FRICHES

Acquérir les terrains, dépolluer, réaliser les travaux d'aménagement sont des étapes indispensables pour une reconversion des friches. Mais toutes ces opérations représentent souvent une enveloppe financière prohibitive. Pour lever ce frein à l'entrée, la Banque des Territoires propose le Prêt Gaïa Territorial, accessible aux acteurs publics (collectivités territoriales, EPF, EPA, EPIC...) comme aux acteurs privés avec une part d'actionnariat public, pour financer l'acquisition ou/et les travaux d'aménagement des fonciers en friche.

Le Prêt Gaïa Territorial vient lisser les investissements initiaux importants, liés à l'achat, la dépollution et l'aménagement des fonciers, le temps que la revente ou les loyers des opérations génèrent des revenus qui permettront de rembourser le prêt.

Son taux est celui du Livret A +0,80 % qui permet de financer jusqu'à 100 % du besoin d'emprunt. Le prêt Gaïa Territorial court terme s'étale sur 15 ans maximum, en cas de revente à un tiers, et le prêt Gaïa Territorial long terme peut courir sur 60 ans dans le cas d'une conservation des actifs. À noter qu'en cas de remboursement anticipé obligatoire lié à la revente des parcelles, il y a exonération des indemnités de remboursement anticipé. ●

EXEMPLE DE TRANSFORMATION DE FRICHES AU SERVICE DE LA REDYNAMISATION DES TERRITOIRES ET DU RENOUVELLEMENT URBAIN

A Aulnay-sous-Bois en Seine-Saint-Denis, la SAS Foncière Séquano a sollicité l'intervention de la Banque des Territoires pour financer l'acquisition d'un foncier. Le site du centre technique municipal, fortement endommagé en juillet 2023 lors des émeutes urbaines, n'est plus que partiellement occupé par les services municipaux de la Ville et par l'EPT Terres d'Envol.

Sur une emprise foncière de 7 hectares, les surfaces bâties représentent 10 960 m². Le projet prévoit l'implantation d'un commerce et la construction de logements. Un tènement à vocation commerciale de 4 hectares devrait être cédé à la société Terra Nobilis afin de réaliser un magasin Marché Frais tandis que le reste du foncier est dévolu à un programme de 620 logements, mixant accession à la propriété, locatif libre et locatif social.

Pour financer cette opération de 22 M€, la SAS Foncière Séquano a obtenu un Prêt Gaïa Territorial d'un montant de 11 M€ sur une durée de 7 ans. La livraison du programme est prévue en deux temps, avec une première phase pour le volet commercial ainsi que 280 logements à horizon 2031 et une seconde phase avec 340 logements à horizon 2032.

**VOIR LA TOTALITÉ DE L'AVIS DE L'expert
SUR LE BLOG DES TERRITOIRES**





Projet du centre aquatique

Opérations d'amélioration des quartiers des Hauts de Rouen

La Ville de Rouen a obtenu en 2025 un prêt de 11,59 millions d'euros de la Banque des Territoires pour mettre en œuvre plusieurs projets d'amélioration dans les quartiers Châtelet, Lombardie et Grand'Mare, situés dans le quartier prioritaire de la politique de la ville des Hauts de Rouen.

Plusieurs opérations vont ainsi pouvoir être menées au bénéfice des habitants et des usagers du quartier :

- **réaménagement des espaces publics de la centralité du Châtelet** et dans le quartier de la Lombardie ;
- **restructuration du centre commercial du Châtelet** ;
- **construction d'un nouveau groupe scolaire** rue Henri Dunant ;
- **construction d'un nouveau centre aquatique** rue Jean-Philippe Rameau ;

- **réhabilitation et extension du groupe scolaire** Clément Marot rue Newton ;
- **restructuration du centre culturel** André Malraux rue François Couperin.

Ces projets s'inscrivent dans le nouveau programme de renouvellement urbain des Hauts de Rouen. Avec le concours de ses partenaires (l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine, la Région Normandie, le Département de Seine-Maritime et la Métropole Rouen Normandie), la Ville de Rouen pilote un programme d'interventions de grande ampleur sur le cadre de vie - habitat, équipements de proximité, espaces

publics - ayant pour principal enjeu de restaurer l'attractivité et la mixité des quartiers.

Pour redonner force et attractivité au quartier des Hauts de Rouen, et transformer durablement le cadre de vie des habitants, plusieurs investissements sont programmés. Ils doivent permettre, en particulier, de moderniser les équipements éducatifs, culturels et sportifs, de développer l'offre de services, de végétaliser l'espace public, de favoriser les modes de déplacement doux, ou encore de construire de nouveaux logements en accession à la propriété. ●

Territoires d'IA : un programme pour accompagner les collectivités dans le déploiement et l'usage de l'intelligence artificielle

La transformation par l'intelligence artificielle n'est plus un sujet émergent pour les collectivités locales : 77% d'entre elles, s'en sont déjà emparé ou s'apprêtent à lancer des projets ; 62% identifient la question de la maîtrise des données et de la sécurisation des usages comme un enjeu majeur de souveraineté.

Pour autant, l'appropriation de l'IA par les collectivités locales reste entravée par plusieurs facteurs : déficit de compétences techniques, ressources financières contraintes, qualité insuffisante des données, confiance fragile dans ces technologies.

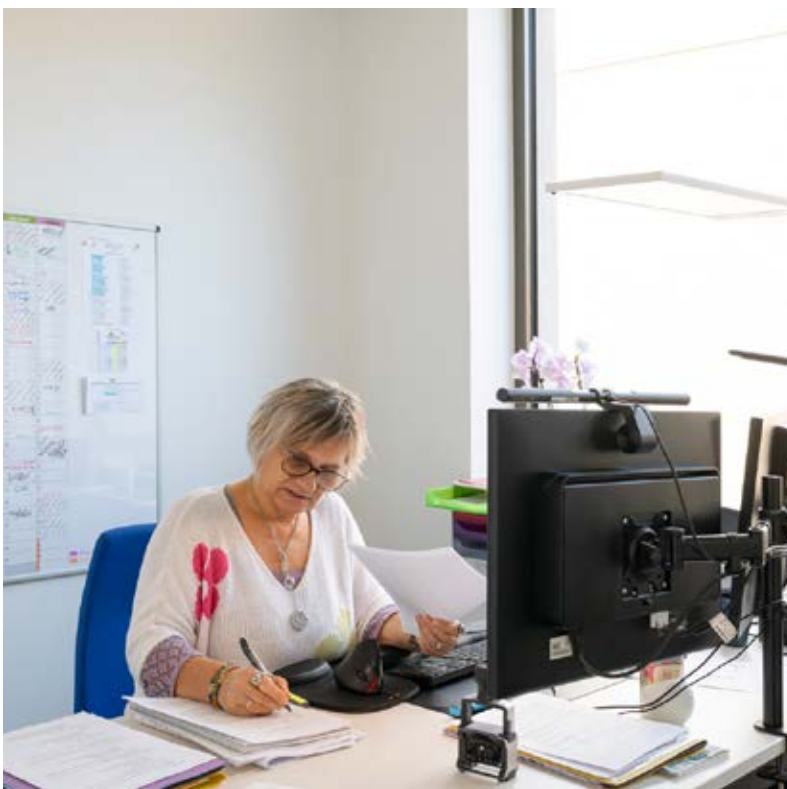
À l'occasion du Printemps des Territoires 2026, la Banque des Territoires a lancé « Territoires d'IA », un programme structurant pour accélérer l'intégration d'ici 2030, de l'intelligence artificielle par les collectivités locales dans leurs services publics et leurs politiques locales. Ce programme tend à accompagner 100 000 agents publics dans l'usage de l'IA et à déployer 15 cas d'usage opérationnels, duplicables entre collectivités d'ici 2030.

L'objectif de la Banque des Territoires, associée à des partenaires (Etat, associations, entreprises), est de passer des premières expérimentations à des usages concrets, utiles et déployables à grande échelle d'une intelligence artificielle souveraine, grâce à un programme d'actions intégré et innovant qui s'appuie sur quatre leviers complémentaires :

- Une **IA Factory** pour concevoir, tester et partager des solutions répliquables coconstruites avec des collectivités pilotes. La Banque des Territoires s'appuie sur le partenariat stratégique entre le Groupe Caisse des Dépôts et Mistral AI afin de bénéficier d'un accès à des services d'intelligence artificielle, des prestations d'expertises.

Cette IA Factory a vocation à développer une quinzaine de cas d'usage. Les 3 premiers cas sélectionnés sont symboliques des enjeux des collectivités :

- > **Infrastructures publiques** : grâce à l'intelligence artificielle, les dégradations de voirie (nids de poule) sont détectées automatiquement, permettant de prioriser les travaux et d'anticiper l'entretien du réseau (cas d'usage porté par le département de la Côte-d'Or)



© Christine Caumont - Caisse des Dépôts - 2025

- > **Accès aux services publics** : des assistants IA accompagnent les secrétaires de mairies rurales au quotidien, en automatisant la veille juridique et en facilitant l'accès aux aides et informations utiles au territoire (cas d'usage porté par la région Grand Est)
- > **Vie quotidienne** : l'IA analyse et oriente automatiquement les demandes et signalement des citoyens vers les bons services, pour un traitement plus rapide et une meilleure coordination des interventions (cas d'usage porté par Bordeaux Métropole)
- Un accès unique, via le réseau de la Banque des Territoires, **à un guichet de co-financement permettant de favoriser l'investissement dans des solutions adaptées et sécurisées** et d'en assurer le déploiement auprès des agents ;
- Un **appui en ingénierie et en expertise**, mobilisable à chaque étape des projets : défini-

tion des besoins, appui aux stratégies de sortie de dépendance aux solutions non souveraines, accompagnement à la structuration des feuilles de route, déploiement et pilotage ;

- Une **dynamique collective et des ressources mutualisées**, animées avec un écosystème de partenaires nationaux et locaux, notamment via la plateforme Numérique360 – webinaires thématiques, retours d'expérience, guides pratiques et témoignages de collectivités.

Le programme Territoires d'IA est un engagement pour la souveraineté numérique des territoires. Il constitue 1 des 6 axes du plan Horizon Numérique de la Caisse des Dépôts qui vise à accélérer la transformation numérique de l'économie française et européenne et à renforcer la souveraineté technologique des territoires. Le plan Horizon Numérique 2030 est doté de 18 milliards d'euros. ●

Une réalisation



© Adobe stock



L'IA au service de la rénovation énergétique à Bordeaux Métropole : le projet STACOPTIM

À Bordeaux Métropole, le projet STACOPTIM réunit collectivités, bailleurs, bureaux d'études et start-up autour d'un objectif partagé : accélérer et optimiser la rénovation énergétique des bâtiments publics et sociaux grâce à l'IA frugale et à la sobriété numérique.



Zoom

STACOPTIM : UN PROJET NÉ D'UNE URGENCE BUDGÉTAIRE, PORTÉ PAR UNE AMBITION TERRITORIALE

Le projet STACOPTIM (Standardisation des Audits et des Comptages en vue de l'Optimisation de la Rénovation Énergétique des Bâtiments) propose de transformer la manière dont les collectivités pilotent la rénovation de leur patrimoine bâti. Le point de départ ? En 2022, la hausse des prix de l'énergie consécutive à la guerre en Ukraine a pesé lourd sur les finances de Bordeaux Métropole. En un an, la facture de chauffage des bâtiments publics a doublé, passant de 16 à 30 millions d'euros. Face à ce constat, la Direction des bâtiments a identifié les limites du modèle classique audit-rénovation : peu adapté aux réalités de terrain. Changer d'échelle et de méthode s'imposait. STACOPTIM est né de cette nécessité opérationnelle.

IA ET RÉNOVATION DES BÂTIMENTS : INSTRUMENTER LE PARC POUR MIEUX DÉCIDER

Plutôt que de traiter les bâtiments au cas par cas, STACOPTIM adopte une vision systémique. L'ambition : identifier les bâtiments les plus énergivores, les modéliser numériquement, et mobiliser l'intelligence artificielle pour déterminer les bouquets de travaux les plus efficaces au meilleur rapport coût/impact.

Au total, 54 bâtiments ont été sélectionnés : 20 bâtiments publics du parc métropolitain et 34 logements sociaux gérés par Domofrance.

Un périmètre suffisamment varié pour alimenter un modèle pertinent, mais assez maîtrisé pour rester pilotable dans le cadre d'un projet triennal. Chaque bâtiment a été équipé d'un dispositif d'instrumentation complet :

- capteurs de température et d'hygrométrie pour suivre les conditions intérieures ;
- compteurs de consommation énergétique pour mesurer les usages en temps réel ;
- connexion au réseau LoRa métropolitain pour centraliser et exploiter les données.

JUMENTU NUMÉRIQUE ET IA FRUGALE POUR ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE TERRITORIALE

Chaque bâtiment retenu se voit attribuer un jumeau numérique précis, alimenté en continu par les données capteurs. Des algorithmes d'IA frugale simulent alors des centaines, voire des milliers de scénarios de rénovation en projetant leurs coûts, leurs impacts énergétiques et leurs gains carbone.

Ce qui distingue STACOPTIM d'un audit classique, c'est ce passage du rapport statique à l'outil de décision dynamique. La collectivité n'est plus en position de subir des recommandations : elle arbitre en connaissance de cause.

À chaque chantier achevé, la base de données s'enrichit, les algorithmes s'affinent et les prévisions gagnent en fiabilité. Le système se transforme progressivement en véritable outil d'apprentissage territorial, alliant sobriété numérique et montée en puissance continue. L'IA au service de la consommation énergétique n'est pas ici un effet d'annonce. C'est un levier opérationnel, calibré pour produire des résultats concrets à l'échelle d'un territoire.

CHIFFRES CLÉS

Budget global du projet sur trois ans : **5,4 M€**

Bâtiments concernés : **20 bâtiments publics et 34 logements sociaux**

MONTAGE DU PROJET

Début 2023 : Structuration du consortium et définition du projet

Automne 2024 : Lancement des marchés opérationnels (LoRa, instrumentation)

2025 : 1^{ères} données récoltées, simulations et arbitrages

2027 : Fin du projet



À retenir

- **Nouvelle dynamique de collaboration entre les directions au sein de la collectivité et avec les partenaires publics et privés**
- **Un projet devenu une référence nationale et européenne sur la rénovation énergétique par l'IA**
- **Apprentissage collectif entre profils hétérogènes (agents, ingénieurs, chercheurs) au cœur de la réussite**

UN FINANCEMENT FRANCE 2030 AU SERVICE D'UN IMPACT MESURABLE

STACOPTIM bénéficie d'une subvention France 2030, dans le cadre de l'appel à projets DIAT (Démonstrateur d'IA frugale pour la transition écologique des territoires) opéré par la Banque des Territoires. Le budget global s'élève à 5,4 millions d'euros sur trois ans. Bordeaux Métropole finance 50 % de ses dépenses via la subvention et Domofrance bénéficie d'un taux de 40 %. Chaque membre du consortium a établi son propre plan de financement, intégré au budget prévisionnel annuel de sa structure.

La Métropole a inscrit 2 millions d'euros à son budget 2024 : 1 million couvert par la subvention, 1 million mobilisé en propre. Ce montage équilibré traduit une exigence de rigueur budgétaire cohérente avec l'ambition du projet. Des fonds publics déployés avec discernement, au service d'un impact énergétique, financier et climatique durable pour la rénovation énergétique à Bordeaux Métropole.

VOIR TOUTES NOS RÉALISATIONS SUR LA PLATEFORME

BANQUEDESTERRITOIRES.FR

TerrAsol : bâtir un territoire alimentaire solidaire à Montpellier

Montpellier, comme de nombreuses villes, fait face à des inégalités alimentaires préoccupantes. Le taux de pauvreté y est élevé, atteignant 27 % à l'échelle de la ville, et jusqu'à 60 % dans certains quartiers prioritaires, comme celui de La Mosson. 10 000 personnes bénéficient de l'aide alimentaire chaque année, sur la métropole.

Ces chiffres s'inscrivent dans une tendance nationale alarmante, le baromètre 2023 du Secours Populaire révélant qu'un Français sur trois n'a plus les moyens d'assurer trois repas par jour.

A Montpellier, pour garantir un accès digne et suffisant de tous à l'alimentation, plusieurs acteurs œuvrant déjà pour un territoire alimentaire durable ont créé le projet « TerrAsol » (Territoire agricole et Alimentaire Solidaire).

Ce projet porté par la Fédération Régionale des CIVAM d'Occitanie sur la Métropole Montpellier Méditerranée et ses territoires nourriciers, repose sur un partenariat solide entre :

- la Ville et la Métropole de Montpellier ;
- la société civile via 8 associations locales ;
- des institutions de recherche, notamment la Chaire Unesco Alimentations du Monde co-portée par le CIRAD et l'Institut Agro Montpellier (coordonnant le suivi et l'évaluation du projet) ;

- les entreprises agricoles, agro-alimentaires et de la logistique.

L'objectif est double : renouveler l'action publique en matière alimentaire et construire une véritable démocratie alimentaire territoriale, où chaque citoyen peut s'approprier les enjeux et les solutions liées à son alimentation.

3 PILIERS POUR CONSTRUIRE L'ALIMENTATION DE DEMAIN

Le projet TerrAsol s'articule autour de trois piliers, visant à créer un système alimentaire plus juste, durable et résilient sur le territoire de Montpellier :

- 1 •** TerrAsol place les citoyens au cœur de sa démarche grâce à des mécanismes de solidarité novateurs (Caisse alimentaire commune, Maisons de l'Alimentation Solidaire, tiers lieux alimentaires de mixité sociale, actions éducatives et participatives, initiative de recherche participative et citoyenne)
- 2 •** TerrAsol tend à renforcer les liens entre la ville et ses territoires nourriciers,

en expérimentant de nouvelles formes de partenariat (développement de nouvelles formes d'approvisionnement, appui à la structuration de filière, mise en œuvre des solutions logistiques autour du MIN de Montpellier

- 3 •** La réussite de TerrAsol s'appuie aussi sur une gouvernance multi-acteurs rassemblant collectivités, associations, producteurs, chercheurs et citoyens. Cette approche assure une vision partagée et une prise de décision collective.

Pour soutenir les initiatives et garantir la pérennité du projet, la création d'un fonds d'aide TerrAsol est prévue. Ce fonds permettra de financer des projets innovants et de renforcer les acteurs engagés dans la transition alimentaire.

L'ACCOMPAGNEMENT DE LA BANQUE DES TERRITOIRES : UN APPUI STRATÉGIQUE ET FINANCIER

En tant qu'opérateur de l'État pour le programme France 2030 « *Démonstrateurs territoriaux des transitions agricoles et alimentaires* », la Banque des Territoires apporte au projet un accompagnement en ingénierie et un financement France 2030 de 10 millions d'euros sur 5 ans, jusqu'en 2030.

La Banque des Territoires assure également la coordination avec les services déconcentrés de l'État et les ministères concernés, pour faciliter les démarches et l'intégration du projet dans les politiques publiques nationales.

TerrAsol est reconnu comme un projet d'envergure nationale : il a été sélectionné parmi 29 démonstrateurs territoriaux destinés à l'essaimage. Son évaluation itinérante (facilitée par l'implication de la Chaire Unesco « Alimentations du monde » et d'un ensemble de chercheurs montpelliérains) permet de documenter l'expérience pour la partager à terme. ●



La Banque des Territoires s'engage aux côtés de la Citadelle de Marseille pour la rénovation du Fort Saint-Nicolas

En juin 2026, la Banque des Territoires a apporté à l'association La Citadelle de Marseille un prêt de 200 000 € destiné à cofinancer la nouvelle phase de travaux du Fort Saint Nicolas.

La Banque des Territoires confirme ainsi son engagement aux côtés des acteurs qui transforment positivement les territoires et contribuent à leur rayonnement. Elle souligne l'approche poussée en matière de durabilité et la création d'emplois en insertion de ce projet.

Créée en 2021 et membre du Groupe SOS, acteur national de l'entrepreneuriat social, l'association La Citadelle de Marseille a pour mission de restaurer et d'exploiter le Fort d'Entrecasteaux, partie haute du Fort Saint Nicolas, site patrimonial de 5 hectares dominant le Vieux-Port.

Construit en 1660 sous les ordres de Louis XIV, ce lieu emblématique de l'histoire marseillaise a été classé aux Monuments Historiques en 1969. En décembre 2021, la Ville de Marseille a confié le site à l'association via un bail emphytéotique de 40 ans. Deux grandes missions lui ont été assignées : d'une part, poursuivre et finaliser la restauration du fort et, d'autre part, rendre le site accessible au grand public à travers un ambitieux projet de tiers-lieu culturel et touristique.

Après une première phase de travaux (2022-2024) de 4,6 millions d'euros dédiée à la restauration des jardins, le site a ouvert ses portes au public en mai 2024. Ce lancement est d'ores et déjà un succès : plus de 200 000 visiteurs ont été accueillis la première année, accompagnés de plus de 70 événements.

La nouvelle phase de travaux (2025-2029) marque une étape stratégique. Elle prévoit, aux côtés des partenaires institutionnels (DRAC, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Département des Bouches-du-Rhône, Métropole Aix-Marseille-Provence, Ville de Marseille) et



financiers (France Active, Banque des Territoires, Crédit Agricole, CEPAC), le renforcement de l'offre culturelle et touristique avec notamment la création d'un parcours son et lumière sur le tour de garde, mais également la réalisation d'un espace couvert et d'un amphithéâtre en plein air pour développer l'offre événementielle.

Au-delà de la valorisation patrimoniale, ce projet génère des impacts sociaux et environnementaux forts : rénovation du bâti selon des techniques éco-responsables, développement des pratiques artistiques et culturelles, et création d'emplois en insertion (plus de 400 salariés en insertion par an sur le fort via le chantier d'insertion Acta Vista). ●

LE PROGRAMME NATIONAL “TERRITOIRES D'HISTOIRE(S)” est une initiative portée par la Banque des Territoires et placée sous le parrainage de Stéphane Bern.

Il a pour objectif d'accompagner, d'ici à 2030, le développement d'une cinquantaine de projets touristiques et culturels fondés sur la valorisation de sites patrimoniaux, contribuant ainsi au renforcement de l'attractivité des territoires et de la cohésion sociale.

Ces projets mobiliseront au total 1 milliard d'euros auquel la Banque des Territoires contribuera avec, d'une part, une mobilisation de fonds propres de 250 M€ aux côtés d'investisseurs privés, et d'autre part, la mise en place d'un nouveau Prêt Patrimoine, autorisé par le ministre de l'Economie et des Finances, sur ressources du Livret A.



Bâtiments scolaires : rénover ou (re)construire ?

Viellissement du parc, évolutions démographiques, exigences environnementales : les collectivités font face à des choix complexes sur leur patrimoine scolaire. Élaboré avec Édurénov, ce guide apporte des repères méthodologiques pour arbitrer entre rénovation, extension et reconstruction.

<https://www.banquedesterritoires.fr/edurenov-batiment-scolaire-durable>

Loyers du parc social, comment sont-ils déterminés et quel est leur positionnement par rapport au parc privé ?

Cet 37^{ème} édition "d'Eclairages" analyse les mécanismes de détermination des loyers du parc social (HLM) en France et mesure leur écart avec les loyers du parc privé.

<https://www.banquedesterritoires.fr/eclairages-37-fixation-loyers-sociaux-face-parc-prive>



Étude sur les investissements publics dans l'eau en France : tendances, enjeux et perspectives

Pour comprendre la dynamique d'investissement des collectivités dans le secteur de l'eau, la Banque des Territoires a publié une étude sur l'analyse de la commande publique. Grâce au recensement et à la modélisation des consultations publiques liées aux investissements en faveur du cycle de l'eau depuis 2019, elle éclaire les tendances d'investissements publics sur l'eau.

<https://www.banquedesterritoires.fr/etude-investissements-publics-eau-france-tendances-enjeux-et-perspectives>



Les Marchés d'Intérêt National, leviers de résilience alimentaire pour les territoires

Les Marchés d'Intérêt National et les marchés de gros alimentaires constituent des infrastructures stratégiques pour renforcer la souveraineté alimentaire. La Banque des Territoires espère que cet ouvrage favorisera le dialogue entre les collectivités, les filières de production et de transformation territoriales, ainsi que les acteurs de la distribution et de la logistique, pour agir en faveur de la résilience alimentaire de nos territoires.

<https://www.banquedesterritoires.fr/les-marches-dinteret-national-leviers-de-resilience-alimentaire-pour-les-territoires>



Foncières de redynamisation et commercialisation

Quelles sont les étapes clés de la recherche de preneur pour un local commercial ? Avec des portefeuilles qui s'étoffent et des périmètres d'intervention qui s'élargissent, la commercialisation est désormais un enjeu de premier plan pour les foncières de redynamisation.

<https://www.banquedesterritoires.fr/foncières-de-redynamisation-et-commercialisation-les-etapes-cles>



**DÉCOUVREZ LES PUBLICATIONS
DE LA BANQUE DES TERRITOIRES
[HTTPS://WWW.BANQUEDESTERRITOIRES.
FR/CENTRE-DE-RESSOURCES](https://www.banquedesterritoires.fr/centre-de-ressources)**



VOS CONTACTS BANQUE DES TERRITOIRES

ANTILLES GUYANE

Directeur régional • Loïc ROLLAND • 05 90 21 18 70

• Guadeloupe	Jean-Marie GUILLIEN	06 08 17 03 30
• Guyane	Christian MOUTTON	07 85 35 80 14
• Martinique	Roland PICOT	06 73 66 96 89

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Directeur régional • Philippe JUSSEMAND • 04 72 11 49 29

• Ain Rhône	Xavier ROUSSET	06 72 91 67 79
• Drôme Ardèche	Hubert ROCHE	06 30 70 40 35
• Isère Savoie Haute-Savoie	Corinne STEINBRECHER	06 75 62 60 28
• Loire Haute-Loire	Roselyne CANTAREL	06 07 79 32 60
• Lyon Métropole	Olivier MOREL	06 75 62 60 26
• Puy-de-Dôme Allier Cantal	Ludovic MERCIER	06 88 74 96 05

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Directeur régional • Charles DU DRESNAY • 03 80 40 09 50

• Bourgogne Nord	Sophie DIEMUNSCH	06 79 48 22 05
• Bourgogne Sud	Cédric AYMONTIER	06 86 44 54 77
• Franche-Comté Nord	Patrick MARTIN	06 30 41 17 97
• Franche-Comté Sud	François LAIGNEAU	06 80 63 98 49

BRETAGNE

Directeur régional • Rémi HEURLIN • 02 23 35 55 00

• Côtes-d'Armor	Karine CHATEL	06 45 43 87 59
• Finistère	Damien LAMBERT	06 07 34 56 28
• Ille-et-Vilaine	Elodie FREFIELD	06 07 47 92 99
• Morbihan	Philippe BESSON	06 81 40 25 28

CENTRE-VAL DE LOIRE

Directeur régional • Fabien DUCASSE • 02 38 79 18 01

• Cher - Eure et Loir - Loiret	Astrid LOUIS	06 73 55 72 66
• Indre - Indre-et-Loire - Loir-et-Cher	Fabien MAILLET	06 78 27 81 82

CORSE

Directrice régionale • Sophie HARDOUIN • 04 95 10 40 03

• Corse-du-Sud	Pierre-Alexis CASTEL	06 81 87 77 59
• Haute-Corse	Antoine ANDRIEUX	07 50 66 74 81

GRAND EST

Directrice régionale • Mélanie VILLIERS • 03 88 52 45 30

• Aube Haute-Marne Meuse	Jérémy SIMMONOT	06 07 38 27 59
• Alsace	Frédéric CHAPUY	06 88 84 60 98
• Eurométropole de Strasbourg	Alexandre SCHNELL	06 08 70 81 89
• Marne Ardennes	Aklé SAIDOUNE	06 72 74 84 59
• Meurthe-et-Moselle Vosges	Cyril MANGIN	06 11 84 25 39
• Moselle	Cyril MANGIN	06 11 84 25 39

HAUTS-DE-FRANCE

Directrice régionale • Mélanie PAUVROS • 03 20 14 19 61

• Aisne Somme	Marlène TEXIERA	06 88 51 42 80
• Métropole européenne de Lille	Marc LEVERT	06 88 23 40 76
• Nord (hors métropole)	Marie-Claude LOUEMBE	06 84 64 40 53
• Oise	Anne-Laure CATTIN	06 37 08 04 32
• Pas-de-Calais	Aurélien Coulin	06 78 23 01 80

VOS CONTACTS BANQUE DES TERRITOIRES

ÎLE-DE-FRANCE

Directrice régionale • Marie-Laure GADRAT • 01 49 55 68 10

• Grands comptes	Yann LE LAUSQUE	06 77 29 02 03
• Paris	Bérénice BOUCULAT	06 88 24 30 62
• Essonne	Frédéric GIBERT	06 26 15 38 17
• Seine-Saint-Denis Val d'Oise	Ivan CHETAILLE	06 75 62 60 31
• Seine-et-Marne Val-de-Marne	Anne MCQUEEN	06 08 87 18 21
• Yvelines Hauts-de-Seine	Grégoire CHARBAUT	06 15 69 82 08

NORMANDIE

Directeur Régional • Nicolas BLANC • 02 35 15 65 20

• Calvados-Manche-Orne	Céline CHAMPEYROL BUGÉ	06 08 28 62 88
• Région	Oumarou ISSAKA HAMIDOU	06 71 29 51 58
• Seine-Maritime Eure	Xavier RUAUT	07 88 37 09 95

NOUVELLE-AQUITAINE

Directrice régionale • Annabelle VIOLETT • 05 56 00 01 60

• Bordeaux Métropole	Arnaud BEYSSEN	06 33 16 49 57
• Charente Dordogne	Pierre COLOMBET	07 86 22 89 86
• Charente-Maritime	Kévin POUILLY	06 40 73 28 63
• Corrèze Creuse Haute-Vienne	Olivier DELESALLE	06 37 85 94 66
• Deux-Sèvres Vienne	Sandra MAUDET	05 49 60 36 00
• Gironde Landes Lot-et-Garonne	Jean-Paul TERREN	06 74 44 51 82
• Pyrénées-Atlantiques	Delphine BELLEGARDE-RIEU	06 47 46 74 63
• Grands comptes régionaux et innovation	Adil TAOUFIK	06 07 36 00 15

OCCITANIE

Directeur régional • Patrick MARTINEZ • 05 62 73 61 32

• Aude Pyrénées-Orientales	Vincent NICLAS	07 88 05 60 25
• Aveyron Lot Tarn	Jean-Marc BOU	06 80 81 01 95
• Gers Hautes-Pyrénées Tarn-et-Garonne	Vincent BOURSIER	06 33 95 70 09
• Ariège - Haute-Garonne	Olivier LIVROZET	06 72 93 41 19
• Gard Lozère	Christine PUJOL NOEL	06 31 29 58 23
• Hérault	Jean-Jacques HALADJIAN	06 38 61 96 56

PACIFIQUE

Directeur régional • Hervé TONNAIRE • 01 58 50 78 75

• Nouvelle-Calédonie Wallis-et-Futuna	Mathieu ROBIN	06 85 53 76 35
• Polynésie Française	Florian BECK	07 85 38 07 98

PAYS-DE-LOIRE

Directeur régional • Ivan LESPAGNOL • 02 41 20 23 84

• Loire-Atlantique	Claire-Anne DAVID-LECOURT	06 08 68 33 91
• Maine-et-Loire	Olivier BOURHIS	06 86 43 44 32
• Sarthe Mayenne	Eric BROCHET	06 72 43 01 49
• Vendée	Frédéric VOLLE	06 33 95 01 38

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Directeur régional • Olivier CAMAU • 04 91 39 59 01

• Alpin Rhodanien	Christian CARIOU	06 07 47 12 84
• Côte d'Azur	Jean-Philippe LEYRAT	07 50 66 74 83
• Méditerranée	Bariza BOUREGA	06 71 29 58 14
• Métropole Bouches-du-Rhône	Ghislaine SEJOURNE	06 77 55 40 74

RÉUNION OCÉAN INDIEN

Directeur régional • Alexis ROUQUE • 02 62 90 03 01

• Mayotte	Philippe GRID LEDONNE	06 30 70 73 78
• Réunion	Christophe LOISEAU	06 30 70 59 53

Localtis

Un média

Banque des Territoires

ELUS ET ACTEURS DES TERRITOIRES

Chaque jour,
accédez
à l'actualité utile
aux **collectivités**
territoriales.



Décrypter
l'actualité des territoires,
c'est notre quotidien



Consultez
l'édition Localtis
et abonnez-vous
gratuitement
à notre newsletter

www.banquedesterritoires.fr/localtis



BANQUE des
TERRITOIRES

