

Faire de l'adaptation au changement climatique un projet de territoire

Assumer collectivement une
ambition politique : transformer
les vulnérabilités en opportunités

L'adaptation ne doit pas devenir le nom poli de la résignation. Elle ne peut être un plan de plus. Elle doit devenir un projet politique de territoire.

L'adaptation ne doit pas devenir le nom poli de la résignation. Ni le service après-vente d'un modèle que nous refuserions de transformer. Si elle se résume à un diagnostic supplémentaire, à quelques aménagements techniques ou à un nouveau plan rangé à côté des autres, elle passera à côté de l'essentiel.

S'adapter, c'est regarder les vulnérabilités en face et organiser les transformations nécessaires. C'est faire entrer le climat dans les budgets, les investissements, les métiers et les décisions quotidiennes. C'est partir de ce qui compte vraiment : l'eau, l'alimentation, le logement, la santé, les déplacements et les solidarités. C'est aussi accepter de mettre les conflits au travail, car il faudra choisir, arbitrer et parfois renoncer. C'est renouveler l'art politique !

L'adaptation n'est donc ni un repli ni une désertion des enjeux d'atténuation. C'est un projet politique, construit avec chacun y compris les plus vulnérables et porteur d'espoir : celui d'un territoire qui décide collectivement de ce qu'il veut préserver, transformer et rendre habitable dans la durée.

– Jean-François CARON,
Président de la Fabrique des transitions.

– Claire Roumet,
Membre du Bureau de la Fabrique des transitions,
en charge des partenariats chez Energy Cities.

Assumer collectivement une
ambition politique : transformer
les vulnérabilités en opportunités

**Faire de l'adaptation au changement
climatique un projet de territoire**

SOMMAIRE

INTRODUCTION 6

Le regard d'Adapt 8

Transition et adaptation : des fondamentaux communs 10

UNE APPROCHE SENSIBLE 12

La parole des territoires 14

Penser l'adaptation : trois cadres d'analyse 15

L'adaptation : pas juste un "truc en plus" 19

PASSER À L'ACTION 22

Des pistes de réflexion pour engager des
stratégies d'adaptation 24

Plans d'action : la bonne ingénierie pour
les mettre en oeuvre 28

TUTOS 32

Se positionner, embarquer, coopérer 34

Opérationnaliser, financer, inscrire dans le PPI 35

Évaluer pour légitimer, arbitrer et apprendre 36

CONCLUSION 38

Tenir bon 40

INTRODUCTION

LE REGARD D'ADAPT

Avec l'été 2026, l'adaptation au changement climatique semble avoir franchi un nouveau cap. Jamais le sujet n'aura été autant présent dans le débat public, de l'échelle individuelle jusqu'au sommet de l'État, où le Premier ministre a demandé d'accélérer la mise en œuvre du Plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC-3). Ces moments de forte médiatisation, qui prennent appui sur des épreuves collectives bien réelles et souvent lourdes de conséquences, donnent à l'adaptation une visibilité nouvelle, mobilisent les acteurs et donnent le sentiment d'une progression rapide de sa mise à l'agenda.

Mais prendre du recul est essentiel. Car derrière cette visibilité accrue, la société française et les acteurs publics s'approprient encore lentement ces enjeux. Les freins sont multiples, tout comme les visions parfois partielles du problème, qui ralentissent le passage à l'action et favorisent une approche trop souvent superficielle. **L'adaptation ne consiste pas simplement à mettre en place des protections de court terme face à certains aléas climatiques, elle implique une véritable transformation de nos modes de vie, de nos organisations et de nos territoires.** Pour les collectivités territoriales aussi, la question est centrale.

Cette lucidité sur une société encore largement « en chemin », et sur le décalage qui persiste entre l'urgence des transformations à engager et la portée encore limitée des actions mises en œuvre, est nécessaire pour penser l'accompagnement des collectivités et des acteurs face aux défis de l'adaptation. C'est précisément ce que propose cette publication de la Fabrique des transitions : prendre du recul à partir de l'expérience d'un accompagnement en cohorte d'une vingtaine de territoires dans l'élaboration de leurs stratégies d'adaptation, aux côtés du Cerema.

Elle met en lumière des collectivités confrontées à des freins multiples : organisationnels – silos au sein des collectivités, manque de coordination entre institutions –, mais aussi

culturels – difficulté à travailler avec les acteurs du territoire, culture du consensus et évitement du conflit, difficulté à prendre en compte le reste du vivant, difficulté à intégrer l'adaptation aux référentiels existants. Elle montre ainsi combien il est difficile de faire de l'adaptation une composante essentielle d'un changement systémique, inscrit dans un projet de territoire au service de la transition.

Mais surtout, la Fabrique des transitions fait la démonstration de la pertinence de ses méthodes pour accompagner des changements qui ne sont pas uniquement techniques, mais profondément politiques : une appropriation collective et informée des enjeux, la mise en place de coopérations pour « reconstruire des capacités locales et [...] activer de nouvelles solidarités entre les acteurs ».

Ainsi, une approche exigeante de l'adaptation, transformationnelle et de long terme, pleinement intégrée à un projet plus global de transition, nécessite non seulement de former les acteurs pour permettre un changement culturel, mais aussi de penser une méthode d'accompagnement et de mise en mouvement. **L'adaptation ne passe pas uniquement par une simple « mise à l'agenda » politique, avec un patchwork de solutions : elle est un « processus collectif », une occasion de renforcer nos liens, nos solidarités, et de retrouver du pouvoir d'agir.**

C'est ce qui a manqué dans le discours politique, au cœur d'un été brûlant. C'est ce qui manque encore cruellement aujourd'hui dans la campagne présidentielle, à l'heure où les candidates et les candidats dévoilent progressivement leurs programmes.

À travers son enquête d'opinion publiée le 18 septembre 2026, Adapt a voulu montrer que l'adaptation pouvait pourtant devenir l'un des fondements d'un nouveau projet de société, à même de rassembler les Françaises et les Français. Réalisée en partenariat avec l'Institut Vérian auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 personnes, cette enquête montre que les conséquences du changement climatique interrogent désormais notre avenir commun et se traduisent par une attente politique : 68 % des Françaises et des Français craignent que certaines villes ou régions deviennent inhabitables ; 82 % considèrent que l'adaptation constitue un enjeu

important pour l'avenir de la France ; 80 % pensent qu'elle doit figurer parmi les priorités de la prochaine présidence de la République.

Le défi est devant nous, à l'échelle nationale comme à l'échelle locale. Comment nous rassembler autour de la préservation de ce qui nous est essentiel ? Comment faire des chocs climatiques des occasions d'apprentissage collectif ? Comment arbitrer dès maintenant pour prendre les décisions majeures qui s'imposent, avant que l'urgence ne nous laisse face à des choix toujours plus contraints et à des dommages toujours plus considérables ?

– Marie-Hélène LAFAGE et Quentin GHESQUIÈRE, Présidente et Directeur d'ADAPT.

L'adaptation ne consiste pas simplement à mettre en place des protections de court terme face à certains aléas climatiques, elle implique une véritable transformation de nos modes de vie, de nos organisations et de nos territoires.

RESSOURCES

APRÈS LE CHOC CLIMATIQUE, DE FORTES ATTENTES POLITIQUES, ÉTUDE ADAPT - VERIAN, SEPTEMBRE 2026.

Un sondage publié par Adapt sur les attentes des Français auprès de leurs responsables politiques et des candidats à l'élection présidentielle en matière d'adaptation au changement climatique.



TRANSITION ET ADAPTATION : DES FONDAMENTAUX COMMUNS

Cette publication est inspirée des travaux réalisés par la Fabrique des transitions et ses alliés depuis plus de cinq ans, et plus récemment des travaux réalisés dans le cadre d'un partenariat de recherche et développement noué avec le Cerema à l'occasion du programme « Territoires adaptés au climat de demain ».

À partir des enseignements récoltés à l'issue de ce programme, qui sont venus enrichir ceux issus de ses propres dispositifs menés depuis plus de cinq ans auprès de 140 territoires, la Fabrique des transitions a souhaité partager son analyse, ainsi que des pistes de réflexion qu'elle pense utiles aux territoires qui s'engagent sur le chemin de l'adaptation au changement climatique, tout en indiquant comment son ingénierie peut les y aider.

Ce document vient expliciter la façon dont la Fabrique des transitions appréhende la question de l'adaptation au changement climatique, en montrant en quoi les enjeux que ce sujet soulève, les besoins qu'il fait émerger, et les dispositifs qu'il requiert, trouvent un écho tout particulier dans l'ADN du référentiel porté par l'alliance de la Fabrique des transitions.

Il porte un message clair : l'adaptation au changement climatique, aussi indispensable soit-elle, ne peut s'envisager sans véritable politique de transition écologique et sans conduite du changement systémique.

Cette publication s'adresse en priorité :

- aux collectivités qui s'engagent dans une démarche d'adaptation au changement climatique,
- aux institutionnelles qui définissent, pilotent, et financent les politiques d'adaptation,

- aux acteur·ices qui accompagnent les territoires dans ces démarches.

Le programme « Territoires adaptés au climat de demain »

L'objectif du programme du Cerema « Territoires adaptés au climat de demain », était d'accompagner 23 collectivités pour élaborer et initier leurs stratégies et plans d'action en matière d'adaptation au changement climatique. Les collectivités participantes ont bénéficié d'un appui local en ingénierie et en conduite du changement du Cerema et de la Fabrique des transitions pendant 18 mois et ont été intégrées dans une dynamique de réseau permettant une montée en compétence collective.

Au sein de ces collectivités, comme ailleurs, les besoins de transformation inhérents aux enjeux d'adaptation au changement climatique font l'objet de freins et de blocages de natures diverses (idéologique, technique, financière, organisationnelle, etc). **Ces difficultés viennent interroger les conditions de prises de décision politiques ainsi que les modalités de pilotage des projets d'adaptation.**

Le partenariat entre le Cerema et la Fabrique des transitions, conclu dans le cadre d'une convention de recherche et développement, avait pour ambition d'expérimenter une hybridation des approches des deux organisations, afin d'aider les collectivités à consolider l'élaboration et le portage de leurs plans d'action par le renforcement de la gouvernance locale et la transformation des acteur·ices de leur territoire. La Fabrique des transitions y est intervenue :

- en contribuant à l'animation collective : une série de webinaires et journées en présentiel a été proposée aux élu·es et agent·es des 23 collectivités (conférences thématiques, retours d'expérience, temps de partage en commun, etc.) ;
- en participant à la capitalisation des méthodes et bonnes pratiques ;

- en réalisant des diagnostics sensibles : un outil de la Fabrique des transitions pour analyser les écosystèmes d'acteur·ices et les modes de coopération sur les territoires, déployé dans 9 des 23 collectivités engagées, qui ont spécifiquement souhaité en bénéficier.

Ce diagnostic sensible est venu contribuer à l'analyse des facteurs non climatiques, et s'articuler avec le diagnostic de vulnérabilité réalisé par le Cerema et la collectivité. Il a été réalisé sur la base de 25 à 35 entretiens par territoire (plus de 250 au total), avec un panel d'acteur·ices composé d'élus·es, d'agent·es, de représentant·es de l'État décentralisé et d'acteur·ices socio-économiques.

L'adaptation au changement climatique, aussi indispensable soit-elle, ne peut s'envisager sans véritable politique de transition écologique et sans conduite du changement systémique.

RESSOURCES

TERRITOIRES ADAPTÉS AU CLIMAT DE DEMAIN

L'objectif du programme piloté par le Cerema, dont la Fabrique des transitions a été partenaire, est d'accompagner les collectivités pour consolider et amplifier leurs stratégies et plans d'action en matière d'adaptation au changement climatique à travers une approche soit intégrée (en mettant en place une stratégie transversale), soit sectorielle (en mettant l'accent sur une thématique au choix).



7 CLÉS POUR S'ADAPTER

Les enseignements du programme "Territoires adaptés au climat de demain" destinés aux élu·es et aux technicien·nes qui souhaitent engager une stratégie d'adaptation ambitieuse, réaliste et mobilisatrice.



UNE APPROCHE SENSIBLE

LA PAROLE DES TERRITOIRES

Le tableau ci-dessous propose une vision synthétique directement issus des propos récoltés durant les entretiens menés par la Fabrique des transitions et ses alliés à l’occa-

sion des diagnostics sensibles réalisés auprès des territoires qui se sont engagés dans une démarche d’adaptation.

Points d'appui	Points de fragilité	Points contrastés
D'un point de vue institutionnel, les personnes interrogées reconnaissent que les compétences exercées à leur échelle par les collectivités analysées sont pertinentes pour construire des stratégies d'adaptation et de transition écologique.	Il y a un manque d'un cap clair et partagé, d'une vision collective affirmée en termes de projet de territoire (la formalisation de ce type de documents étant une condition nécessaire mais insuffisante pour en faire des stratégies réellement partagées et portées).	Des visions et compréhension différentes de la transition / adaptation / atténuation, et des enjeux associés se croisent. Si elles sont révélatrices d'une grande richesse de regards, elles semblent néanmoins insuffisamment instruites.
De nombreux projets et actions de transitions et d'adaptation sont déjà engagés sur les territoires en associant parfois une diversité de parties prenantes.	Les modalités et dispositifs de gouvernance ont du mal à prendre en compte la multiplicité des acteurs et leurs différents intérêts. Ils ont aussi du mal à assurer le pilotage des projets, notamment sur les enjeux d'adaptation.	Les collectifs citoyens sont dans l'ensemble reconnus mais les collectivités ont du mal à assumer sur le temps long les véritables espaces et les postures de concertation (voire de co-construction), ainsi que les situations de controverses et de conflits.
Sauf exception, il y a une conscience partagée du besoin de coopération entre collectivités (entre les différentes communes d'un EPCI par exemple, ou entre les différentes strates de collectivités).	L'instabilité du contexte réglementaire pénalise tous les acteurs, et nuit à la qualité de leurs relations.	
	La prise de conscience des enjeux liés au changement climatique, notamment de ses conséquences pour le territoire et du niveau de risque associé, reste souvent difficile ou timorée.	

PENSER L'ADAPTATION : TROIS CADRES D'ANALYSE

La méthodologie de conduite du changement proposée par la Fabrique des transitions repose sur la mise en mouvement des acteur-ices pour les amener à transformer leurs cadres de pensée (représentations, croyances, imaginaires, habitudes, processus cognitifs, etc), d'organisation (modes de gouvernance, de management, etc.), et d'action (coopération, animation, évaluation, innovation...). C'est sur cette grille que repose notre analyse des territoires engagés dans des démarches d'adaptation.

Cette analyse est à considérer comme une mise en regard :

- de notre perception de la matière récoltée auprès des 250 acteur-ices territoriaux-ales rencontrés ;
- et de notre référentiel de la conduite du changement systémique (*Les 4 Fondamentaux de la conduite de changement systémique, Les 4 Fantastiques des territoires en transition, Les 5 dimensions de la Mise En Récits*).

Elle revendique de ne jamais se situer sur le registre du jugement de valeur, mais dans celui d'une appréciation la moins subjective possible de ce qui se joue au moment où nous intervenons.

Analyse du cadre de pensée

Transition, atténuation, adaptation ?

Sans surprise, il ressort des diagnostics que le concept d'adaptation au changement climatique en est encore aux prémices. Les personnes rencontrées ne parlent pas ou peu d'adaptation. Ce n'est pas une notion connue, que les acteur-ices sont capables de définir.

Ils et elles évoquent d'abord les sujets de la vie quotidienne. On note dans l'ensemble une faible acculturation sur le sujet (pas de distinction des différentes composantes de l'adaptation, une compréhension encore faible ou partielle de ce que recouvre l'adaptation, et donc pas de vision partagée de ce concept).

Dans la conduite des entretiens, la Fabrique des transitions et ses alliés ont volontairement cherché à faire ressortir les représentations des acteur-ices sur les enjeux de transition au sens large. Cela peut être perçu comme ambigu, en réalité cela tient à trois éléments principaux :

- l'atténuation est la première mesure d'adaptation, c'est même elle qui la rend possible ;
- l'approche assumée par la Fabrique des transitions : quel que soit l'enjeu et la façon dont on le nomme (transition, atténuation, adaptation), le sujet central reste celui de la conduite du changement systémique ;
- de nombreuses actions en matière de climat et d'environnement peuvent relever à la fois de l'adaptation et de l'atténuation, ou de la transition au sens « commun » du terme. Par exemple, un plan de désimperméabilisation des sols relève de l'atténuation (effets positifs sur le cycle de l'eau et autres effets indirects sur la santé des sols, la biodiversité, etc.), et de l'adaptation (réduction du risque d'inondations). De même, la mise en place d'une centrale villageoise photovoltaïque (transition énergétique) permet à la fois d'atténuer le changement climatique (réduction des émissions de CO2) et de s'y adapter (renforcement de l'autonomie énergétique du territoire). Etc.

Pour la Fabrique des transitions, l'adaptation au changement climatique est le processus collectif par lequel les acteur-ices d'un territoire prennent conscience des risques climatiques présents et futurs – issus de l'interaction entre les aléas, les expositions et les vulnérabilités – et développent leur capacité à transformer leurs organisations, leurs activités et leurs milieux afin de réduire les dommages et de préserver l'habitabilité du territoire dans le respect de ses limites physiques (en

référence à la notion de limites planétaires, formalisée par les travaux du Stockholm Résilience Centre qui posent un cadre scientifique global permettant d'appréhender les crises environnementales dans leur dimension systémique en lien avec neuf processus biophysiques du système Terre). **Une adaptation juste et soutenable réduit les vulnérabilités sans les déplacer vers d'autres populations, territoires, écosystèmes ou générations, et sans compromettre les efforts d'atténuation.**

Pas encore de changement de paradigme

Les prises de conscience exprimées, parfois fortement revendiquées, peinent encore à se traduire en transformations structurelles. **Les modèles économiques, techniques, sociaux ou managériaux évoluent souvent par ajustements successifs, sans que leurs finalités et leurs effets soient pleinement réinterrogés : le changement de paradigme demeure partiel et inégal.**

Le développement durable reste un cadre de référence utile, notamment à travers les Objectifs de développement durable, qui constituent un langage commun au plan international et permettent de relier les dimensions écologiques, sociales et économiques. Certaines de ses traductions opérationnelles ont toutefois privilégié la recherche de compatibilité avec les modèles existants ou la perspective d'une « croissance verte », sans toujours expliciter les tensions, les limites écologiques et les arbitrages nécessaires. **La continuité de l'activité économique demeure ainsi une préoccupation centrale, tandis que l'examen de ses finalités, de ses impacts, de ses dépendances et de sa contribution soutenable à la satisfaction des besoins des habitants reste encore souvent incomplet.**

Un effet de sidération face à la complexité

Les acteur·ices, notamment les élu·es, peinent souvent à identifier les premiers leviers d'une stratégie d'adaptation. **L'ampleur des transformations à engager, l'interdépendance des enjeux et les arbitrages qu'elles soulèvent peuvent freiner le passage du constat à l'action.**

Les diagnostics techniques se multiplient et les données d'analyse et de prospective s'enrichissent. Leur mise en cohérence à partir des besoins essentiels des habitant·es et des conditions d'habitabilité du territoire reste cependant à consolider : accéder à l'eau et à l'alimentation, se loger, se soigner, s'éduquer et se former, se déplacer, se rencontrer. **Encore souvent dispersées ou organisées par secteurs, les connaissances et les compétences disponibles peinent à composer une compréhension partagée des vulnérabilités, des interdépendances et des choix à effectuer.** Leur mise en relation avec les vécus et les aspirations des habitant·es constitue une condition pour faire émerger un récit commun et soutenir l'action collective.

Sauf exception, malgré la multiplication des études, audit et diagnostics, la culture de la gestion de risque reste faible. Ainsi, deux niveaux semblent pour le moment faire défaut : celui de la prise de conscience (quels sont les risques actuels et à venir sur le territoire et qui les connaît), et celui de l'expertise (dans l'analyse des risques et l'élaboration des plans pour les adresser).

Enfin, l'enjeu de solidarité (entre les habitant·es du territoire ou entre territoires voisins) est identifié, mais n'est pas encore traité dans les faits.

Analyse du cadre d'organisation

Des collectivités prises en étau

Les collectivités sont prises en étau les attentes des citoyen·nes d'un côté et de l'autre les plans stratégiques nationaux descendants, les injonctions contradictoires des réglementations et leurs remise en question permanente : par exemple le ZAN – Zéro Artificialisation Nette –, les ZFE – Zone à Faible Emission –, ou encore une législation encore mouvante et des délais en révision autour du SRADDET – Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires – qui fixe le cap à l'échelle régionale, mais ne décline pas encore les objectifs de la loi Climat et Résilience localement.

De modes d'organisation peu remis en question

Les dispositifs s'ajoutent les uns aux autres, dans une approche technico-administrative. Le « millefeuille territorial », encore et toujours, laisse une empreinte forte : du national au local, les politiques publiques existantes, bien que dynamiques sur certains volets – achats, bâtiments, efficacité énergétique – restent largement structurées selon une logique sectorielle. **Cette organisation en silos limite la capacité à appréhender les vulnérabilités des territoires dans leur globalité et empêche d'articuler les efforts d'adaptation au sein d'une stratégie cohérente.** La juxtaposition des plans et dispositifs ne suffit plus : elle rend difficile la hiérarchisation des priorités et la mise en œuvre d'une transformation à la hauteur des enjeux.

La question n'est pas nécessairement de supprimer des échelons territoriaux. La difficulté tient surtout au manque de coopération entre eux et au cloisonnement persistant au sein de chacun. Chaque niveau peut être utile, à condition que les responsabilités et les actions soient clairement articulées. Cela invite à repenser les relations entre décentralisation et déconcentration. Inversement, supprimer un échelon ne résout rien si les coopérations verticales et horizontales ne sont pas assurées, comme l'illustrent certaines communes nouvelles.

Les territoires sur lesquels ont été menés les diagnostics sensibles sont de différents types : communautés d'agglomération, métropoles, SCoT, départements. Chaque strate regarde la question de l'adaptation au changement climatique selon ses compétences. Si chacune peut paraître légitime et pertinente, elles ne sont pas toutes perçues comme telles. **À cet égard le cas des départements est intéressant : pour le moment, ce sont surtout les EPCI qui se sont emparés de l'adaptation au changement climatique, alors que les départements pourraient jouer un rôle clé dans la réduction des fractures territoriales, en mobilisant leurs compétences pour favoriser la solidarité territoriale et l'autonomie locale.**

Comme toutes les collectivités, le Département est interpellé sur la manière d'orchestrer l'adaptation à son échelle territoriale. Faut-il

piloter de manière structurée et planifiée, ou encourager une logique d'expérimentation locale ? Les deux approches ne s'opposent pas nécessairement, mais nécessitent une articulation fine entre vision stratégique et souplesse opérationnelle. Plusieurs acteurs attendent du Département qu'il tienne ce rôle d'architecte collectif tout en laissant place à l'initiative locale. Cette tension interroge directement le rôle du Département dans la manière de piloter l'adaptation : il y a un équilibre à trouver entre un rôle de garant de la cohérence globale et de facilitateur d'expérimentations locales, en créant les conditions d'une ingénierie ouverte et collaborative (pour l'animation de la coopération).

En revanche, concernant l'implication des acteur·ices économiques, nous ne disposons pas d'assez d'éléments issus des diagnostics pour produire une analyse plus globale.

Analyse du cadre d'action

Dans l'ensemble, on ne constate pas de mise au travail des conflits¹ soulevés par le changement climatique. On relève même parfois un manque de transparence, de confiance vis-à-vis de la société civile.

De nombreuses collectivités affirment leur volonté de développer la concertation, mais inscrire cette ambition dans les pratiques et dans la durée reste exigeant. Certains espaces institués peuvent progressivement perdre de leur portée lorsque leur mandat, leurs moyens ou leur articulation avec la décision politique deviennent moins lisibles. Le suivi donné aux contributions s'affaiblit alors, tout comme la perception, par les participants, de leur capacité à peser sur les choix collectifs.

Globalement, des espaces de coopération entre acteur·ices existent mais restent trop dispersés et peinent à faire système.

1. Mettre un conflit au travail, c'est transformer une opposition souvent implicite ou bloquée en un objet explicite d'enquête, de dialogue et d'arbitrage collectif, sans nier les désaccords ni présumer qu'ils pourront tous être résolus.

Il y a souvent un décalage entre les actions et les politiques menées par les collectivités, et la (non) perception qu'en ont les acteur·ices du territoire. On note aussi un écart entre le niveau de maturité auquel pense se situer la collectivité et le niveau perçu par les acteur·ices du territoire. **Lorsqu'une collectivité se perçoit, ou est reconnue, comme particulièrement avancée sur les enjeux climatiques et environnementaux, le récit de réussite qui accompagne son action peut parfois rendre plus difficile l'accueil des critiques et des points de vue dissonants. L'enjeu est donc de préserver des espaces réflexifs permettant de questionner les actions engagées, d'en reconnaître les limites et de les faire évoluer.**

Concernant les risques, outre les deux niveaux évoqués plus haut, un troisième niveau reste à consolider : celui du pilotage stratégique et opérationnel. Les risques climatiques sont encore inégalement intégrés aux outils ordinaires de décision. Les plans de gestion des risques apparaissent souvent sectoriels, peu lisibles, insuffisamment actualisés ou faiblement articulés avec les diagnostics de vulnérabilité. Leurs enseignements ne se traduisent donc pas toujours dans les arbitrages budgétaires, les plans pluriannuels d'investissement, la gestion du patrimoine, les plans de formation ou l'évolution des métiers et des compétences. **L'enjeu est de faire de l'analyse des risques un cadre partagé de pilotage, permettant de hiérarchiser les priorités, d'organiser les trajectoires d'adaptation et de suivre leur mise en œuvre dans la durée.**

Dans le cadre du programme du Cerema, les diagnostics sensibles réalisés ayant, sauf exception, précédé les diagnostics de vulnérabilité, leur actualisation ou leur mise en dialogue permettrait de croiser les données climatiques avec les perceptions, les pratiques et les capacités d'action des acteur·ices du territoire.

Les « angles morts »

Nous avons identifié des éléments qui ne sont pas, ou rarement, exprimés par les acteur·ices territoriaux·ales. Dans un grand nombre de cas, on note qu'ils ne sont pas identifiés et/ou adressés par les collectivités. Nous les appe-

lons les « angles morts » sur lesquels il nous semble important d'attirer l'attention.

Ces éléments sont les suivants :

- **Les modèles économique et la gestion en commun des aménités du territoire**, dans des logiques publiques privées (qui ont parfois été perverties) qui restent à réinventer sur le plan de la contractualisation et de la répartition de la prise en charge des risques et des revenus (voire l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération).
- **Les coûts de fonctionnement et de maintenance** : l'approche dominante est celle d'une vision centrée sur les efforts d'investissement, alors que la question du coût du maintien en condition de fonctionnement des infrastructures et du maintien des usages et des fonctions sociales seront de plus en plus préoccupantes à moyen terme.
- **La mise en valeur et en récits du patrimoine immatériel du territoire** : les enjeux d'adaptation sont d'abord vu sous l'angle économique et des infrastructures, la dimension sensible et culturelle est peu considérée.
- **L'intégration de la pluralité des récits et la mise au travail des conflits** : les cadres observés ne permettent suffisamment l'expression et l'intégration de récits différents, contradictoires, voire antagonistes (au départ). Dès lors, les conflits sont peu instruits, travaillés et mis sur la table, ce qui conduit fréquemment à des situations de blocages ou à des arbitrages perçus comme brutaux et arbitraires.
- **Les processus d'évaluation** : les postures observées sont peu tournées sur les démarches d'évaluation des dispositifs mis en œuvre, notamment au regard de la prise en compte des besoins d'adaptation. Il y a peu d'espaces de paroles réflexifs (entre pairs et animés – au moins au départ – par des tiers extérieurs), peu d'analyse des pratiques et de debriefing générant des effets miroirs (prises de conscience entre acteur·ices partageant une même réalité mais pas nécessairement le même point de vue sur ce qui s'est passé).

L'ADAPTATION : PAS JUSTE UN « TRUC EN PLUS »

Pour mobiliser largement autour de l'adaptation, le changement climatique doit être relié à ses conséquences concrètes sur les conditions de vie : accéder à l'eau et à l'alimentation, se loger, se soigner, se déplacer, mais aussi se rencontrer, s'entraider et réduire les inégalités. C'est à partir de ces préoccupations quotidiennes que les risques climatiques peuvent devenir un enjeu partagé et un objet d'action collective.

Plutôt que d'être considérée comme une réponse défensive aux aléas climatiques, l'adaptation peut structurer une trajectoire territoriale plus résiliente, en valorisant les ressources naturelles, économiques et sociales du territoire comme des leviers d'action. Elle ne doit pas se résumer à la préservation de l'existant, mais doit engager à reconstruire des capacités locales et à activer de nouvelles solidarités entre les acteur·ices. Parce qu'on ne peut pas fonder un projet d'adaptation sans projet de territoire et de transition territoriale affirmé, l'adaptation ne peut être pensée uniquement en réponse aux aléas climatiques, mais doit pousser à une réflexion plus profonde sur le type de territoire à faire émerger, et des nouveaux modèles socio-économiques associés.

Trois cadres d'action coexistent aujourd'hui : le développement durable, référence historique qui demeure structurante, notamment à travers les ODD ; la transition écologique, de plus en plus mobilisée pour penser la transformation des modèles ; et l'adaptation au changement climatique, associée à la résilience, dont l'appropriation reste encore inégale. **Ces approches se recoupent, mais leur articulation demeure insuffisante. Il s'agit donc d'organiser leur mise en dialogue, d'en clarifier les complémentarités et les tensions, et de mettre au travail les controverses et les arbitrages qu'elles soulèvent.**

En l'absence d'un véritable dialogue de fond et régulier afin d'articuler les acteur·ices et les compétences, l'adaptation au changement climatique risque d'être abordée de façon sporadique et superficielle. Les « débats » sur la lutte contre les incendies et la climatisation déclenchés par la sécheresse et les canicules à répétition de l'été 2026 en sont la triste illustration.

Si elle peut aussi être vue comme « un truc en plus », notamment par rapport aux projets et dispositifs en lien avec les transitions thématiques déjà mises en œuvre, l'adaptation risque surtout de faire passer au second plan l'impérative nécessité de l'atténuation des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES), d'une part et de la transition écologique d'autre part, réduisant ainsi d'autant sa portée, sachant qu'il sera extrêmement difficile (impossible disent certain·es scientifiques) de s'adapter à un monde à +3 ou +4 degrés.

Enfin, le risque majeur reste que l'adaptation ne soit vue qu'à travers du prisme de la température en zone urbaine, nous faisant perdre ainsi de vue tout le travail à réaliser pour protéger et restaurer les écosystèmes (sols, forêts, cours d'eau, zones humides), alors que ce sont les seuls qui sont capables de nous permettre de maintenir des conditions de vie acceptables.

En l'absence d'un véritable dialogue de fond et régulier afin d'articuler les acteur·ices et les compétences, l'adaptation au changement climatique risque d'être abordée de façon sporadique et superficielle.

DIAGNOSTIC SENSIBLE
DE MACOURIA

Réalisé selon la méthode de la Fabrique des transitions dans le cadre du programme "Territoires adaptés au climat de demain".



SEULE LA RÉUSSITE DE
L’ATTÉNUATION DU CHANGEMENT
CLIMATIQUE REND L’ADAPTATION
POSSIBLE

Entretien avec Magali Reghezza-Zit, géographe, spécialiste des questions environnementales et urbaines et ancienne membre du Haut Conseil pour le Climat, pour Millénaire 3, la plateforme de la Direction de la Prospective et du Dialogue de la Métropole de Lyon.



ARCHIPEL : À L'ÉCOUTE
DES TERRITOIRES

Une série de podcasts du Cerdd qui donne la parole aux habitantes et habitants des Hauts-de-France pour partager leur vécu face au changement climatique.



À LA RENCONTRE DES MAIRES
RURAUX DES HAUTS-DE-FRANCE

En 2025, le Cerdd est parti à la rencontre de 28 maires de petites et moyennes communes des Hauts-de-France. L’objectif : connaître les raisons de leur engagement, les sujets de transition qui les préoccupent, leurs envies, les difficultés qu’ils rencontrent pour mener à bien leurs projets mais aussi la commune dont ils et elles rêvent.



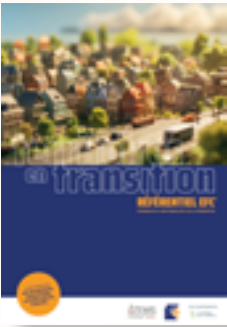
REGARDS DES SCIENCES HUMAINES
ET SOCIALES SUR L’ADAPTATION
AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Malgré les effets déjà ressentis du changement climatique, les réponses pour adapter les territoires restent insuffisantes. Pourquoi n’agit-on pas, malgré tout ce que l’on vit ? Ce dossier bibliographique réalisé par le Cerdd invite à porter le regard des sciences humaines et sociales pour comprendre les causes de l’inaction climatique. Et enfin, identifier des leviers.



TERRITOIRES EN TRANSITION :
RÉFÉRENTIEL EFC

Le modèle économique dominant est au coeur des problèmes sociaux, environnementaux actuels : il n’y aura pas de transition (écologique, sociale et sociétale, économique et politique) sans un changement de modèle économique, au service d’un autre modèle de développement des territoires : une publication pilotée par ATEMIS qui s'appuie sur deux décennies d'intervention-recherche.



PASSER À L'ACTION

DES PISTES DE RÉFLEXION POUR ENGAGER DES STRATÉGIES D'ADAPTATION

Au niveau stratégique

Structurer une stratégie long terme autour d'une vision commune et d'un projet de territoire

- **Passer d'une logique réactive à une transformation durable** : l'adaptation ne doit pas se limiter à répondre à des risques, mais être considérée comme un moyen de structurer une stratégie à long terme, ancrée dans l'ensemble des spécificités territoriales, notamment culturelles.
- **Décloisonner l'action publique par une approche systémique** : l'adaptation implique de mieux articuler les enjeux sociaux, économiques et écologiques à travers des politiques intégrées, et ancrées localement. Cela nécessite non pas de prendre l'adaptation comme entrée thématique de toutes les politiques publiques, mais de disposer d'une solide expertise et de la mettre à disposition des domaines concernés.
- **Faire évoluer la collectivité territoriale vers un rôle de facilitateur** : il s'agit moins de prescrire que de soutenir, outiller et relier les initiatives existantes, au service d'un projet de territoire projetant une vision élaborée et portée collectivement.

Cheminer vers un changement de paradigme en partant des besoins des habitant-es

- **Cheminer vers un changement de paradigme** : sans révolutionner tout du jour au

lendemain, les basculements à venir nécessitent de modifier en profondeur les façons de penser, de s'organiser et d'agir, en adressant les axes prioritaires pour la vie des habitant-es, notamment les plus précaires. Cheminer en comprenant les pratiques des habitant-es permet de travailler une vision commune, de repérer les conflits d'usages, et de mettre en mouvement les acteur-ices socio-économiques dans une nouvelle perspective économique « servicielle » pour répondre à ces besoins.

- **S'appuyer sur les préoccupations majeures des citoyen·nes et des acteur-ices socio-économiques** permet de travailler une vision commune à leur niveau, puis entre eux et la collectivité.
- **Repenser la priorisation des préoccupations des acteur-ices permet d'introduire la notion de l'arbitrage des conflits d'usage.** Plutôt que de les éviter, la mise au travail de ces conflits peut aider à faire émerger la vision collective. On peut proposer ici de professionnaliser des processus démocratiques, territorialisés, de conduite de changement. Par exemple, en territorialisant et pérennisant les principes méthodologiques de la CNDP et en s'appuyant sur les outils existants (CESER, Conseils de développement, conseils et chambres instituées), dont la mise en mouvement collective pourrait être repensée.

Au niveau opérationnel

Créer et renforcer les conditions d'engagement

- **Construire une culture commune de l'adaptation** pour avoir une connaissance partagée des risques : se former et s'informer en partageant une réflexion sur les enjeux, s'inspirer des territoires pilotes pour ouvrir les possibles et analyser le coût de l'inaction.
- **Dans chaque territoire, donner du souffle en se rassemblant autour d'un projet qui fasse rêver**, et en s'appuyant sur les forces du territoire pour travailler une vision commune à long terme : il y a besoin d'une étoile, une vision, un fil rouge soient définis puis clairement exprimés et partagés.

- **Renforcer la capacité d'agir des acteur-ices territoriaux-ales** : l'adaptation devient possible si chacun dispose des compétences et de l'autonomie pour agir.
- **Pour les enjeux de sécurité et de prévention, passer d'un sujet d'expert à un sujet populaire pour se préparer collectivement aux risques** (cela passe par l'implication des citoyens dans la remise à niveau des plans de gestion des risques, par la prise en compte de leur habitudes d'usage, par la sensibilisation et l'éducation à la complexité des enjeux, etc).

Agir en coopération, tenir le cap et la durée collectivement

- **Instaurer une gouvernance apprenante et agile peut aider à prendre en charge collectivement la complexité des enjeux** : l'incertitude appelle à tester, expérimenter, ajuster, apprendre et s'adapter au fil du temps. Piloter dans l'incertitude nécessite de créer des relations de confiance (en interne à la collectivité, et en externe avec les acteur-ices socio-économiques) et un travail de déculpabilisation des décideur-euses : il est impossible de tout prévoir, et toutes les données du monde ne seront jamais une garantie d'un « bon » choix. Les choix doivent être assumés, et pour cela, ils doivent d'abord être compris et partagés, dans une optique « zéro regret ».
- En lien avec la réalisation d'une cartographie plus complète et plus fine des parties prenantes, **mettre en place une véritable stratégie d'agencement d'alliances au niveau du territoire en développant des écosystèmes partenariaux** (économie circulaire, boucle locale d'énergie, etc.).
- **Aligner les visions des différents types d'acteur-ices en s'appuyant sur des espaces clefs pour la coopération** : pour dépasser les vieux réflexes et habitudes, il est nécessaire d'innover pour trouver de nouveaux espaces de réflexion et de co-construction avec tous les acteur-ices, et de susciter chez elles et eux de nouvelles postures. S'appuyer sur les espaces déjà existants permet de décupler la capacité d'agir.

- **Pour la gestion des conflits et des arbitrages, un outillage conceptuel et opérationnel est à renforcer.** Dans la plupart des territoires, cet enjeu d'arbitrage sur des conflits d'usage peut par exemple s'incarner autour de la thématique de l'eau.

Agir de façon systémique, impliquer les acteurs et élargir le périmètre progressivement

- **Partir de l'existant pour servir l'ambition d'adaptation du territoire** : remobiliser les outils qui font leurs preuves pour élargir les champs d'action, cartographier les actions existantes, faire le lien avec toutes les initiatives réalisées et en cours, et mettre en avant les plus-values collectives, outiller les acteurs par une meilleure inter-connaissance.
- **Attention à ne pas en faire un nouveau silo** : l'adaptation requiert une spécialisation des compétences mais pas une nouvelle direction thématique dans la collectivité. Il y a besoin d'un pôle d'expertise transverse, directement rattaché au niveau DGS, au service des directions opérationnelles, en appui aux projets.
- **Au sein de la collectivité, mieux croiser les feuilles de route des différentes Directions afin d'avoir des projets communs autour desquels bâtir une culture partagée des enjeux** participatifs liés à l'adaptation. L'important c'est de faire en sorte que l'adaptation s'imbrique étroitement avec les projets de territoire que portent les élus, que sa prise en compte se systématisent dans les prises de décision, notamment en matière d'investissement, mais aussi en matière de fonctionnement (cf. § « les angles morts »).
- **Évaluer la valeur créée**, s'intéresser aux effets de l'action sur le temps long
- **Organiser des espaces de réflexivité**, faire des erreurs un moteur d'amélioration collective
- **Muscler la communication interne et externe**, mettre en récits les adaptations engagées
- **Faire de la justice sociale un critère de**

décision et un indicateur de réussite de l'adaptation

- **Engager des processus d'évaluation** de ce que le territoire et ses acteur-ices : risquent de perdre si rien n'est fait ; risquent de perdre dans tous les cas ; doivent/peuvent conserver ou abandonner.

Ces processus peuvent se baser sur des démarches de « mise en enquête collective ». Cela permet d'impulser une dynamique collective autour de la compréhension des vulnérabilités du territoire, où chacun peut s'interroger sur ces propres vulnérabilités et les partager, ce qui permet *in fine* de comprendre collectivement pourquoi telle acteur-ice sera à risque dans telle situation, ou pourquoi telle autre le sera dans une autre situation.

Ces échanges, entre des acteur-ices qui souvent ne se connaissent pas ou peuvent avoir des a priori les un-es vis-à-vis des autres, sont particulièrement précieux pour dépasser les conflits et construire une vision partagée des vulnérabilités.

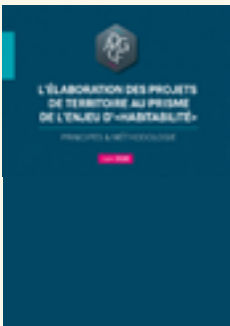
Faire de l'adaptation un projet de territoire, c'est assumer collectivement une ambition politique : transformer les vulnérabilités en leviers de coopération, les incertitudes en capacités d'apprentissage, et les contraintes en moteurs d'innovation sociale et institutionnelle.

Les échanges, entre des acteur-ices qui souvent ne se connaissent pas ou peuvent avoir des a priori les un-es vis-à-vis des autres, sont particulièrement précieux pour dépasser les conflits et construire une vision partagée des vulnérabilités.

RESSOURCES

L'ÉLABORATION DES PROJETS DE TERRITOIRE AU PRISME DE L'ENJEU D'HABITABILITÉ

Un guide produit à l'issue des 18èmes Universités d'été de l'ADGCF qui se sont tenues à Vannes les 1, 2 & 3 juillet 2026 et qui avaient pour thématique "l'habitabilité, référentiel de la nouvelle génération de projet de territoire intercommunal ? ».



COMMENT LA 'PLANIFICATION ÉCOLOGIQUE JUSTE' SE DÉCLINE T-ELLE DANS LES TERRITOIRES ?

En Bourgogne-Franche-Comté, un chantier exploratoire régional a été mené de 2023 à 2025 par la DREAL et le "Living lab territorial pour la transition écologique" de la Maison des Sciences Humaines de Dijon, en partenariat avec l'Unadel et le Cerema.



« ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE » TERME PIÉGÉ OU PRAGMATISTE ?

Si la perspective de l'adaptation crispe certains qui craignent que l'on renonce ainsi à lutter contre les causes du réchauffement, il faut qu'ils dépassent l'opposition stérilisante de l'« agir vs. subir » pour y substituer une dialogique plus opérante qui accepte de considérer la pertinence de l'adaptation. Un article de Vivian Dépoues pour AOC.



ENTREPRISES ET TERRITOIRES

Les entreprises et leurs relations avec leurs parties prenantes sur le territoire, vers une responsabilité territoriale des entreprises ? L'avis de la plateforme RSE du Haut-Commissariat à la stratégie et au plan.



« NOTRE PREMIER PROBLÈME SERA L'EAU »

Retour sur les interventions de Catherine Halbwachs (directrice du projet "Adapt" chez EDF dédié à l'adaptation des centrales nucléaires et thermiques au changement climatique) lors de la conférence "Organiser l'adaptation : voyage en terres inconnues ?" organisée par l'ESCP et Axa Climate, dans La Lettre de Trois degrés.



« L'ADAPTATION CONSISTE À DÉCIDER PROGRESSIVEMENT EN REGARDANT LOIN DEVANT »

Entretien avec Vivian Dépoues, responsable de la thématique Adaptation au changement climatique au sein de l'Institut de l'Économie pour le Climat (I4CE), pour Millénaire 3, la plateforme prospective de la Métropole de Lyon.



PLANS D'ACTION : LA BONNE INGÉNIERIE POUR LES METTRE EN OEUVRE

Une ingénierie politique et sociétale

L'ingénierie portée par la Fabrique des transitions vient répondre à certains besoins des collectivités qui s'engagent dans des démarches d'adaptation.

- **Identifier et susciter l'engagement des parties prenantes internes et externes** : aller au-delà de la dimension purement technique, se questionner sur les parties prenantes, identifier les parties prenantes externes, engager une écoute interne, faire naître une dynamique.
- **Renouveler les manières de faire entre catégories d'acteur-ices** : entrer dans une pleine phase de coopération entre élu-es et acteur-ices socio-économiques.
- **Capter les remontées des acteur-ices du territoire** : partir du réel, du vécu, de l'expérience de tous les acteur-ices du territoire, de leur perception et de leur ressenti, leur affect.

La démarche que peut mettre en œuvre la Fabrique des transitions, notamment à l'occasion d'un diagnostic sensible, permet d'établir les conditions d'un espace d'expression inédit, dont les territoires sont capables d'en évaluer les effets.

Elle permet de faire en sorte que les acteur-ices locaux-aies aient un lieu de dis-

cussion et de parole libre. C'est tout l'intérêt du tiers de confiance, de l'ouverture, puis du maintien d'un espace sécurisé. Cela permet de dévoiler des choses, parfois connues mais pas partagées et de les mettre sur la table d'une discussion collective. Autant d'ingrédients qui permettent de structurer efficacement un travail collectif.

Une ingénierie qui peut s'articuler efficacement avec des ingénieries plus techniques

Notre expérience nous a montré qu'il ne suffisait pas simplement de juxtaposer des démarches de diagnostic (diagnostics sensible, de vulnérabilité, de résilience, etc.). Leur bonne articulation en termes de présentation, de compréhension par les bénéficiaires, de méthodologie, de séquençement, est apparue essentielle dans leur capacité à révéler toutes les vulnérabilités du territoire, ainsi que dans leur capacité à faire en sorte que les acteur-ices puissent pleinement s'en approprier les effets.

Pour gagner en temps et en efficacité vis-à-vis des collectivités, il est essentiel de renforcer les conditions de portage politiques de ces diagnostics, en leur transmettant des éléments de cadrage clairs pour qu'elles saisissent bien les enjeux derrière l'exercice et en le sécurisant systématiquement avec la désignation d'un binôme élu-e-agent-e référent-e.

Par exemple, positionner le diagnostic sensible en amont d'un diagnostic plus technique et quantitatif est intéressant pour permettre aux intervenant-es de s'imprégner du contexte du territoire, de le comprendre, de découvrir les jeux d'acteur-ices et d'en tenir compte dans le déroulement de leur intervention et dans le choix des modalités de pilotage de l'accompagnement.

Dans ce cas, le diagnostic sensible n'aura pas l'ambition de produire des recommandations, mais plus de fournir une photo du territoire au travers de la grille d'analyse des "4 Fondamentaux de la conduite du changement systémique" et des "4 Fantastiques des territoires en transition", pour faire émerger

des axes de réflexion dont la collectivité pourra se saisir.

À l'inverse, positionner le diagnostic sensible après un diagnostic technique et quantitatif présente les avantages suivants.

- Mieux cibler les éléments « immatériels » issus du diagnostic technique ou quantitatif, pour les compléter et/ou questionner.
- Mieux impliquer les intervenant-es du diagnostic technique sur ce qu'il faut creuser, notamment du point de vue de la sensibilité du territoire, dans ses capacités d'adaptation et de pilotage de la stratégie d'adaptation.
- Gagner en confiance avec la collectivité, via un cadre d'intervention qui s'adapte au cours de la démarche.

Ainsi posé, le diagnostic sensible aura pour ambition d'approfondir l'analyse des enjeux politico-stratégiques autour de la question de l'adaptation et de fournir des recommandations fortes visant à aider le territoire à renforcer ses capacités de gouvernance à l'échelle multi-acteur-ices.

Dans tous les cas, il est primordial de s'adapter au stade auquel se situe le territoire, être à l'écoute pour bien comprendre ses attentes et ses besoins, avant de lui proposer un outil.

Effets observés depuis 5 ans d'accompagnement des territoires

La méthode mise en œuvre par la Fabrique des transitions contribue à transformer les territoires par sa capacité à :

- faire monter en compétences des acteur-ices des territoires dans leur prise en compte de la complexité : travailler à différentes échelles de gouvernance, faire du lien entre ces échelles ;
- aller vers plus de coopération : casser les barrières et les postures, faire baisser la pression pour mettre au travail les conflits ;
- déclencher une prise de conscience :

questionner et informer les acteur-ices socio-économiques, les mettre en mouvement ;

- révéler des freins et difficultés : sur le fonctionnement de la collectivité, sur la mobilisation des élu-es, l'implication des acteur-ices socio-économiques.

Il ne suffit pas de juxtaposer des démarches de diagnostic. Leur bonne articulation en termes de présentation, de compréhension par les bénéficiaires, de méthodologie, de séquençement, est apparue essentielle dans leur capacité à révéler toutes les vulnérabilités du territoire.

LES 4 FONDAMENTAUX DE LA CONDUITE DE CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

Le référentiel de la Fabrique des transitions qui fait la synthèse des principes directeurs de la conduite de changement systémique, inspirés par les expériences de territoires pionniers des transitions et d'allié·es.



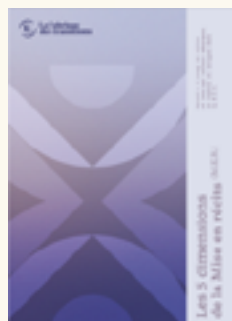
LES 4 FANTASTIQUES DES TERRITOIRES EN TRANSITION

Issue des groupes d'échanges entre pairs animés au sein de la Fabrique des transitions, cette publication fait la synthèse des enjeux propres à chacune des quatre typologies d'acteur·ices identifiées comme étant clés pour conduire les transitions dans les territoires.



LES 5 DIMENSIONS DE LA MISE EN RÉCITS (M.E.R.)

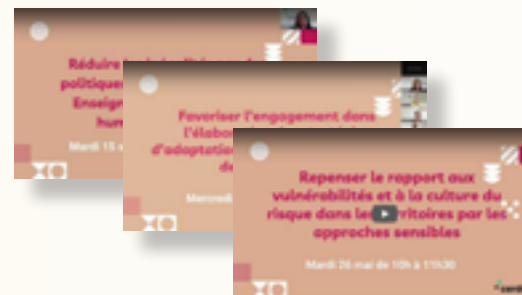
Ce "manuel à l'usage de celles et ceux qui veulent embarquer, se repérer et naviguer dans la M.E.R." prolonge le travail initié en compagnonnage avec le Cerdd en partageant les principes qui fondent, selon la Fabrique des transitions, l'approche narrative, inspirée par les expériences de nombreux·ses allié·es et acteur·ices des transitions



S'ADAPTER AU CHANGEMENT CLIMATIQUE : LEVER LES FREINS COLLECTIFS ET TRANSFORMER NOS PRATIQUES

Trois webinaires organisés par le Cerdd entre mai et septembre 2026 :

- Repenser le rapport aux vulnérabilités et à la culture du risque dans les territoires par les approches sensibles.
- Favoriser l'engagement dans l'élaboration des stratégies d'adaptation avec la prise en compte des modes de vie.
- Réduire les inégalités par des politiques d'adaptation justes ? Enseignements des sciences humaines et sociales.



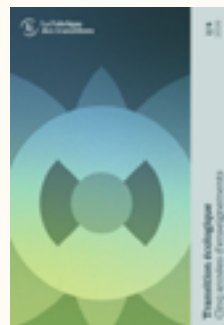
RENOUVELER LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL

Une présentation croisée du diagnostic sensible de la Fabrique des transitions et le Diag 360 de la résilience territoriale.



TRANSITION ÉCOLOGIQUE : 5 ANNÉES D'ENSEIGNEMENTS

Les enseignements issus des accompagnements d'une centaine de territoires sur les enjeux de conduite de changement par la Fabrique des transitions au cours des cinq dernières années.



TUTOS

Au fur et à mesure du cheminement dans la construction de leurs stratégies d'adaptation, les collectivités et leurs partenaires vont devoir s'atteler à la définition et la mise en place d'un dispositif de gouvernance coopérative. Trois blocs sont apparus lors des travaux que nous avons menés avec les territoires pionniers sur cet enjeu : le management de la gouvernance, pour se positionner et embarquer ; le choix des priorités et leur articulation avec les politiques et budgets existants pour transformer les enseignements issus des diagnostics en suites opérationnelles et finançables ; l'usage de l'évaluation, pour mesurer les effets attendus, les impacts et co-bénéfices, les coûts évités et risques réduits. Nous avons élaboré un questionnaire pour chacun d'entre eux, afin de guider les collectivités dans la structuration, l'opérationnalisation et l'évaluation de leurs stratégies d'adaptation.

Se positionner, embarquer, coopérer

Question centrale

- Comment la collectivité se positionne-t-elle dans la démarche d'adaptation, à la fois en interne et vis-à-vis des autres échelles territoriales ?

1. Positionnement institutionnel

- Quel rôle la collectivité souhaite-t-elle jouer dans l'adaptation au changement climatique : chef de file, facilitateur, financeur, animateur, expert, partenaire, assembleur ?
- Sur quels sujets la collectivité se sent-elle pleinement légitime à agir ?
- Sur quels sujets sa légitimité reste-t-elle à construire ou à clarifier ?
- Quelles compétences de la collectivité sont directement concernées par la démarche ?
- La définition et/ou la mise en place de la gouvernance sur l'adaptation a-t-elle suscité des tensions ? Qu'est-ce que le programme a déjà permis de clarifier sur la place de la collectivité ?
- Quelles clarifications reste-t-il à apporter ?

2. Gouvernance multi échelle

- Avec quelles échelles territoriales la collectivité doit-elle mieux articuler sa démarche : communes, EPCI, Départements, Région, SCoT, PETR, État, agences, syndicats, opérateurs ?
- Où les rôles sont-ils aujourd'hui clairs ?
- Où observe-t-on encore des chevauchements, des angles morts ou des tensions de légitimité ?

- Quels espaces de dialogue existent déjà avec les autres acteurs ?
- Quels espaces faudrait-il créer, renforcer ou transformer ?

- Quelles alliances sont indispensables pour passer du diagnostic à l'action ?

3. Embarquement politique

- Quels élus sont aujourd'hui mobilisés autour de la démarche ?
- Quels élus restent à embarquer prioritairement ?
- Quels arguments rendent le sujet audible politiquement : sécurité, coûts évités, solidarités, qualité de vie, attractivité, continuité du service public, gestion des crises ?
- Quels formats ont déjà été testés pour mobiliser les élus : séminaire, commission, visite terrain, cartographie des vulnérabilités, récit d'événements climatiques, mise en débat budgétaire ?
- Qu'est-ce qui fonctionne ? Qu'est-ce qui fonctionne moins ?

- Quelle décision politique devra être préparée dans les prochains mois ?

4. Embarquement du management et des services

- La démarche est-elle portée par une direction spécifique ou par une dynamique réellement transversale ?
- Quelles directions sont déjà engagées ?
- Quelles directions doivent encore être associées ?
- Comment la direction générale est-elle impliquée ?

- Quels freins internes observe-t-on : manque de temps, priorités concurrentes, difficulté à traduire l'adaptation dans les métiers, absence d'arbitrage, manque de moyens ?

- Quels leviers peuvent permettre d'embarquer davantage le management : comité de direction, feuille de route interservices, mandat politique, expérimentation concrète, indicateurs, budget, formation ?

Question de synthèse pour l'atelier

- À quelles conditions la collectivité peut-elle devenir un acteur légitime, utile et reconnu de l'adaptation, sans se substituer aux autres échelles territoriales ?

Opérationnaliser, financer, inscrire dans le PPI

Question centrale

- Comment transformer les enseignements du programme en suites opérationnelles, finançables et inscrites dans les arbitrages budgétaires de la collectivité ?

1. Suites opérationnelles pressenties

- Quelles actions concrètes ressortent déjà de la démarche ?
- Parmi ces actions, lesquelles sont les plus mûres ?
- Lesquelles peuvent être lancées rapidement ?
- Lesquelles nécessitent encore un arbitrage politique ou technique ?
- Quels projets peuvent devenir des démonstrateurs de l'adaptation ?

- Quels sujets doivent passer d'une logique d'étude à une logique de mise en œuvre ?

2. Articulation avec les politiques existantes

- Dans quelles politiques de la collectivité l'adaptation peut-elle déjà être intégrée ?
- Quelles politiques sont prioritaires : écoles, collèges, routes, bâtiments, solidarités, autonomie, eau, espaces naturels, aménagement, soutien aux communes ?

- Quelles actions peuvent être financées par des budgets déjà existants ?

- Quelles actions nécessitent des moyens nouveaux ?
- Où l'adaptation peut-elle être intégrée sans créer un dispositif supplémentaire ?

- Où faut-il au contraire créer une ligne, un programme ou une enveloppe dédiée ?

3. Articulation PPI / budget

- La démarche d'adaptation est-elle déjà reliée au PPI ?
- Quels investissements du PPI sont concernés par les risques climatiques ?
- Quels projets du PPI devraient être relus à l'aune de l'adaptation ?
- Quels nouveaux investissements devraient être proposés dans le prochain cycle budgétaire ?
- Comment intégrer les coûts évités dans les arbitrages budgétaires ?

- Quels éléments faut-il produire pour convaincre les directions financières et les élus ?
- Quel calendrier budgétaire faut-il viser pour inscrire les suites du programme ?

4. Financement des suites du programme

- Quels besoins doivent être financés en priorité : ingénierie, études, animation, investissements, expérimentation, évaluation ?
- Quels financements internes peuvent être mobilisés ?
- Quels financements externes sont déjà identifiés ?
- Quels partenaires financiers peuvent être sollicités : État, Région, agences de l'eau, ADEME, Banque des Territoires, fonds européens, contractualisations, appels à projets ?
- Qu'est-ce qui manque aujourd'hui pour monter les dossiers de financement ?
- Quels arguments communs pourraient être portés par la collectivité pour faire reconnaître le besoin de financement de l'adaptation ?

5. Ancrage de la démarche au-delà du programme

- Qu'est-ce qui doit être pérennisé après la fin du programme ?
- Quelle ingénierie doit être maintenue ?
- Quels rituels de pilotage doivent être installés ?
- Quels livrables doivent être produits pour sécuriser la suite ?

- Quel est le risque principal si aucune suite opérationnelle n'est financée ?
- Quelle première décision permettrait de ne pas perdre la dynamique engagée ?

- Question de synthèse pour l'atelier

- Comment faire entrer l'adaptation dans les arbitrages budgétaires, les programmations pluriannuelles d'investissement et les politiques ordinaires de la collectivité ?

Évaluer pour légitimer, arbitrer et apprendre

Question centrale

- Que faut-il objectiver pour démontrer la valeur créée par la démarche d'adaptation et renforcer sa légitimité politique, technique et financière ?

1. Ce que vous voulez pouvoir démontrer

- Quels effets la démarche doit-elle produire à court terme ?
- Quels effets attend-on à moyen terme ?
- Quels changements veut-on pouvoir observer dans les politiques de la collectivité ?
- Quels changements veut-on pouvoir observer dans les coopérations territoriales ?
- Quels changements veut-on pouvoir observer pour les habitants, les communes, les agents ou les publics vulnérables ?
- Qu'est-ce qui permettra de dire que le programme a réellement transformé la manière d'agir de la collectivité ?

2. Impacts et co-bénéfices

- Quels risques climatiques cherche-t-on à réduire ?
- Quels publics ou territoires vulnérables sont prioritairement concernés ?
- Quels services publics doivent être mieux protégés ?
- Quels équipements ou infrastructures doivent être adaptés ?
- Quels co-bénéfices peut-on documenter : santé, biodiversité, confort d'été, sobriété, cohésion sociale, qualité de vie, continuité de service ?
- Quels effets de coopération faut-il observer entre directions et avec les partenaires ?

3. Indicateurs et preuves utiles

- Quels indicateurs sont déjà suivis dans la collectivité ?
- Lesquels pourraient être mobilisés sans créer une usine à gaz ?
- Quels récits, retours d'expérience ou cas concrets peuvent compléter les indicateurs chiffrés ?
- Quels livrables peuvent servir de preuves : cartes, diagnostics, arbitrages, décisions, projets financés, budgets votés, coopérations installées ?
- Comment documenter les apprentissages, y compris les difficultés et les controverses ?
- Quelle donnée ou preuve serait la plus utile à produire avant le séminaire de septembre ?

4. Coûts évités et risques réduits

- Quels coûts futurs l'adaptation pourrait-elle permettre d'éviter ?
- Quels coûts de crise ou de réparation sont déjà observés ?
- Quels investissements préventifs pourraient éviter des dépenses plus importantes demain ?
- Comment rendre ces coûts évités compréhensibles pour les élus et les directions financières ?
- Dispose-t-on déjà de données permettant de documenter ces coûts ?
- Quelles données manquent encore ?

5. Utilité de l'évaluation pour la suite

- En quoi l'évaluation peut-elle aider à mobiliser les élus ?
- En quoi peut-elle aider à embarquer le management ?
- En quoi peut-elle aider à convaincre les financeurs ?
- En quoi peut-elle aider à prioriser les actions ?
- En quoi peut-elle renforcer la place de la collectivité dans la gouvernance multi échelle ?
- Comment éviter que l'évaluation soit vécue comme une contrainte supplémentaire ?

Question de synthèse

- Quels impacts, coûts évités et preuves de transformation la collectivité peut-elle commencer à documenter dès maintenant pour préparer les suites ?

CONCLUSION

TENIR BON

Dans chaque territoire, à chaque échelle, les démarches d'adaptation avancent dans des contextes différents, mais elles rencontrent plusieurs questions communes.

Ces questions ne relèvent pas seulement d'un besoin d'information : elles touchent au portage politique, au rôle institutionnel de chaque collectivité, à l'organisation interne, à la traduction opérationnelle des démarches et aux conditions de financement des stratégies d'adaptation.

Comment rendre visibles les effets de l'adaptation, les coûts évités, les co-bénéfices sociaux, sanitaires, environnementaux et budgétaires ? Quelle est la juste place de chaque collectivité dans une gouvernance multi échelle, des communes aux EPCI, des Départements aux Régions, des services de l'État à ses agences et opérateurs ?

Quelles ressources mobiliser pour prolonger l'ingénierie, tester des actions, soutenir les territoires et éviter que la démarche reste au stade du diagnostic ?

Comment faire entrer l'adaptation dans les programmations pluriannuelles d'investissement, les arbitrages budgétaires et les priorités sectorielles ?

Autant de question auxquelles nous devons nous atteler collectivement et pour lesquelles de nombreux territoires ont déjà commencé à apporter des réponses.

Dans un contexte de plus en plus tendu et parfois sombre, nous devons collectivement tenir bon et continuer à voir dans l'adaptation au changement climatique de formidables opportunités : celle de transformer les vulnérabilités en leviers de coopération, les incertitudes en capacités d'apprentissage, et les contraintes en moteurs d'innovation sociale et institutionnelle.

Dans un contexte de plus en plus tendu et parfois sombre, nous devons collectivement tenir bon et continuer à voir dans l'adaptation au changement climatique de formidables opportunités.

REMERCIEMENTS

Un grand merci au Cerema pour sa confiance et tout particulièrement à Florence Bordère, Marine Tranchant, Louise Rhodde, et Nicolas Beaurez pour leur patience, leur persévérance et les sympathiques moments passés ensemble durant le programme. Et à bientôt peut-être pour de nouvelles aventures !

Merci beaucoup à Adapt pour sa contribution, et tout particulièrement à Marie-Hélène Lafage, Quentin Ghesquière et Alexandre Florentin. Hâte de poursuivre notre collaboration !

La Fabrique des transitions anime une alliance transpartisane de territoires et de réseaux d'acteur·ices qui renouvellent la manière de conduire les transitions, à travers une approche systémique.

Née de la mutualisation d'expériences de territoires pionniers des transitions en France, elle réunit plus de 400 organisations publiques et privées et 1000 personnes : collectivités territoriales, réseaux d'acteur·ices, associations, entreprises, ONG, médias, universités, etc.

Ensemble, les allié·es forment une communauté à la fois de partage d'expériences et d'accompagnement de territoires, pour favoriser le développement de dynamiques territoriales de transition et leur changement d'échelle.

**DIRECTION
DE PUBLICATION :**
Julian Perdrigeat

RÉDACTION :
Benoît Nenert.

MISE EN PAGE :
Irwina Marchal