

AVRIL 2026

FAIRE FACE  
AUX ENJEUX CLIMATIQUES :  
LA COOPÉRATION INTERTERRITORIALE  
COMME MOTEUR DE  
L'INVESTISSEMENT LOCAL

## **Introduction p4**

**Que sont les coopérations interterritoriales p4**

**Périmètre et cadre méthodologique p5**

## **PREMIÈRE PARTIE**

**Analyse des enjeux de coopérations interterritoriales en matière de transition écologique p6**

### **01 Pourquoi coopérer ? p8**

- a) Parce que les enjeux écologiques dépassent les frontières administratives
- b) Pour renforcer les capacités d'action des collectivités
- c) Pour apporter des réponses souples et adaptées aux spécificités des territoires, tout en préservant les libertés locales

### **02 Etat des lieux des coopérations interterritoriales en matière de transition écologique p11**

- a) Enseignements par domaine de coopération
- b) Enseignements sur les outils de coopération

### **03 Quelle méthode pour coopérer ? p14**

- a) Les conditions de réussite et freins des coopérations
- b) Comment faire des coopérations interterritoriales un levier intégré aux politiques publiques de transition ?
- c) Les modalités de financement de l'interterritorialité

## DEUXIÈME PARTIE

Fiches thématiques :  
coopération interterritoriale p18

### 01 Gestion de l'eau p20

- Enjeu 1 :** Coopérer pour garantir l'approvisionnement en eau potable de qualité
- Enjeu 2 :** Coopérer pour l'exercice de la compétence GEMAPI
- Enjeu 3 :** Coopérer pour assurer un exercice de la compétence eau et assainissement "à la carte" tout en bénéficiant d'une solidarité financière

### 02 Transition énergétique p24

- Enjeu 1 :** Coopérer pour favoriser l'investissement dans les solutions de transition
- Enjeu 2 :** Coopérer pour renforcer la capacité d'ingénierie de transition et de sobriété des territoires
- Enjeu 3 :** Coopérer pour porter une connaissance et un plaidoyer plus efficace

### 03 Agriculture et alimentation p28

- Enjeu 1 :** Mettre en réseau les acteurs à travers l'animation de stratégies agricoles et alimentaires
- Enjeu 2 :** Structurer les filières agricoles et agroalimentaires locales en intervenant sur les outils de transformation et d'approvisionnement
- Enjeu 3 :** Coopérer pour faciliter l'accès de tous les habitants à une alimentation saine, sûre et durable

### 04 Déchets p32

- Enjeu 1 :** Coopérer pour mutualiser les "murs" d'investissements
- Enjeu 2 :** Coopérer pour assurer la continuité du traitement des déchets
- Enjeu 3 :** Coopérer pour favoriser l'innovation en matière de traitement
- Enjeu 4 :** Coopérer pour mieux valoriser le réemploi

### 05 Aménagement durable p36

- Enjeu 1 :** Coopérer pour penser en commun l'aménagement du territoire face aux enjeux de transition écologique
- Enjeu 2 :** Coopérer pour renforcer les capacités d'investissement et d'ingénierie des collectivités territoriales pour des projets d'aménagement durable

### ANNEXES p40

**Base de données, grille d'analyse des coopérations interterritoriales p40**

**Liste des acteurs rencontrés p41**



# INTRODUCTION



Les transformations récentes de l'organisation territoriale ont profondément modifié le cadre de l'action publique locale. Réformes institutionnelles, recomposition des périmètres, clarification des compétences : ces évolutions visaient à renforcer la lisibilité et l'efficacité de l'action publique sur les territoires.

Pour autant, l'expérience montre que les grands enjeux contemporains — mobilités, développement économique, logement, transition écologique, gestion des ressources, cohésion territoriale — **dépassent largement les frontières administratives**. Ils s'inscrivent dans des bassins de vie, des espaces fonctionnels et des dynamiques d'interdépendance qui appellent des réponses coordonnées entre territoires.

C'est dans ce contexte que la notion d'**interterritorialité** prend tout son sens. Loin de constituer un échelon supplémentaire ou une remise en cause des réformes territoriales, l'interterritorialité renvoie à la capacité des territoires à **coopérer de manière pragmatique et ciblée** pour répondre à des enjeux partagés. Elle ne se substitue pas aux institutions existantes ; elle en prolonge l'action là où les politiques publiques l'exigent.

Comme l'ont montré plusieurs travaux de référence, la réussite des réformes territoriales dépend largement de cette capacité à organiser des coopérations efficaces, au-delà des périmètres institutionnels. Clarifier les responsabilités est nécessaire ; **coordonner l'action est indispensable**.

La présente étude s'inscrit dans cette perspective. Elle vise à **éclairer les formes, les conditions et les apports de l'interterritorialité dans l'action publique territoriale contemporaine**, en s'appuyant sur l'analyse des pratiques, des cadres existants et des retours d'expérience. Son ambition est de **contribuer à une réflexion stratégique utile aux élus et aux décideurs locaux**, dans un contexte où la coopération entre territoires constitue plus que jamais un levier essentiel d'efficacité et de transformation de l'action publique.

## Définition : que sont les coopérations interterritoriales ?

Dans cette étude, les coopérations interterritoriales sont entendues comme des actions menées conjointement par au moins deux collectivités ou groupements de collectivités sur la base du volontariat. Voisines ou non, ces collectivités partagent la volonté de mener ensemble un projet concret ou simplement de construire une vision commune.

En ce sens, les coopérations interterritoriales sont anciennes. Les syndicats de communes, créés par la loi du 22 mars 1890, incarnent une méthode de coopération toujours d'actualité. De nouvelles formes sont apparues dans les années récentes, à l'image des Pôles métropolitains créés en 2010 par la loi RCT, des ententes (art. 5221-2 CGCT) ou encore des contrats de réciprocité.

Les coopérations sont donc extrêmement diverses dans leurs formes. On peut distinguer les outils par leur degré d'institutionnalisation (voir ci-après : 2.2). Elles valorisent des visions transversales de l'action et de l'ingénierie de projet, mettant en relation différents acteurs locaux (collectivités, associations, société civile, entreprises ...).

Enfin, la coopération peut être horizontale, entre des collectivités ou intercommunalités de même strate (entre plusieurs EPCI, entre plusieurs communes, etc.), ou verticale, entre des partenaires de strates différentes. Il n'est pas rare que des partenariats réunissent trois voire quatre strates distinctes.

Remarque : l'étude a exclu de son périmètre l'intercommunalité à fiscalité propre pour explorer les autres formes de coopération entre collectivités ou groupement de collectivités

## L'INTERTERRITORIALITÉ de la notion à la pratique

- ) La notion d'interterritorialité a été proposée pour la première fois par le géographe Martin Vanier (Vanier, M. (2010). *Le pouvoir des territoires : Essai sur l'interterritorialité*. Economica.). Face aux changements d'échelles des activités humaines, il exhortait les acteurs locaux à **dépasser leurs frontières et briser les silos administratifs pour agir en commun**.
- ) Alors que des dispositifs ont été inventés pour accompagner la montée en puissance de l'interterritorialité (contrats de réciprocité, Pôles métropolitains, PETR...), **la transition écologique donne un second souffle à la notion**. En effet, les cycles écologiques et les enjeux climatiques échappent aux limites institutionnelles locales et requièrent la mobilisation conjointe des collectivités (Bouba-Olga O. (2024), « *Habitabilité territoriale : comment concilier bien-être de tous et respect des limites planétaires ?* », Fondation Jean Jaurès).



## LES MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE



## PÉRIMÈTRE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

### Une acception large de la transition écologique

L'étude se concentre sur les coopérations comportant des financements, nouées en vue de relever les défis de la transition écologique. Cette dernière s'entend ici comme la transformation du fonctionnement des activités humaines pour réduire leur empreinte sur l'environnement, afin de respecter les limites planétaires.

Appuyé par un Comité de pilotage composé de représentants de l'AFL, d'I4CE, du CNFPT et d'un chercheur universitaire, ce travail propose un état des lieux des coopérations interterritoriales, de leurs enjeux et méthodologies.

Une quarantaine de coopérations ont été étudiées, et des entretiens avec des représentants du secteur public local\* ont été conduits, permettant aux auteurs de réaliser cette étude partagée en deux parties :

- ) la première analysant les coopérations en matière de transition,
- ) la seconde présentant cinq thématiques, tout en tenant compte du caractère systémique de la transition : énergie, déchets et économie circulaire, eau, agriculture et alimentation, aménagement du territoire.

Cette étude vise à éclairer les prises de décisions des élus locaux et dirigeants territoriaux. Dans un contexte de tensions budgétaires et de réduction des financements de l'Etat, les collectivités locales et leurs groupements sont forcés de nouer de nouvelles formes de coopérations et identifier des financements innovants. Ces derniers permettent de répondre aux enjeux du changement climatique qui s'imposent à l'ensemble du territoire français.

\* Un **comité d'experts** composé d'associations d'élus, de dirigeants territoriaux et d'acteurs institutionnels a suivi et orienté le travail des élèves de l'INET.

## LES AUTEURS :

**Christopher BALAAM**

élève administrateur territorial

**Christelle BOUGUILLON**

élève administratrice territoriale

**Annette CHARLES**

élève administratrice territoriale

**Thibault LAVAUD-VAVASSEUR**

élève administrateur territorial

**Guillaume TRICOT**

élève ingénieur en chef territorial

The background image shows a vibrant city scene. In the foreground, a large, multi-tiered fountain with numerous water jets is the central focus. People are seen enjoying the water, including a child playing and a person on a bicycle. The middle ground features a wide, paved plaza with benches and a few people walking. In the background, there are several multi-story buildings with red-tiled roofs and balconies, typical of a Mediterranean or European urban setting. The sky is clear and blue.

# PREMIÈRE PARTIE

Analyse des enjeux  
de coopérations  
interterritoriales en matière  
de transition écologique

---

## **01 Pourquoi coopérer ? p8**

- a) Parce que les enjeux écologiques dépassent les frontières administratives
- b) Pour renforcer les capacités d'action des collectivités
- c) Pour apporter des réponses souples et adaptées aux spécificités des territoires, tout en préservant les libertés locales

## **02 Etat des lieux des coopérations interterritoriales en matière de transition écologique p11**

- a) Enseignements par domaine de coopération
- b) Enseignements sur les outils de coopération

## **03 Quelle méthode pour coopérer ? p14**

- a) Les conditions de réussite et freins des coopérations
- b) Comment faire des coopérations interterritoriales un levier intégré aux politiques publiques de transition ?
- c) Les modalités de financement de l'interterritorialité



# 01

## POURQUOI COOPÉRER ? ●

Les collectivités territoriales coopèrent pour une transition écologique mieux financée et adaptée aux territoires.

### a) PARCE QUE LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES DÉPASSENT LES FRONTIÈRES ADMINISTRATIVES

La coopération interterritoriale au service de la transition écologique émerge d'abord de la nature des enjeux de politique environnementale. **Souvent, les périmètres administratifs ne répondent pas aux interdépendances entre territoires**, aux externalités environnementales et aux flux liés à la transition écologique (mobilités, alimentation...). L'analyse des causalités d'une pollution met souvent en évidence des **interdépendances territoriales fortes, rendant nécessaire une coopération à une échelle supra-communale**. Par exemple, l'intensité des flux de mobilités dans l'aire urbaine grenobloise a conduit à une coopération dans le cadre du Syndicat mixte des Mobilités de l'Aire Grenobloise. A Rennes, l'amélioration de la qualité de l'eau a reposé sur une coopération avec les acteurs agricoles de territoires voisins, dans le cadre du dispositif Terre de Sources. Enfin, certaines modalités de coopérations historiques apparaissent aujourd'hui inadaptées à ces enjeux interterritoriaux : plusieurs acteurs rencontrés ont par exemple souligné le périmètre restreint de certains SCOT, incitant à créer des instances de dialogue via des inter-SCOT.

En dépassant les périmètres administratifs, **la coopération interterritoriale permet aussi de réinventer les liens entre territoires et de renforcer les solidarités entre espaces interdépendants** : par exemple en favorisant l'économie circulaire à une maille territoriale élargie ou en pensant un plus grand équilibre territorial à travers les contrats de réciprocité.

## b) POUR RENFORCER LES CAPACITÉS D'ACTION DES COLLECTIVITÉS

Au-delà d'enjeux de périmètre territorial, la coopération interterritoriale est aussi un levier important pour renforcer la capacité d'action des collectivités.

### Rationaliser : utiliser mieux

- Un important vecteur de coopération, renforcé par la contrainte budgétaire, est de **mutualiser des moyens et infrastructures afin de réduire ses dépenses et de limiter son empreinte écologique.**

Une collectivité, qui souhaiterait avoir un équipement, peut envisager de coopérer avec une collectivité voisine ayant déjà investi dans un équipement semblable (par exemple, une usine de traitement de déchets). Ainsi, les coopérations peuvent être vectrices de sobriété dans l'action publique. Cette sobriété va de pair avec une plus grande résilience : la coopération peut être motivée par le changement climatique (par exemple le stress hydrique) et permettre d'accéder aux ressources de ses voisins.

### Mutualiser : faire mieux

- La mutualisation de ressources humaines et financières favorise la montée en compétence et en expertise. Ainsi, des communes qui créent une SPL ou un syndicat peuvent **mettre en commun leurs moyens pour accéder à des expertises supplémentaires**, par exemple en termes d'ingénierie de projet (pour des projets d'énergie renouvelable, d'aménagement, d'infrastructure...). Souvent, ce sont des collectivités territoriales de grande taille - régions ou départements - qui, du fait de leurs compétences, créent ces outils pour accompagner les communes. La mutualisation ou le regroupement permettent aussi de mieux connaître le territoire (par exemple par des instances informelles de dialogue).

### Multiplier : faire plus

- La taille critique atteinte grâce à des coopérations interterritoriales permet aussi de **multiplier et d'aller plus loin dans les projets et actions de transition écologique**, notamment grâce à l'accès à de nouveaux canaux de financement. Par exemple, une SEM peut soutenir financièrement des projets de transition écologique, mais permet aussi d'attirer des financements privés. Cela est renforcé par le fait que de nombreux financements - régionaux, nationaux, européens - demandent aujourd'hui de plus en plus aux collectivités de se regrouper pour atteindre une taille plus importante. Des entités interterritoriales comme les PNR ou PETR sont souvent ciblées pour les financements Leader ou régionaux.

La coopération est également vectrice d'une transformation de l'action publique pour la transition écologique, car elle permet de penser celle-ci à une maille territoriale élargie, par exemple en intégrant la notion de circuit court et circulaire.

## c) POUR APPORTER DES RÉPONSES SOUPLES ET ADAPTÉES AUX SPÉCIFICITÉS DES TERRITOIRES, TOUT EN PRÉSERVANT LES LIBERTÉS LOCALES

Les coopérations interterritoriales offrent des **canaux de financement et de pilotage adaptables au territoire**, en complément des dispositifs étatiques (planification écologique, CRTE), dont plusieurs acteurs ont pu souligner le manque d'adaptation aux réalités territoriales et le caractère formel.





# 02

## ETAT DES LIEUX DES COOPÉRATIONS INTERTERRITORIALES EN MATIÈRE DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE ●

### a) ENSEIGNEMENTS PAR DOMAINE DE COOPÉRATION

L'analyse de différents cas concrets de coopération entre collectivités permet d'en saisir les enjeux et traduit la motivation principale des acteurs locaux à initier cette démarche.

Imparfait par nature et reposant sur l'échantillon de coopérations étudiées, cet exercice d'abstraction d'enjeux "types", à partir d'observations issues du terrain, permet de dégager, pour chaque thématique, les facteurs qui poussent les collectivités à mutualiser, investir ensemble et collaborer.

#### Enjeux communs

- Les collectivités coopèrent à toutes les étapes des cycles écologiques. Ainsi, la coopération en matière d'eau s'intéresse au traitement de l'eau en amont, mais aussi au risque d'inondation ; la coopération en matière d'énergie couvre la connaissance du territoire, la production d'EnR, la sobriété des usages ; la coopération alimentaire et agricole s'étend de la production à l'achat. Exception à cette règle, les coopérations "déchets" interviennent principalement sur le volet "traitement" et peu en amont. L'analyse fait aussi ressortir le développement de réseau comme un enjeu commun à plusieurs thématiques. Complémentaire à la mutualisation classique d'investissements et d'ingénierie, ou d'achats publics communs, le réseau permet aux collectivités de favoriser une transition à bas-coût, flexible et inclusive pour d'autres acteurs du territoire. La dynamique de réseau permet de favoriser l'émergence de filières, de renforcer un plaidoyer, d'innover ou d'assurer un partage de la connaissance.



#### Thématique « Gestion de l'eau »

##### ENJEUX

- Garantir l'approvisionnement en eau potable de qualité ;
- Coopérer pour l'exercice de la compétence GEMAPI ;
- Assurer un exercice de la compétence eau et assainissement à la carte tout en bénéficiant d'une solidarité financière.



#### Thématique « Transition énergétique »

##### ENJEUX

- Favoriser l'investissement dans les solutions de transition énergétique ;
- Renforcer la capacité d'ingénierie de sobriété et de transition des territoires ;
- Porter une connaissance et un plaidoyer plus efficace.



#### Thématique « Agriculture et alimentation »

##### ENJEUX

- Mettre en réseau les acteurs à travers l'animation de stratégies agricoles alimentaires ;
- Structurer les filières agricoles et agroalimentaires locales en intervenant sur les outils de transformation et d'approvisionnement ;
- Faciliter l'accès de tous les habitants à une alimentation saine, sûre et durable.



#### Thématique « Déchets »

##### ENJEUX

- Mutualiser les « murs » d'investissements ;
- Assurer la continuité du traitement des déchets ;
- Favoriser l'innovation en matière de traitement ;
- Mieux valoriser le réemploi.



#### Thématique « Aménagement durable »

##### ENJEUX

- Penser en commun l'aménagement du territoire face aux enjeux de transition écologique ;
- Renforcer les capacités d'investissement et d'ingénierie des collectivités territoriales pour des projets d'aménagement durable.

## b) ENSEIGNEMENTS SUR LES OUTILS DE COOPÉRATION

### Un panel d'outils permettant de faciliter leur coopération

En miroir de la diversité des enjeux de coopération, un large panel d'outils et de montages est à la disposition des collectivités afin de porter concrètement leurs projets de coopération.

#### Les vecteurs juridiques mobilisés peuvent être classés en 2 catégories :

) **Les montages sans personnalité morale** : par voie conventionnelle, voire sans base formalisée. Ils reposent souvent sur des outils juridiques pensés pour la coopération (ententes, contrats de réciprocité, groupements de commandes ou groupements d'autorités concédantes, contrats de coopération entre pouvoirs adjudicateurs), dont le caractère contraignant et la portée financière peuvent varier significativement. D'autres coopérations peuvent faire l'objet de véhicules juridiques ad hoc, voire ne pas être formalisées (ex : des instances de dialogue sans base juridique).

#### ) **Les montages avec personnalité juridique, au sein desquels on identifie :**

- Les outils de coopération intercommunale "de projet" permettant une coopération exclusivement entre communes ou EPCI, par le transfert ou la délégation de certaines compétences précises : PETR, pays, PNR, pôles métropolitains... On retrouve également des syndicats, positionnés historiquement sur la mutualisation en matière d'eau, d'énergie et de déchets.
- Sur des projets définis, les opérateurs de coopération permettant de porter des investissements et d'associer les parties prenantes, publiques mais parfois privées, du territoire : associations, SCIC, SPL, SEM, agences d'urbanisme.

#### Outils conventionnels

- ) Contrats de réciprocités
- ) Ententes
- ) Conventions
- ) GAC
- ) Groupements de commandes

#### Intercommunalités de projet

- ) Pays
- ) PETR
- ) Pôles métropolitains
- ) PNR
- ) Syndicats (mixtes)

#### Opérateurs

- ) Associations
- ) SCIC
- ) EPL (SEM, SEMOP, SPL)
- ) Agences d'urbanisme

### Comment choisir l'outil le plus adapté à une coopération ?

Dans la plupart des cas, il n'existe pas a priori de lien entre l'outil et la thématique - hors le recours à des leviers pensés spécifiquement pour une politique, comme les PAT. Certains sont particulièrement flexibles : le groupement de commandes peut permettre de sécuriser l'achat de denrées (Terre de Sources), de mutualiser une étude sur la recharge électrique (TEARA) ou d'investir en commun sur une unité de valorisation (UIVE Athanor coordonnée par Grenoble Alpes Métropole). Il peut néanmoins exister un lien entre le type d'enjeu et le véhicule juridique : ainsi, les enjeux relevant davantage de la montée en puissance de l'ingénierie reposent souvent sur des structures pérennes mais adaptables (PETR, PNR, agences d'urbanisme, parfois des SPL). Cependant, cela ne se vérifie pas tout le temps. A titre d'exemple, la mutualisation de l'investissement peut reposer sur un groupement d'autorités concédantes ou un groupement de commandes, formes de coopération qui n'induisent pas la création d'une structure dotée de la personnalité juridique.

Le retour d'expérience des collectivités interrogées permet de faire émerger des critères d'arbitrage entre plusieurs montages.

### Par exemple, concernant la problématique spécifique de l'investissement, le choix du véhicule peut être guidé par plusieurs facteurs :

- ) **La volonté de prévenir le risque lié à l'actionnariat privé** : la SPL permet de garantir la maîtrise publique d'un investissement ;
- ) **Les opportunités de financement** : pour Grenoble Alpes Métropole, le choix du groupement de commandes a été orienté par l'opportunité de bénéficier de taux préférentiels de la BEI ;
- ) **La détention de l'actif** : dans le cadre d'un groupement de commandes ou d'autorités concédantes, la collectivité coordonnatrice est seule détentrice des actifs ;
- ) **La préservation des équilibres financiers des collectivités** : le portage des investissements par une SPL n'entraîne pas de consolidation financière dans les comptes des collectivités actionnaires. Il est toutefois intégré par les établissements bancaires dans l'analyse du risque lors de l'octroi de financements ;
- ) **Le périmètre d'intervention** : les SPL ne permettent pas d'agir hors du ressort géographique des actionnaires, ou pour le compte d'autres acteurs. C'est la raison pour laquelle Brest Métropole a structuré un GIE permettant de rassembler une SPL, pour intervenir sur son territoire, et une SEM, qui agit en dehors.

Lorsqu'il s'agit de développer une nouvelle offre de services sur un territoire, plutôt que d'en mutualiser une existante, les collectivités ont souvent recours à des véhicules permettant d'inclure divers acteurs, publics, privés et citoyens autour d'un projet de territoire, notamment via des SCIC ou des associations. C'est par exemple le cas de la MEAD de Mouans-Sartoux, association qui permet de porter des actions innovantes en matière de régie agricole, de documentation, de partage de ressources et d'animation de réseau.

### **Adapter la coopération grâce aux arbitrages financiers et de gouvernance**

Au-delà de la forme juridique, il est possible de distinguer les montages mobilisés par les collectivités pour coopérer de plusieurs manières.

#### **Ces coopérations se caractérisent par des choix de tarification ou de répartition des coûts qui permettent de moduler le niveau de solidarité entre collectivités :**

- ) Si des clés de répartition habituelles, par exemple pour un partage d'ingénierie, peuvent être le nombre d'habitants, ou le potentiel financier (PFIA), d'autres peuvent être plus innovants. Ainsi, le PNR d'Aubrac module le coût de sa prestation pour les communes selon si les communes sont classées et si l'EPCI est adhérent au PNR ;
- ) Les choix de tarification d'installations mutualisées reflètent des préférences de responsabilisation ou de solidarité des acteurs. Ainsi, certains projets font le choix d'une tarification unique. *A contrario*, le groupement d'autorité concédante entre Tours, Angers, le SIVERT et la communauté de communes du Pays Sabolien permet à chaque collectivité de choisir son niveau d'investissement et de bénéficier d'une tarification distincte de celle des autres collectivités. La coopération portée par la SPL Tri Val de Loire va plus loin : elle mutualise le coût de transport de l'ensemble des collectivités, estimé à environ 10% du coût par tonne.

En revanche, la quasi-totalité des coopérations impliquant une gouvernance actionnariale ont souligné la nécessité du consensus, quelle que soit l'implication financière de chacune des parties. Les collectivités sont attentives à choisir des modalités de coopération qui préservent les sensibilités de chacune, afin de garantir la confiance dans les coopérations, identifiée comme une condition *sine qua non*.

#### **Pour que les coopérations soient positionnées comme facilitatrices, plusieurs mécanismes sont mobilisables :**

- ) Le cadre d'intervention peut être rendu souple, voire « à la carte ». Ainsi le PNR de l'Aubrac, avec la méthodologie « TACCT » (trajectoire d'adaptation climatique), adapte son intervention à chaque communauté de communes, en intervenant également dans des communes qui sont hors du périmètre géographique du Parc. Agglo Seine Eure a aussi souligné l'importance, pour l'entente « Axe Seine », d'avancer projet par projet. Pour autant, cette flexibilité n'est pas sans risque pour la solidarité de la coopération : le PETR Terres de Lorraine a souligné l'importance de ne pas aller dans une logique « à la carte », pour préserver le consensus et l'unanimité ;

- ) Les coopérations doivent instaurer des règles de gouvernance spécifiques afin d'éviter le risque d'une prépondérance de la collectivité la plus importante. Ainsi, alors que le rôle de Grenoble Alpes Métropole de coordonnateur du groupement de commandes pour l'investissement dans une unité de valorisation, lui réserve la plupart du pouvoir délibératif, la Métropole sollicite l'ensemble des collectivités sur les délibérations les plus sensibles ;

- ) Les coopérations peuvent être transitoires. Ainsi, le PNR des Bauges a cessé de porter des actions communes en matière de transition énergétique, face au constat de la montée en puissance des EPCI le composant.

#### **Enfin, la prise en compte du coût humain et administratif de la coopération pour les collectivités a été soulevée à plusieurs reprises. Les approches diffèrent selon les tailles de projets et les coopérations :**

- ) Certaines coopérations reposent sur des mises à disposition de temps gratuites, comme le fait le syndicat Territoire d'Énergie Isère dans le cadre de la coopération TEARA. D'autres reposent sur une facturation du coût de coordination par la collectivité qui le supporte. Ainsi, Grenoble Alpes Métropole facture un surcoût par tonne de déchets traités, au nom du portage du groupement de commandes pour l'unité Athanor ;
- ) D'autres coopérations partagent les frais administratifs en fonction des moyens de chaque partenaire. Par exemple, compte tenu de son poids démographique, Brest Métropole finance davantage les frais de structure de la SPL Eau du Ponant que les EPCI ruraux voisins.



# D3

## QUELLE MÉTHODE POUR COOPÉRER ? ●

### a) LES CONDITIONS DE RÉUSSITE ET FREINS DES COOPÉRATIONS

Aux termes de notre échantillonnage, et bien que chaque coopération interterritoriale s'appuie sur un mode d'organisation propre, certaines conditions de réussite, mais aussi d'échec, ont pu émerger.

#### Ce qui fait que les coopérations échouent :

##### Le manque de volonté politique ou l'absence d'objectifs communs

A titre d'exemple, il peut être difficile pour les inter-SCOT d'avancer sur des engagements communs au sein des SCOT. Le projet cristallise parfois trop d'enjeux politiques et d'ambitions différentes pour emporter un consensus sur les territoires concernés. Ces divergences peuvent aussi être dues au dimensionnement de la coopération, notamment si elle est trop large.

##### La présence d'acteurs préexistants du territoire

Si l'idée des coopérations interterritoriales a pu prendre une forme très institutionnalisée par le passé, elle a construit des schémas de coopération-concurrence également très institués. Aussi, la présence de syndicats préexistants sur le territoire, ou d'autres formats de coopération rivaux sur une même thématique, peut freiner le changement d'échelle de la coopération et entraîner son renoncement.

### FOCUS

#### UN CONTEXTE JURIDIQUE NE FAVORISANT PAS LES COOPÉRATIONS INTERTERRITORIALES

Premièrement, pour dépasser leurs cadres administratifs, les collectivités font face à certaines **limites juridiques**, tant générales que sectorielles :

##### ) Parmi les freins généraux :

- Le principe de compétence, qui contraint les collectivités à agir dans le strict cadre des compétences qui leur ont été confiées ;
- L'encadrement géographique des interventions d'une collectivité en dehors de son ressort territorial ;
- Certaines règles relatives aux financements croisés (art. L1111-10 CGCT).

##### ) Parmi les freins sectoriels, entre autres :

- Les règles d'inséparabilité de certaines compétences (ex : gestion des déchets - art. 2224-13 al. 2 CGCT) ;
- En matière d'eau potable, le nécessaire équilibre dans le financement du SPIC ("l'eau paie l'eau") (art. 2224-12-4 CGCT).

Deuxièmement, les coopérations reposent sur une **technicité juridique importante**. La nécessité de sécuriser chaque montage au regard du droit des collectivités (CGCT), de la commande publique, des aides d'État ou des règles budgétaires, rendent les démarches longues et incertaines (risques de requalification juridique, choix de l'outil inadapté, clarté des statuts constitutifs...).

Cette complexité peut être plus ou moins **source de contentieux**, tant en raison de l'appréciation différente que peuvent en avoir les autorités de contrôle (Préfecture, Chambre Régionale des Comptes), que du degré de maturité des collectivités en matière de coopération.

Malgré tout, **l'absence d'outils juridiques de coopération dédiés** à la sphère interterritoriale permet aux collectivités de faire preuve d'innovation juridique en mobilisant les outils existants.

**Ainsi, à ce stade, l'objectif n'est pas de créer des nouveaux outils juridiques dédiés aux coopérations. Il s'agit plutôt :**

- ) De valoriser et cartographier les montages possibles, tout en renforçant la sécurité juridique des coopérations ;
- ) D'identifier certains freins normatifs pouvant entraver le développement des coopérations interterritoriales.



## Ce qui fait réussir les coopérations:

### Se rencontrer et se connaître

En parallèle, les collectivités rencontrées ont insisté sur l'importance des pratiques d'interconnaissance, préalable essentiel pour renforcer les coopérations. Il s'agit de favoriser des interactions régulières, d'apprendre à se connaître et à comprendre les modes d'action de chacun afin de créer une confiance mutuelle durable.

Cette démarche doit s'inscrire dans la durée et nécessite des temps d'animation importants : la coopération ne peut se construire de manière pérenne sans continuité, suivi et capitalisation des expériences.

### Définir des constats communs partagés

Si l'alignement et la volonté politique semblent être préalables à toute coopération, l'établissement de constats objectifs partagés sur le domaine de transition écologique apparaît indispensable. Ainsi par exemple, la charte du Sillon Alpin est née d'une difficulté technique (le traitement de certains déchets du mâchefer), sur laquelle une analyse préalable des constats partagés a été nécessaire et a conduit à la coopération en tant que telle.

### Etablir une méthode concrète et « pas à pas »

De manière générale, les coopérations réussies ont débuté à partir de règles simples de fonctionnement (qui peuvent toutefois comprendre des règles plus ingénieuses de financement) autour d'un objet de coopération précis, que chaque territoire se sent prêt à porter et incarner (ex : le domaine de Chamechaude est l'objet unique du contrat de réciprocité entre Grenoble Alpes Métropole et la Communauté de communes Cœur de Chartreuse).

La méthode des "quick win" et de "l'évaluation *in itinere*" permettent ainsi d'incarner des résultats de coopération rapidement et ainsi entraîner un schéma vertueux.

### Trouver un équilibre cohérent entre enjeux de gouvernance et leviers financiers

En parallèle du choix de gouvernance et de l'attention qui peut être portée à définir des partages équitables de responsabilités, les contributions financières établies par des clés de répartition et d'indicateurs choisis doivent en relever la cohérence :

- ) **incitatives** : par exemple en responsabilisant les investisseurs par l'introduction d'une variabilité des produits d'exploitation en raison de l'effort de transition supporté par les parties prenantes ;
- ) **solidaires** : par exemple en prenant en charge certaines externalités pourtant propres à uniquement certains acteurs, faisant coïncider la définition de la valeur ajoutée choisie aux modes de financement.

### S'appuyer sur un tiers garant

Afin de favoriser l'égalité des parties dans la coopération, les différentes collectivités rencontrées ont insisté sur la nécessité de recourir parfois à des tiers facilitateurs, dont la posture importe plus que le titre : le préfet, le CNFPT, ou d'autres acteurs (ex : ADEUS pour le contrat de réciprocité EMS-PNR des Vosges du Nord).

Ces derniers peuvent intervenir à différents niveaux. Ainsi, l'Eurométropole de Strasbourg et le PNR des Vosges du Sud ont identifié l'intérêt d'avoir un « tiers-garant » neutre pour l'animation de la coopération. Ce rôle, confié à l'ADEUS, permet de structurer le dialogue, d'assurer le suivi des initiatives et de soutenir les collectivités dans la mise en œuvre concrète des alliances.

Pour le Département de l'Hérault, le fait de confier au CNFPT la formation de l'ensemble des structures de la coopération a permis de dépolitiser et asseoir une connaissance partagée.

### Donner aux citoyens-usagers et aux acteurs privés leur juste place

Un autre facteur de réussite peut reposer dans l'articulation, au sein des textes fondateurs de la coopération, des rapports souhaités avec les acteurs privés et avec les usagers des services publics, bénéficiaires de la coopération.

Ainsi, en s'accordant sur la qualité du service rendu aux usagers et le reste à charge pour ces derniers, ou en fixant dès l'origine le rôle des acteurs privés dans l'ingénierie et/ou la mise en œuvre de ces services publics, les coopérations permettent collectivement de définir la valeur ajoutée de cette dernière et de la positionner dans le schéma de coopération : comme besoin interne ou externe, ou comme produit interne ou externe.

Ce faisant, elle ancre la coopération au sein de l'écosystème social et économique du territoire.



## Dynamiques de coopération

Les coopérations étudiées s'avèrent rarement des initiatives isolées mais semblent correspondre à un schéma d'évolution, fonction du degré d'implication des acteurs dans ces coopérations (degré de maturité) et du satisfecit des équilibres financiers et de gouvernance trouvés. Il apparaît ainsi que, passé un certain stade critique, le nombre de coopérations croît pour une même collectivité : une coopération en amenant une autre, grâce à la confiance générée et nécessaire aux partenaires institutionnels et financiers.

La coopération interterritoriale peut permettre de sortir d'une logique concurrentielle, parfois centrée sur des dichotomies rurales/urbaines, mais également urbaines/urbaines ou rurales/rurales, afin de faire face aux risques grandissants de raréfaction des ressources, notamment au sein des domaines de transition écologique intégrés dans des secteurs d'activités économiques.

Les approches de coopération interterritoriale, centrées sur l'équivalence des besoins des parties prenantes et la résolution de problème, permettent ainsi de créer des dynamiques de coopération équilibrées.

En parallèle, la négociation des équilibres financiers et des schémas de financement des structures de coopération peut servir à assurer une dynamique solidaire des besoins en la matière. Elle permet parfois la réutilisation des données ou clés de répartition pour d'autres coopérations.

Facteur de réorganisation interne de la collectivité et de son approche du territoire, les coopérations pourraient se constituer en outil politique, en tant que tel, de la transition écologique.



## b) COMMENT FAIRE DES COOPÉRATIONS INTERTERRITORIALES UN LEVIER INTÉGRÉ AUX POLITIQUES PUBLIQUES DE TRANSITION ?

Les coopérations interterritoriales sont aujourd'hui nombreuses, mais elles reposent encore largement sur le volontariat politique et sur des opportunités de financement ponctuelles. Elles demeurent, de ce fait, encore périphériques dans l'ensemble des politiques publiques des collectivités territoriales et présentent un potentiel de développement significatif.

Au-delà des facteurs de réussite identifiés précédemment, l'enjeu majeur réside dans l'émergence d'une véritable **culture de la coopération**. Celle-ci suppose de renforcer les collectivités dans leur rôle de pilotes des politiques territoriales conduites à l'échelle de territoires vécus ou d'écosystèmes.

### La reconnaissance des coopérations comme mode d'élaboration des politiques territoriales aux différentes échelles...

Les récentes lois de décentralisation (MAPTAM, NOTRe, 3DS) ont cherché à réorganiser et clarifier les compétences des collectivités territoriales, tout en ouvrant la voie à des expérimentations fondées sur le principe de différenciation. Les nouveaux espaces de dialogue créés sont cependant restés limités : par exemple, les conférences territoriales de l'action publique (CTAP) se sont le plus souvent cantonnées au respect de leurs obligations légales, consistant principalement à émettre des avis sur les schémas régionaux et départementaux.

En l'absence d'espaces de dialogue formalisés, les collectivités initient des alliances en dehors des cadres institutionnels classiques. Ces démarches sont chronophages et nécessitent un engagement fort pour les entretenir sur le temps long.

Faute de reconnaissance nationale de la valeur ajoutée de ces démarches et des besoins d'ingénierie qu'elles impliquent, les coopérations demeurent un angle mort de l'action publique, alors qu'elles sont essentielles à l'amélioration de la cohérence des politiques territoriales.

### ... associée à des moyens dédiés, leviers de développement des coopérations...

Le déploiement des coopérations se heurte en premier lieu à un déficit de financements, notamment pour les moyens humains indispensables à l'animation du dialogue, à la structuration des partenariats et au montage des dossiers. En l'absence de ces ressources, les dynamiques de coopération peinent à se concrétiser, d'autant plus dans un contexte de visibilité réduite sur le financement des collectivités territoriales. Si des dispositifs européens (LEADER, LIFE) et nationaux (appels à projets de la Banque des Territoires, etc.) offrent des ressources pour soutenir les projets de coopération, leur accès reste souvent complexe et peu lisible. Renforcer la clarté et la prévisibilité des financements, tout en adaptant leurs conditions aux besoins concrets des collectivités ainsi qu'aux enjeux de transition, apparaît essentiel. Cela permet de consolider les dynamiques de coopération et favoriser la mise en cohérence des politiques publiques territoriales.

### ... et actant la diversité des pratiques et des structures de portage

Comme décrit précédemment, **les formes de coopération sont multiples**. Dès lors, les dispositifs de soutien doivent privilégier un cadre souple, qui préserve la liberté d'action des collectivités territoriales.

Les pratiques d'observation et d'analyse des dynamiques interterritoriales restent aujourd'hui très disparates selon les territoires, avec une concentration de l'ingénierie dans les secteurs urbains.

Si l'INSEE, les départements, les régions, les agences d'urbanisme ou certains PETR et PNR peuvent apporter un socle de connaissances aux différentes échelles, force est de constater que les corpus de données sont souvent incomplets et insuffisamment exploités. De plus, ces approches privilégient une lecture statique et comparative des territoires, au détriment d'une approche dynamique des flux et des inter-relations. Elles sont également le plus souvent appréhendées sous l'angle des mobilités domicile-travail, laissant encore peu explorés d'autres champs pourtant structurants tels que l'alimentation, l'énergie, la logistique, les pratiques de consommation, les parcours résidentiels ou les dynamiques transfrontalières. Dans ce panorama général, le secteur de l'eau se distingue néanmoins car les acteurs bénéficient de données riches tant sur les usages actuels de l'eau, sur la disponibilité et la qualité de la ressource, que sur les scénarios prospectifs.

Au regard de ces constats, **les démarches d'observation initiées doivent être confortées**, en particulier sur les territoires les moins bien dotés en ingénierie.

## c) LES MODALITÉS DE FINANCEMENT DE L'INTER TERRITORIALITÉ

L'analyse des modalités de financement de l'interterritorialité met en évidence plusieurs enseignements structurants pour la compréhension et la mise en œuvre des coopérations entre territoires.

**L'interterritorialité se finance d'abord comme une politique publique, et non comme un territoire.**

Les coopérations interterritoriales ne disposent pas, sauf exceptions, de ressources fiscales propres. Leur financement repose donc sur une logique fonctionnelle et contractuelle, centrée sur des projets, des objectifs et des politiques publiques partagées. Cette caractéristique explique la diversité des montages observés et l'absence de modèle financier standardisé.

**Les collectivités partenaires demeurent le socle financier des coopérations.**

Les contributions budgétaires directes constituent la première source de financement des démarches interterritoriales. Elles traduisent un engagement politique explicite des partenaires et permettent de financer en priorité l'ingénierie, la gouvernance et les phases amont des projets. La négociation des clés de répartition apparaît comme un moment central de la coopération, révélateur des rapports d'équilibre entre territoires.

**Les subventions publiques jouent un rôle d'accélérateur.**

Les financements de l'État, des Régions et de l'Union européenne favorisent l'émergence et la montée en puissance des coopérations interterritoriales, mais ne sauraient s'y substituer durablement. Ils renforcent la capacité d'action collective, à condition d'être articulés à des ressources locales et à une ingénierie suffisante.

**L'emprunt constitue un levier légitime.**

Le recours au financement bancaire permet de soutenir des investissements interterritoriaux structurants, notamment dans le champ de la transition écologique. Ainsi, l'AFL, la banque des collectivités locales, strictement détenue et pilotée par les collectivités et leurs groupements, est une forme de groupement interterritorial, créé en 2013 pour accompagner les investissements locaux de ses membres et renforcer leur autonomie financière.

**Le financement de l'interterritorialité est traversé par des tensions structurelles.**

Les économies d'échelle attendues peuvent être partiellement compensées par des coûts de coordination et de gestion des financements croisés. Des déséquilibres peuvent apparaître entre territoires moteurs et territoires bénéficiaires, rendant indispensable une ingénierie financière et politique robuste.

**En définitive, le financement de l'interterritorialité repose sur une architecture composite, pragmatique et évolutive. Sa soutenabilité dépend moins de la création d'outils financiers spécifiques que de la capacité des acteurs à articuler ressources locales, financements externes et gouvernance partagée.**

**À ce titre, le financement apparaît comme un révélateur des conditions de réussite – ou d'échec – des coopérations interterritoriales.**





# DEUXIÈME PARTIE

Fiches thématiques :  
coopération interterritoriale

---



Thématique  
« **Gestion de l'eau** »

p20

La gestion de l'eau nécessite la coopération entre acteurs publics, car les enjeux de qualité, disponibilité et prévention des inondations dépassent les frontières administratives. Les actions en amont sur les bassins versants influencent l'aval, exigeant une coordination entre collectivités, agences, et usagers.

Depuis 2018, la compétence GEMAPI, confiée aux intercommunalités, illustre cette logique. De nouvelles formes de gouvernance et de financement émergent pour renforcer la qualité et la sécurité de l'approvisionnement en eau potable.



Thématique  
« **Transition énergétique** »

p24

La coopération en matière de transition énergétique facilite l'investissement dans les énergies renouvelables à une échelle interterritoriale (soutien des projets moins rentables et renforcement de la solidité des sociétés d'investissement).

Elle permet la mutualisation de l'ingénierie de projet entre collectivités dans un contexte budgétaire contraint. Enfin, des formes de pilotage souples renforcent l'adaptabilité et l'ambition des coopérations, bien que les projets interterritoriaux restent limités, notamment en matière d'approvisionnement énergétique.



Thématique  
« **Agriculture et alimentation** »

p28

La mise en réseau des acteurs, dans les secteurs de l'agriculture et l'alimentation est essentielle. En s'appuyant sur une ingénierie mutualisée et des gouvernances souples, des démarches comme les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) permettent d'articuler logiques territoriales et logiques de filières.

Ces dynamiques de coopération trouvent un prolongement opérationnel dans la structuration des filières agricoles et agroalimentaires locales. La commande publique, qui peut être mutualisée, constitue un levier stratégique complémentaire, en offrant des débouchés stables et en facilitant l'accès de tous à une alimentation durable.



Thématique  
« **Déchets** »

p32

Les nouvelles exigences en matière de traitement des déchets poussent les collectivités à mutualiser cette compétence. Cela permet de gagner en efficacité, peser face au privé ou atteindre la viabilité économique.

Le modèle classique des syndicats est parfois remis en question pour favoriser des coopérations plus ciblées et adaptées aux territoires. La transparence des actions et du modèle économique est une condition déterminante de la réussite de ces coopérations, qui peuvent parfois créer des tensions entre territoires.



Thématique  
« **Aménagement durable** »

p36

L'aménagement du territoire est un sujet interterritorial, pouvant attiser les compétitions (attractivité, captation des ressources). Si certaines coopérations comme les pôles métropolitains et les SCOT sont bien ancrées, elles peuvent demeurer limitées face à l'ampleur des dynamiques interterritoriales.

De nouvelles coopérations plus souples se développent dans une dynamique de solidarité et d'équilibre territorial autour des enjeux de mobilités, de sobriété foncière ou d'ingénierie des collectivités.

# 1 | Thématique Gestion de l'eau



La gestion de l'eau ne peut être pensée à l'échelle des seules limites administratives. Les prélèvements, les pollutions ou les aménagements réalisés en amont produisent des effets directs en aval, tant sur la qualité que sur la quantité de la ressource. La coopération entre collectivités est donc indispensable pour préserver durablement l'eau potable, les milieux aquatiques mais aussi prévenir les risques d'inondation. Elle permet également d'agir de manière cohérente sur l'ensemble du cycle de l'eau, conditionnant largement les sols, les écosystèmes et le climat local.

## ENJEU 1 : COOPÉRER POUR GARANTIR L'APPROVISIONNEMENT EN EAU POTABLE DE QUALITÉ

La ressource en eau potable se renouvelle à l'échelle des bassins versants. Les pollutions diffuses, les prélèvements excessifs ou les usages concurrents en amont peuvent mettre en péril l'alimentation en eau en aval. La coopération peut garantir, dans la durée, une eau de qualité, disponible et conforme aux exigences sanitaires.

### Outillage identifié : cofinancer les infrastructures de production d'eau potable pour approvisionner le territoire grâce au syndicat

**Coopérations étudiées :** Syndicat mixte d'adduction des eaux de la Lys - SMAEL (59 & 62), Syndicat d'équipement des communes des Landes (40), SDEA Alsace-Moselle (67)

#### Description du montage :

Le modèle du syndicat est fréquemment mobilisé pour mutualiser les coûts fixes d'approvisionnement des ménages et entreprises en eau. La coopération est d'autant plus nécessaire dans un contexte où les acteurs locaux font face à un besoin de financement important pour la mise à niveau des infrastructures.



#### Avantages :

- Souplesse de création et du transfert de compétence ;
- Sécurité juridique et moyens dédiés ;
- Possibilité d'extension territoriale importante ;
- Possibilité d'extension des missions jusqu'à la gestion du grand cycle de l'eau (SDEA Alsace-Moselle), voire au-delà, à l'image du SYDEC Landes qui s'engage sur le numérique et les énergies.

### FOCUS : L'USINE DE PRODUCTION D'EAU POTABLE D'AIRE-SUR-LA-LYS

L'usine de production d'eau potable d'Aire-sur-la-Lys (62) gérée par le SMAEL alimente près d'1M d'usagers et un vaste territoire, notamment la Métropole européenne de Lille, la CA Lens-Liévin mais aussi la CA du Pays de Saint-Omer. Cette dernière n'est pas membre du SMAEL mais finance également les investissements dans l'infrastructure.



## Outillage identifié : porter une démarche de Paiements pour services environnementaux (PSE) pour inciter à la performance environnementale des exploitations agricoles

**Coopération étudiée :** SCIC Terres de Source (35)

### Description du montage :

Les PSE permettent de rémunérer les pratiques agricoles favorables à l'environnement. Ils répondent à une pluralité d'enjeux : biodiversité, sols, climat et gestion quantitative et qualitative de l'eau.

Ils fonctionnent avec trois parties-prenantes :

1. Une Autorité d'octroi (Agence de l'eau ou une collectivité) : finance et sélectionne les projets ;
2. Un porteur de projet (une ou plusieurs communes ou départements, un EPCI, PETR, Pôle Métropolitain, PNR, syndicat) : anime, contractualise et finance les bénéficiaires ;
3. Les agriculteurs bénéficiaires : touchent une aide annuelle à l'ha de surface engagée dans la transformation.



### Avantages :

- Possibilité d'élargir à un grand nombre de bénéficiaires ;
- Possibilité de créer un bonus collectif lorsque la surface agricole utile engagée dans la transformation dépasse un certain seuil ;
- Partage de l'ingénierie et mutualisation des coûts financiers ;
- Outil adapté à plusieurs compétences (préservation de la qualité de l'eau, qualité de l'air au titre du PCAET, etc.).

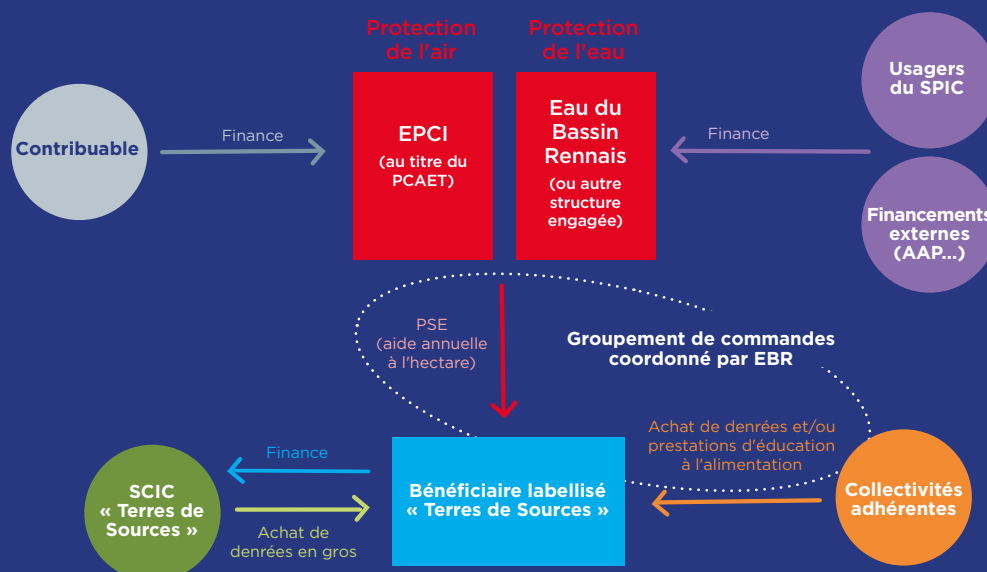
## FOCUS : LE LABEL « TERRES DE SOURCES »

Le label « Terres de Sources » (Eau du Bassin Rennais) : un partenariat gagnant-gagnant entre collectivités et agriculteurs.

La démarche Terres de Sources, portée par le Syndicat Eau du Bassin Rennais (EBR), articule PSE et commande publique, via la création d'un groupement de commandes :

- › Les communes achètent les denrées labellisées Terre de Source pour la restauration collective ;
- › Les collectivités compétentes en matière de "qualité de l'eau" et de "qualité de l'air" financent les PSE ;
- › EBR est coordonnateur du groupement de commandes.

### Circuits financiers



Un bonus financier à destination des agriculteurs (jusqu'à 5 000 € /exploitation/an) est également financé par les EPCI (art. L-17 CCP).



## ENJEU 2 : COOPÉRER POUR L'EXERCICE DE LA COMPÉTENCE GEMAPI

Dans le cadre de la GEMAPI, les collectivités font face à des charges importantes (les biens transférés par l'Etat nécessitent de nombreux investissements non réalisés par ce dernier), à des ressources financières insuffisantes (la taxe est plafonnée) et à des freins techniques ou réglementaires qui rendent l'exercice isolé de la compétence complexe pour de nombreux EPCI. Coopérer entre collectivités permet de mutualiser les moyens, partager l'ingénierie, structurer des plans d'actions (PAPI) et renforcer l'impact des mesures de prévention sur l'ensemble d'un territoire.

### Outillage identifié : co-financer entre autorités gémapiennes les études et interventions sur les systèmes de digues et les cours d'eau

**Coopération étudiée :** conventions d'entente de Bordeaux Métropole avec les EPCI voisins (33).

#### Description du montage :

Plusieurs autorités gémapiennes peuvent nouer une convention d'entente (art. 5221-1 CGCT) pour financer ensemble les études et travaux sur les systèmes de digues. La convention fixe les règles de financement des actions.

**Outillage alternatif :** sur d'autres territoires, ces investissements sont portés par une structure unique, à l'instar du Syndicat mixte du Bassin du Loiret auquel 4 EPCI ont transféré leur compétence GEMAPI et mutualisé leurs moyens d'ingénierie.



#### Avantages :

- Extension du périmètre d'intervention pour maîtriser le risque inondation le long du cours d'eau ;
- Partage de l'ingénierie et mutualisation des coûts financiers.

### FOCUS : LES CONVENTIONS D'ENTENTE DE BORDEAUX MÉTROPOLITAIN AVEC LES EPCI VOISINS POUR LA PRÉVENTION DES INONDATIONS

- › Cette coopération repose sur des conventions d'entente visant à appliquer les PPG (entretien quinquennal, enlèvement des embâcles ...);
- › Règle de financement fondée sur le linéaire de cours d'eau de chaque EPCI ;
- › Chaque année, une conférence d'entente annuelle est organisée par entente ;
- › La co-maitrise d'ouvrage (art. L2422-12 CCP) peut être également mobilisée dans ce cadre, à la place de l'entente.

### Outillage identifié : confier à un Pôle métropolitain ou à un syndicat la sauvegarde du trait de côte et la lutte contre la submersion marine

**Coopération étudiée :** Pôle Métropolitain Côte d'Opale (59)

#### Description du montage :

Les statuts d'un Pôle métropolitain ou d'un syndicat peuvent librement intégrer cette mission qui fait partie de la compétence GEMAPI. Il s'agit de préserver le trait de côte face au recul ou l'avancée de la ligne terre/mer.



#### Avantages :

- Agir sur la continuité du littoral pour éviter la fragmentation des interventions sur le trait de côte ;
- La souplesse de définition des missions et des clefs de financement.

### FOCUS : LE SERVICE DE DÉFENSE CONTRE LA MER DU PÔLE MÉTROPOLITAIN DE LA CÔTE D'OPALE

- › Le PM est doté d'un Service de défense contre la mer (SDCM) mutualisé pour le compte de 4 EPCI sur 11 membres du pôle au total ;
- › Il assure la maîtrise d'ouvrage d'études pour le compte de tout ou partie des 4 EPCI concernés et apporte une assistance technique pour des travaux d'ouvrages littoraux ;
- › Règles de co-financement : 1/3 longueur du trait de côte, 1/3 population, 1/3 potentiel fiscal.

## Outillage identifié : créer un groupement de commandes pour aménager et renaturer un cours d'eau

**Coopérations étudiées :** convention de coopération Métropole européenne de Lille – CC Pévèle-Carambault (59)

### Description du montage :

Deux EPCI peuvent s'associer par voie contractuelle pour exercer ensemble leur compétence GEMAPI.



#### Avantages :

- Souplesse et absence de personnalité juridique ;
- Liberté dans la définition des règles de co-financement ;
- Adapté à tous types de marchés (prestation, travaux, fournitures).

### FOCUS : LA RENATURATION ET L'AMÉNAGEMENT DE LA MARQUE PAR LA MÉTROPOLE EUROPÉENNE DE LILLE ET LA CC PÉVÈLE-CARAMBAULT

- › Les deux EPCI ont d'abord noué une convention interterritoriale pour porter une vision commune sur plusieurs volets de politiques publiques, dont l'aménagement de la Marque ;
- › Des groupements de commandes permettent, après désignation du coordonnateur, de co-financer des études et des travaux (ex. passerelle piétonne).

## ENJEU 3 : COOPÉRER POUR ASSURER UN EXERCICE DE LA COMPÉTENCE EAU ET ASSAINISSEMENT "À LA CARTE" TOUT EN BÉNÉFICIAINT D'UNE SOLIDARITÉ FINANCIÈRE

## Outillage identifié : confier à un EPL l'eau et l'assainissement pour une compétence à la carte

**Coopérations étudiées :** SPL Eau du Ponant (29), SYDEC (40), SDEA Alsace Moselle (67).

### Description du montage :

Les collectivités peuvent coopérer entre elles et, le cas échéant, avec le secteur privé, pour gérer l'eau et l'assainissement par le biais d'une SPL, d'une SEM ou d'une SEMOP.



#### Avantages :

- Coopération sans transfert de compétence ;
- Maintien de la souveraineté de chaque partenaire sur les tarifs de l'eau ;
- Transparence des contrats et des données relatives au coût du service ;
- Etanchéité des différents contrats.

### FOCUS : LA SPL EAU DU PONANT [29]

- › Chaque commune ou EPCI confie tout ou partie des missions d'eau et d'assainissement en choisissant le mode de gestion (concession, affermage ou prestation de service), tout en conservant la liberté tarifaire ;
- › Les frais de structure font l'objet d'une mutualisation : une clef de répartition délibérée au CA permet une contribution proportionnée aux moyens de chaque actionnaire ;
- › L'intervention de la SPL est également à géométrie variable, du petit cycle au grand cycle de l'eau selon le souhait de la commune ou EPCI déléguant.



## 2 | Thématique Transition énergétique



**De la sobriété énergétique à l'investissement dans les projets de transition énergétique, en passant par l'information et le plaidoyer, la coopération permet de renforcer la capacité d'action des collectivités et de changer d'échelle. Si les formes classiques de coopération, comme les syndicats d'énergie, sont encore d'actualité, les collectivités font preuve de créativité dans les montages mis en place (associations, économie mixte...).**

### ENJEU 1 : COOPÉRER POUR FAVORISER L'INVESTISSEMENT DANS LES SOLUTIONS DE TRANSITION

Face à l'ampleur des besoins d'investissement pour le développement des énergies renouvelables, de nombreuses collectivités territoriales rencontrent des difficultés pour financer leurs projets. La coopération apparaît comme un moyen de lever ces freins liés à la crédibilité, à la capacité d'ingénierie ou aux économies d'échelle. Elle permet aussi d'ouvrir l'investissement à des parties prenantes externes (privées, citoyennes).

#### Outillage identifié : un financement de projets par l'économie mixte

**Coopérations étudiées :** SEM ASER (76), AREC Occitanie (31), SEM Essonne Energie (91), SEM TEPOS Coeur de Landes (40)

##### Description du montage :

Création par une collectivité territoriale de sociétés d'économie mixte avec une montée au capital d'entités publiques (collectivités territoriales de toutes strates) et privées (acteurs liés au développement des ENR, acteurs bancaires, citoyens). La SEM intervient ensuite via le financement de projets sur le territoire (en direct ou via une société de projet), des prestations (conseil) ...

##### Bonnes pratiques :

- ✓ La SEM AREC Occitanie réalise des avances de fonds le temps que les collectivités territoriales investissent puis se retire ;
- ✓ L'AREC Occitanie dispose d'un groupement d'employeurs qui permet de lier les moyens humains de ses SEM et SPL ;
- ✓ La SEM Essonne Energie intègre des principes de gouvernance clairs dans son pacte d'actionnaires, dont des seuils de rentabilité des projets (taux de rendement interne) ;
- ✓ Un périmètre géographique élargi permet d'éviter la concurrence entre SEM (ex : SEM ASER sur l'axe Seine).



##### Avantages :

- Coopération public-privé encadrée, avec possibilité d'intervention d'une participation citoyenne et une gouvernance plus ou moins resserrée ;
- Pour les projets financés, des exigences de rentabilité plus faibles, effet levier pour les financements privés ;
- Plusieurs choix possibles et montée en puissance rapide.



##### Point d'attention :

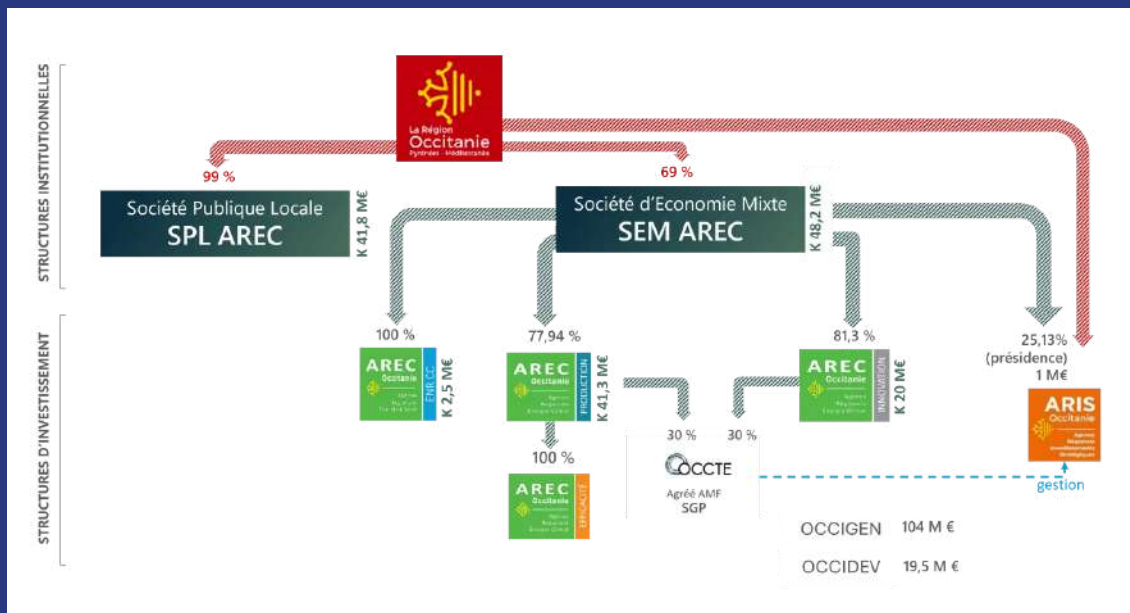
- Conflits d'intérêt et respect du code de la commande publique

## FOCUS : LA SEM DE L'AGENCE RÉGIONALE ENERGIE CLIMAT OCCITANIE

La SEM AREC Occitanie est dotée de 48,2 M€ avec 12 actionnaires (dont la région Occitanie à 69%, la CDC à 23%, des acteurs bancaires et investisseurs dans les énergies renouvelables).

Elle investit dans des projets via des sociétés de projets ou via ses filiales (des SAS).

Elle dispose d'un outil complémentaire, OCCTE, société de gestion de portefeuille (pour les projets de +2,5M€ tandis que la SEM intervient en dessous).



## ENJEU 2 : COOPÉRER POUR RENFORCER LA CAPACITÉ D'INGÉNIERIE DE TRANSITION ET DE SOBRIÉTÉ DES TERRITOIRES

La coopération renforce la capacité d'ingénierie des collectivités (CEE, études, portage d'AMI...) et partage le risque de l'investissement dans des ressources, notamment humaines. Dans certains cas, la coopération devient obligatoire, pour atteindre des seuils de taille pour percevoir certains financements régionaux ou nationaux.

### Outillage identifié : le portage d'actions d'ingénierie financées en commun

**Coopérations étudiées :** Pays Terres de Lorraine (54), PNR des Bauges (73), PETR du Grand Briançonnais (05), TEPOS Cœur Haute Lande (40)

#### Description du montage :

La structure porteuse assure des actions d'ingénierie pour le compte de collectivités, en veillant à respecter une répartition équitable. Ce portage peut reposer sur une personne morale dédiée (PETR, PNR) ou sur une des collectivités territoriales.

#### Bonnes pratiques :

- ✓ La charte du PNR des Bauges précise pour chaque action si le PNR est "chef de file" ou "personne publique associée" afin de clarifier son implication ;
- ✓ Plusieurs clés de répartitions sont envisageables : par habitant, selon le potentiel financier agrégé (PFIA)...



#### Avantages :

- Des coopérations cadrées par des outils connus (statuts, charte de territoire) mais qui restent flexibles, solidaires et rassurant les parties prenantes ;
- Des coopérations réversibles : le PNR des Bauges a par exemple réduit son action, parce que les EPCI le composant étaient montés en compétence.

### FOCUS : LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES CŒUR HAUTE LANDE

La communauté de communes Cœur Haute Lande porte pour 3 autres EPCI une plateforme de rénovation énergétique, via une entente. Le financement des moyens humains est mutualisé et défini par voie conventionnelle.



#### Points d'attention :

- Selon la subvention, le circuit financier doit parfois transiter par les EPCI puis être reventilé à la structure de coopération ;
- Cette mutualisation d'ingénierie n'entraîne pas nécessairement de projets d'envergure commune (ex : infrastructure d'ENR mutualisée).

### Outillage identifié : une offre de prestation au service des collectivités

**Coopérations étudiées :** SPL AREC Occitanie (31), Coopérative Carbone la Rochelle (17)

#### Description du montage :

Création d'une structure qui tarifie son intervention auprès de collectivités actionnaires (dans le cadre d'une SPL) ou clientes. La tarification est souple, par exemple via un forfait journalier.



#### Avantages :

- Transparence et clarté du modèle économique pour chacun ;
- Montée en compétence de la structure, capacité d'action à grande échelle ;
- Souplesse des modalités d'intervention (ex : pour la Coopérative Carbone, cela va de l'ingénierie carbone à un marché local de crédits carbone).



#### Points d'attention :

- Importance de la pertinence de l'offre dans un milieu concurrentiel, surtout pour une structure à grande échelle ;
- Coût d'entrée important, financier mais aussi de confiance des collectivités.

### Outillage identifié : le groupement de commandes au service d'un projet de territoire

**Coopération étudiée :** Syndicats d'énergie d'Auvergne-Rhône-Alpes

#### Description du montage :

Un groupement de commandes permet le financement d'actions à une échelle mutualisée.



#### Avantages :

- Montage souple sans structure juridique dédiée ;
- Concrétisation de la volonté de créer une cohérence territoriale globale.

#### Bonnes pratiques :

- ✓ Plusieurs syndicats d'énergie d'Auvergne-Rhône-Alpes ont engagé un groupement de commandes pour un schéma de recharge énergétique de véhicules commun, porté juridiquement par le Syndicat d'électricité de la Haute Savoie.

## ENJEU 3 : COOPÉRER POUR PORTER UNE CONNAISSANCE ET UN PLAIDOYER PLUS EFFICACE

La coopération permet aux collectivités de monter en connaissance et porter un plaidoyer plus efficient, en activant un réseau et une action à une maille territoriale plus large.

**Outillage identifié :** la formalisation d'un réseau permettant de mutualiser l'information et le plaidoyer

**Coopérations étudiées :** TEARA, AREC Occitanie

### Description du montage :

Coopération souple permettant de structurer un réseau et une expertise, avec un montage dépendant de la finalité (association, SPL).



### Avantages :

- Souplesse de la gouvernance, charge financière portée par un tiers et donc absence de logique de « retour sur investissement » pour les collectivités membres ;
- Evolution et diversification de l'objet de la coopération (échange de bonnes pratiques, données, plaidoyer...). Effet levier pour des coopérations ;
- TEARA se démarque par une solidarité entre syndicats, avec des pratiques de bénévolat ou de mise à disposition de moyens humains à titre gracieux.

### FOCUS : TEARA

13 syndicats d'énergie en Auvergne-Rhône-Alpes se sont regroupés en association, TEARA (Territoire d'énergie Auvergne-Rhône-Alpes) pour renforcer leur capacité de plaidoyer aux échelons régionaux et nationaux. L'association est financée par une cotisation annuelle et fait l'objet d'une présidence tournante, avec une forte solidarité entre syndicats (bénévolat, mise à disposition de moyens). Cette coopération s'est élargie à des échanges de pratique entre membres, voire à un groupement de commandes (supra).

En Occitanie, la SPL de l'AREC (supra) anime le réseau TOTEn (Territoires d'Occitanie pour la Transition Énergétique), qui produit une animation régionale (rencontres, webinaires) et une plateforme de ressources. La SPL est financée par ses actionnaires, mais aussi par des subventions publiques, les ressources étant accessibles par toutes les collectivités du territoire.

**Outillage identifié :** le contrat de réciprocité pour développer une filière énergétique

**Coopération étudiée :** Contrat de réciprocité entre Montpellier Métropole et des communautés de communes voisines (34)

### Description du montage :

Contrat de réciprocité pour soutenir et contrôler la filière bois, avec des engagements relatifs à la promotion de la filière et à la traçabilité de l'origine. Le bois-énergie constitue un enjeu pour alimenter les chaufferies d'un territoire par le bois de forêts locales.



### Avantages :

- Peu de formalisation (une convention et son pilotage), souplesse des engagements ;
- Partenariat renforcé entre plusieurs collectivités territoriales sur des sujets d'intérêt commun.



### Point d'attention :

- L'action des collectivités reste principalement indirecte : sensibilisation et promotion de la filière-bois auprès des acteurs, mais peu d'intervention directe, hors modification des clauses de marchés publics.





L'alimentation et l'agriculture constituent des axes structurants des politiques publiques locales, au cœur de plusieurs défis majeurs : la transition écologique, la préservation des écosystèmes, la souveraineté alimentaire, la résilience face aux crises (climatiques, sanitaires, économiques), et la justice sociale. Face à ces enjeux, les collectivités occupent une position

centrale et disposent de compétences variées pour intervenir. Leur rôle dépasse le simple soutien sectoriel, elles agissent à l'intersection des dynamiques économiques locales et des attentes citoyennes.

## ENJEU 1 : METTRE EN RÉSEAU LES ACTEURS À TRAVERS L'ANIMATION DE STRATÉGIES AGRICOLES ET ALIMENTAIRES

La structuration de filières agricoles respectueuses de l'environnement et la mise en relation des bassins de production et de consommation nécessitent la création d'espaces dédiés de coopérations.

**Outillage identifié :** animer la coopération territoriale en s'appuyant sur les PAT des territoires

**Coopérations étudiées :** PAT interterritoriaux de Lyon et Grenoble (69 & 38), démarche Seine nourricière sur l'Axe Seine, PNR des Vosges du Sud (88), PETR de l'Ariège (09).

### Description du montage :

Développement d'une ingénierie de projet à l'échelle de plusieurs PAT, à la recherche d'une taille critique. Le Projet alimentaire territorial (PAT) constitue un cadre fédérateur, réunissant une diversité d'acteurs et d'actrices engagés dans la transition agricole et alimentaire à l'échelle locale.

Les porteurs de PAT sont variés : établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), parcs naturels régionaux (PNR), syndicats mixtes, pôles d'équilibre territoriaux et ruraux (PETR) ou encore départements. Ils orchestrent la mise en réseau des acteurs publics, économiques et associatifs autour d'une gouvernance partagée pour intégrer les dimensions sociale, environnementale, économique et sanitaire des territoires.

**Les modes de gouvernance et de financement de cette animation territoriale sont multiples :**

- À Lyon, le Projet Alimentaire Territorial (PAT) a été pensé dès le départ dans un rayon de 50 km autour de la métropole, incluant 38 EPCI et 4 départements. Chaque territoire finance son ingénierie.
- En Ariège, le PAT est porté par le PETR et regroupe 7 intercommunalités pour atteindre une échelle économique viable, quasi départementale, permettant de mutualiser l'ingénierie et de répondre à des appels à projets nationaux ou européens. La gouvernance s'appuie sur des Conseils Locaux de l'Alimentation, rassemblant les acteurs locaux concernés, des producteurs aux consommateurs.
- Le PAT interterritorial de Grenoble regroupe une dizaine de partenaires dont 5 EPCI. Les orientations et programmes d'actions font l'objet de délibérations croisées des instances délibérantes de chacun des partenaires. Un comité de pilotage, composé de 2 représentants par structure, assure le pilotage et le suivi. Le budget de fonctionnement est pris en charge par l'ensemble des partenaires dans le cadre d'une convention quinquennale. Elle assure une répartition des financements selon une clé élaborée en fonction du nombre d'habitants et du nombre d'agriculteurs du territoire. Il y a un poste dédié à l'animation du PAT.
- Des collectivités font le choix de confier cette animation à une association (ex : démarche Seine Nourricière).



### Avantages :

- Légitimité des collectivités locales à animer ces partenariats au regard de leurs compétences ;
- Echelles qui permettent d'articuler logique territoriale et logique de filières ;
- Souplesse de ces formes de coopération ;
- Diversité des formes juridiques (association, syndicat mixte, simple convention, etc.) et hybridation des financements.



### Points d'attention :

- Clé de répartition pour la prise en charge des frais d'ingénierie ;
- Temps long indispensable à la consolidation de ces coopérations ;
- Gouvernances public-privé à bâtir.

## FOCUS : LA DÉMARCHE "SEINE NOURRICIÈRE"

Sur l'axe Seine, l'association Agri Paris Seine regroupe 7 EPCI fondateurs (dont Le Havre, Rouen et Paris) pour faire coopérer les « territoires nourriciers » et les « territoires consommateurs ». Cette structure dote les acteurs de moyens humains et financiers mutualisés (équipe de 8 personnes) pour porter des projets que les collectivités ne pourraient assumer seules. Un consortium de 21 partenaires porte la démarche "Seine Nourricière" qui vise une transition écologique, agricole et alimentaire à l'échelle du Bassin de la Seine. Elle est financée à hauteur de 10 M€ dans le cadre de l'appel à projets national "les démonstrateurs territoriaux des systèmes agricoles et durables".

## ENJEU 2 : STRUCTURER LES FILIÈRES AGRICOLES ET AGROALIMENTAIRES LOCALES EN INTERVENANT SUR LES OUTILS DE TRANSFORMATION ET D'APPROVISIONNEMENT

La structuration des filières permet de sécuriser les débouchés des agriculteurs, d'améliorer le partage de la valeur entre producteurs, transformateurs et distributeurs et de maintenir/créer de l'emploi local agricole et agroalimentaire. Pour les collectivités, c'est un levier de développement économique territorial qui va de pair avec l'objectif de renforcer la souveraineté alimentaire. Le recours aux sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) constitue un levier pour structurer et sécuriser les outils de transformation des produits agricoles à l'échelle territoriale.

**Outillage identifié :** accompagnement des filières sur la transformation et la valorisation des produits locaux via des outils de type SCIC

**Coopérations étudiées :** légumerie et SCIC AB Epluche (38), l'abattoir de Saint-Romain-de-Popey (69), l'abattoir de Guillestre (05), SCIC Terres de Source (35), MEAD de Mouans-Sartoux (06)

### Description du montage :

En s'engageant au capital ou dans la gouvernance des SCIC, les collectivités peuvent soutenir des outils structurants sans en assurer seules le portage, tout en garantissant l'intérêt général du projet.



#### Avantages :

- Cadre juridique souple et pérenne ;
- Implication des acteurs privés ;
- Inscription de la SCIC dans la commande publique (DSP, marchés publics) ;
- Sécurisation pour l'accès aux financements d'amorçage.



#### Points d'attention :

- Nécessité d'explicitier l'intérêt collectif ;
- Viabilité économique à long terme ;
- Equilibre de la gouvernance multi-acteurs ;
- Respect de la réglementation des aides aux entreprises et clés de répartition sur les subventions d'investissement.

### FOCUS : ABATTOIR DE GUILLESTRE

Ce type de montage est fréquemment rencontré pour la gestion des abattoirs de proximité. A Guillestre (05), le Syndicat mixte intercantonal de l'Abattoir Guil Durance (SMIAGD), qui regroupe 4 EPCI, possède l'abattoir et a confié la gestion à une SCIC. Afin de valoriser les produits de l'élevage, le Syndicat mixte a construit une mégisserie dont l'exploitation sera également confiée à une SCIC composée d'artisans, d'éleveurs et d'élus.

### FOCUS : SCIC TERRES DE SOURCES

La SCIC *Terres de Sources* a été créée en 2022. Elle réunit des acteurs — producteurs, transformateurs, collectivités, associations et financeurs — autour d'un objectif commun : développer des débouchés locaux et valoriser des produits agricoles respectueux de l'environnement. La SCIC organise la logistique, la commercialisation et la distribution des produits labellisés "Terres de Sources", facilite l'accès aux marchés publics comme la restauration collective, et porte une gouvernance partagée garantissant l'intérêt collectif du projet.



## ENJEU 3 : COOPÉRER POUR FACILITER L'ACCÈS DE TOUS LES HABITANTS À UNE ALIMENTATION SAINES, SÛRE ET DURABLE

La coopération entre collectivités et acteurs agricoles est essentielle pour atteindre les objectifs de la loi EGALIM (produits durables, locaux, de qualité), garantir des volumes réguliers et pour réduire la dépendance des territoires. La filière structurée juridiquement et opérationnellement devient un outil de souveraineté alimentaire territoriale.

**Outillage identifié :** la structuration d'une commande publique mutualisée et tournée vers les approvisionnements locaux

**Coopérations étudiées :** plateformes de mise en relation des producteurs locaux et des acteurs de la restauration de type La Charette (69), Syndicat mixte Tables Communes (93), SPL Angers Loire Restauration (49), SPL Approv'halles (77)

### Description du montage :

Différentes formes de structuration apparaissent possibles afin de mutualiser l'ingénierie publique et offrir une lisibilité aux filières agricoles :

- ) Via des groupements de commandes entre collectivités, mode d'organisation retenu sur le territoire rennais ;
- ) Par la création d'un syndicat intercommunal dédié à la restauration collective, à l'instar de Tables Communes en région parisienne, qui regroupe 15 communes ;
- ) À travers la création d'un outil commun de type SPL ;
- ) En mobilisant d'autres structures prescriptives en matière de restauration collective (EHPAD, hôpitaux, armées, etc.).

Une interconnaissance forte entre acheteurs publics et acteurs agricoles, ainsi qu'un accompagnement des producteurs pour accéder à ces marchés sont nécessaires.



### Avantages :

- Mutualisation de l'ingénierie de commande publique ;
- Visibilité pour les filières au regard des volumes et des débouchés ;
- Effet d'entraînement sur la relocalisation de certaines productions.



### Points d'attention :

- Interdiction des critères fondés explicitement sur l'origine géographique ;
- Articulation avec les autres outils territoriaux (paiements pour services environnementaux, etc.).

### FOCUS : LA SPL ANGERS LOIRE RESTAURATION

La SPL Angers Loire Restauration rassemble une part significative des communes membres d'Angers Loire Métropole. Elle a porté l'investissement et assure désormais la restauration scolaire des écoles des différentes communes clientes, chacune conservant son lien contractuel propre avec la SPL.





# 4

## Thématique Déchets



**La coopération entre collectivités en matière de déchets existe de longue date : par syndicat, par l'intercommunalité institutionnelle, pour la collecte et pour le traitement des déchets. Toutefois, face à des résidus toujours plus complexes à transformer et une raréfaction des ressources, le traitement et le recyclage de ces déchets ne peuvent s'exonérer d'un changement d'échelle, y compris dans le but de faire coïncider les besoins écologiques avec les nécessités financières.**

### ENJEU 1 : COOPÉRER POUR MUTUALISER LES "MURS" D'INVESTISSEMENTS

Dans un contexte d'insécabilité des compétences de traitement des déchets et de coûts exponentiels de certains, les collectivités coopèrent pour mutualiser les risques liés aux nouvelles obligations réglementaires, dans un secteur d'activité économique concurrentiel. Ces coopérations peuvent s'attacher à 3 types d'effets : atteindre une taille critique, garantir les coûts, et maîtriser les risques.

**Outillage identifié :** dépasser les territoires administratifs pour assurer un approvisionnement adéquat

**Coopérations étudiées :** SPL Tri Val de Loire (37), Brest Métropole (29)

#### Description du montage :

Par la structuration de plusieurs outils conventionnels (pacte d'actionnaire, groupement de commandes) ou institutionnels (SEM, GIE) autour d'une organisation pérenne de type SPL, la coopération permet d'atteindre, grâce à la stabilité des relations contractuelles publiques proposées, l'attractivité nécessaire au fonctionnement d'un périmètre quasi-régional. Afin de garantir l'équité géographique des parties prenantes, les coûts de transports peuvent être intégrés aux coûts globaux. En revanche, la valorisation des matières est gérée en compte pour tiers par la SPL et reversée en fonction du tonnage et de la qualité des intrants.



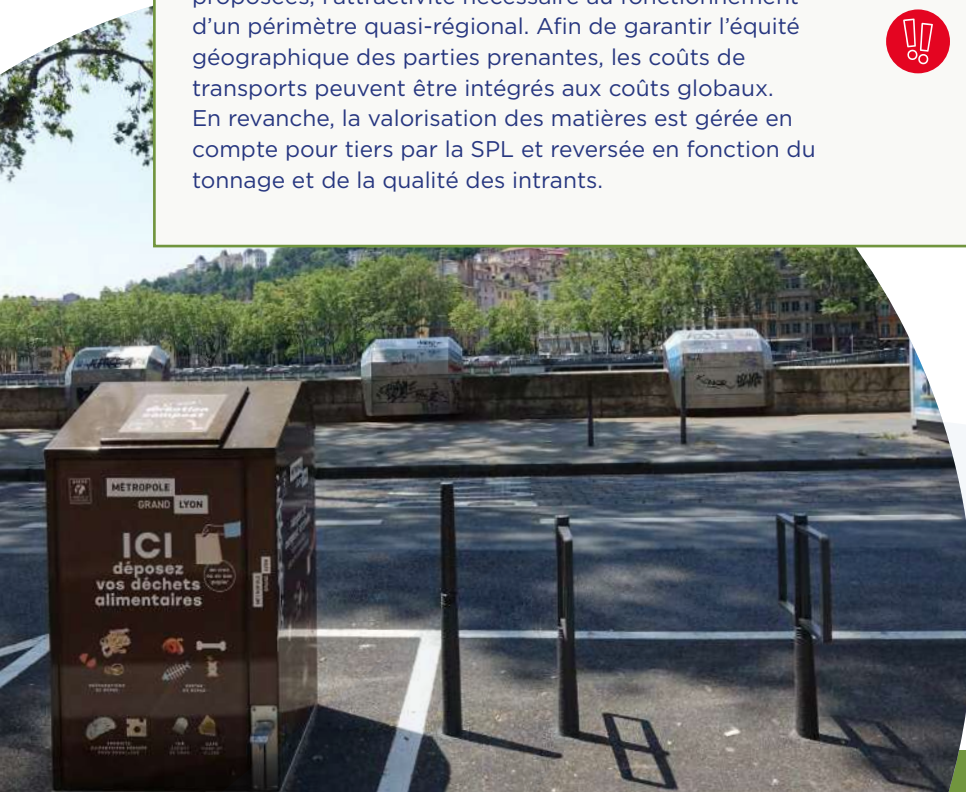
#### Avantages :

- Sécurisation amont/aval de la chaîne de production ;
- Sécurisation des partenaires extérieurs (acteurs privés parties prenantes, secteur bancaire).



#### Point d'attention :

- Inadaptation des outils de planification régionaux avec des coopérations de cette dimension.



## Outillage identifié : un groupement d'autorités concédantes (GAC) afin d'exploiter à prix coûtant

**Coopérations étudiées :** Tours Métropole (37), Nantes Métropole (44)

### Description du montage :

Afin de permettre la construction ou la rénovation de nouvelles unités de valorisation énergétique (UVE), des collectivités délèguent l'exploitation via un groupement d'autorités concédantes. Cela permet par le biais d'une gestion commune de compétences, reposant sur une clé de répartition au tonnage, de garantir un prix stable, sans marge.



### Avantages :

- Stabilité des prix pour les autorités concédantes ;
- Recours au secteur bancaire facilité si la délégation est couplée d'une subvention d'équipement.

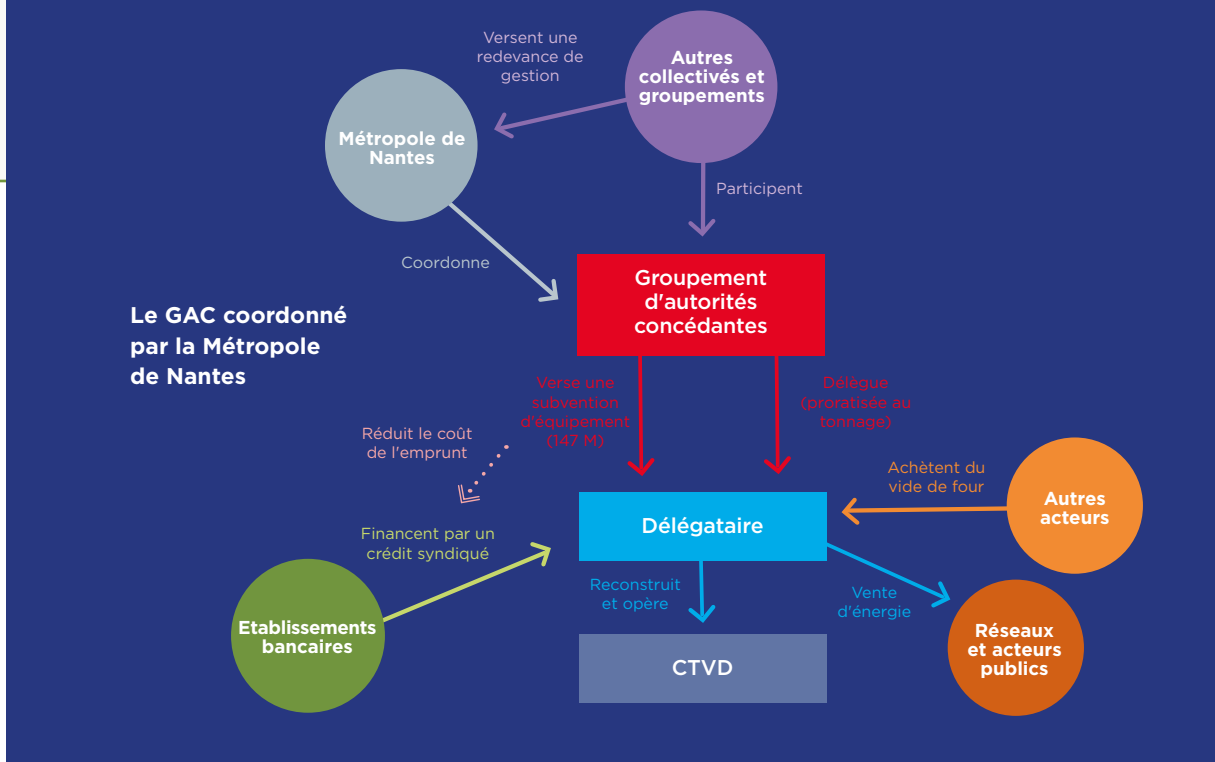


### Point d'attention :

- Montages financiers conséquents et complexes pour des collectivités plus modestes.

## FOCUS : NANTES MÉTROPOLE

- › Nantes Métropole a mis à disposition ses compétences financières internes pour rassurer et accompagner les autres collectivités du GAC dans la compréhension du modèle financier.
- › La DSP de Nantes Métropole est accompagnée d'objectifs de réduction significatifs des déchets pour chaque collectivité : la coopération permettait également de renforcer l'ambition de sobriété.



## Outillage identifié : un groupement de commandes pour mutualiser les risques d'exploitation

**Coopération étudiée :** Grenoble Alpes Métropole (38)

### Description du montage :

Grâce à un groupement de commandes, la coopération vise à acheter des outils industriels en commun et permet de remplacer des outils vétustes accueillant les déchets des collectivités voisines trop petites. Le mécanisme mutualise le risque porté par la collectivité propriétaire durant les travaux puisque les collectivités membres du groupement de commandes financent en investissement les actifs de la collectivité propriétaire (au prorata du tonnage réservé).



### Avantage :

- Souplesse de la mise en place de l'outil.



### Point d'attention :

- Le coordonnateur du groupement joue un rôle prépondérant, qui doit être compris, voire faire l'objet d'autolimitations afin d'assurer la collégialité de la prise de décision.

## ENJEU 2 : COOPÉRER POUR ASSURER LA CONTINUITÉ DU TRAITEMENT DES DÉCHETS

Dans un contexte de renouvellement et de changement d'échelle d'installations, l'impératif de continuité du service de traitement des déchets, en priorisant la valorisation à l'enfouissement, nécessite un dialogue et une coopération entre les territoires.

**Outillage identifié :** la coopération public-public de mise à disposition des installations de traitement

**Coopération étudiée :** Montpellier Méditerranée Métropole -3M- et Sète Agglopolie Méditerranée -SAM- (34)

### Description du montage :

Par voie conventionnelle (Article L.2511-6 du CCP), une collectivité décide de coopérer afin de traiter les déchets d'une autre collectivité, en dérogeant aux obligations européennes de mise en concurrence.



### Avantages :

- N'implique pas d'investissements, et est borné dans le temps et souple ;
- Ne nécessite pas de négociations avec les délégataires.



### Points d'attention :

- La transparence des tarifs de chaque collectivité peut être source de difficultés, alors que les négociations entre délégant et délégataire sont souvent confidentielles ;
- Le cadre européen limite la coopération dans le cadre des marchés publics à 20% de la valeur du marché.

### FOCUS : COOPÉRATION SAM 3M

SAM et 3M ont convenu, alors que Sète reconstruisait son installation, d'une prise en charge réciproque de leurs déchets (OMR de Montpellier, biodéchets de Sète), pour 4 ans et 4 mois. La tarification du traitement se fait au même coût que le délégant initial.

## ENJEU 3 : COOPÉRER POUR FAVORISER L'INNOVATION EN MATIÈRE DE TRAITEMENT

Dans une perspective de coopération orientée vers une solution, les collectivités confrontées à une problématique technique de traitement de certains déchets, propres à leur territoire et leur histoire, notamment industrielle, mettent en commun des ressources d'ingénierie.

**Outillage identifié :** la création d'une entente souple créatrice de plus-value d'ingénierie

**Coopération étudiée :** La Coopération du Sillon Alpin pour le Développement Durable Déchets (CSA3D)

### Description du montage :

Confrontées à des difficultés de traitements, des collectivités s'associent pour mettre en commun leur ingénierie et expertise.



### Avantages :

- Permet de mutualiser, sous une forme très libre, des études et recherches compensant l'absence de garantie initiale de succès ;
- Bien que modestes, les gains assurés par le versement des redevances de brevet procurent une rente stable.



### Points d'attention :

- Hétérogénéité et pertinence des problématiques techniques entre acteurs de différentes tailles ;
- Essoufflement dû au modèle conventionnel sans structure pérenne.

### FOCUS : LE SILLON ALPIN

- › Les collectivités de la vallée de la Drôme jusqu'à la Haute-Savoie ont conclu une convention permettant à 19 structures (5 au départ) de mettre en commun l'ingénierie nécessaire à développer une méthode de traitement des résidus de mâchefer. Ce travail d'études et de recherches a donné lieu à un brevet porté par le SYPP, l'un des syndicats membres de la Charte, reversant les redevances perçues au titre des droits d'utilisation du brevet.
- › La présidence tournante de la charte permettant l'égalisation des responsabilités dans la charte.
- › L'animation née de la nécessité de partager les connaissances acquises.

## ENJEU 4 : COOPÉRER POUR MIEUX VALORISER LE RÉEMPLOI

Contrairement aux autres volets de la gestion des déchets, la réparation et le réemploi font peu l'objet de coopération, alors qu'il faudrait massifier les flux entrants et les débouchés.

**Outillage identifié :** la constitution d'un véhicule partagé dédié au réemploi associant tous les acteurs du territoire

**Coopération étudiée :** SCIC Fabrica Nova (Grenoble Alpes Métropole)

### Description du montage :

Afin de combler un manque dans l'offre de services de réemploi sur leur territoire, les collectivités choisissent de créer un acteur ad hoc.



### Avantages :

- L'ouverture de la structure aux collectivités par la participation à la gouvernance ou l'achat de prestations, la coopération s'adapte aux besoins du territoire ;
- La personnalité juridique propre permet une gouvernance partagée, qui dépasse la Métropole, pourtant créatrice de la SCIC.

### FOCUS : SCIC FABRICA NOVA

Grenoble Alpes Métropole a créé une SCIC, Fabrica Nova, dont les associés sont des collectivités mais aussi acteurs privés (bailleurs, acteurs de l'ESS), financée par les marchés publics mais aussi par sa réponse à des besoins privés. La SCIC est créée par la Métropole, mais, d'autres collectivités, y compris hors du ressort territorial, peuvent être sociétaires, ou en solliciter les prestations.





L'aménagement du territoire est un sujet d'action publique paradoxale en matière de coopération. La gestion des flux et la réalité des bassins de vie s'imposent souvent aux acteurs publics et incitent à créer des cadres de coopération. Toutefois, les enjeux de transition écologique (ZAN, mobilités douces, renaturation etc.) peuvent inciter à la coopération mais aussi favoriser la compétition en matière de ressources.

## ENJEU 1 : COOPÉRER POUR PENSER EN COMMUN L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE FACE AUX ENJEUX DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Les échelles de la transition écologique et de l'aménagement durable dépassent les frontières administratives des collectivités territoriales et de leurs groupements (SCOT, intercommunalités...). Il apparaît pertinent de penser des logiques de complémentarité ou solidarité entre territoires, pour des aménagements cohérents (outils communs d'ingénierie, engagements réciproques, transfert de compétences ...).

### Outillage identifié : porter des engagements communs grâce à des modalités souples de coopération

**Coopérations étudiées :** Inter-SCOT Lyon Saint-Etienne, Inter-SCOT Pôle Métropolitain Côte d'Opale (62), Contrat de réciprocity Eurométropole de Strasbourg – PNR Vosges du Nord

#### Description du montage :

Sans structure juridique propre, la coopération repose sur une convention (contrat de réciprocity entre deux entités territoriales) ou sur une modalité de pilotage commune (inter-SCOT rassemblant des SCOT, avec des comités techniques et politiques). Cela permet d'afficher des engagements communs pour l'aménagement du territoire.



#### Avantages :

- Souplesse juridique et décisionnelle (pas de délibération) ;
- Appui en ingénierie et animation par des structures du territoire ;
- Modalités souples de financement (cotisations avec ou sans péréquation, financements non mutualisés).



#### Points d'attention :

- Potentielles difficultés à trouver une entente politique sur des engagements ambitieux (ex : engagements communs pour la mise en œuvre du ZAN) ;
- Importance du portage politique pour susciter de l'engagement ;
- Organisation du suivi de la mise en œuvre des engagements et de leur financement.

### FOCUS

- › Inter-SCOT Lyon Saint-Etienne : démarche de dialogue et élaboration de travaux et d'engagements communs, rassemblant 13 SCOT autour d'une conception étendue du bassin métropolitain et dans une vision d'équilibre territorial. Appui sur deux agences d'urbanisme pour animer la démarche et mener des études sur des enjeux d'aménagement à l'échelle du bassin, financées par cotisation des SCOT (pro-rata de la population et du potentiel fiscal).
- › Contrat de réciprocity Eurométropole de Strasbourg et PNR des Vosges du Nord : appui sur un tiers garant (l'Agence d'urbanisme de Strasbourg Rhin Supérieur) qui coordonne la démarche avec une gouvernance souple (comité de pilotage). Pas de financements fléchés mais des financements pré-identifiés via le Contrat de plan Etat-Région.

## Outillage identifié : le syndicat pour porter des aménagements communs

**Coopérations étudiées :** Syndicat mixte des mobilités de l'aire grenobloise (38), Syndicat d'Études et d'Aménagement Touristique (Ecopôle du Val d'Allier - 63)

### Description du montage :

Les syndicats mixtes fermés permettent d'associer des communes et leurs groupements pour mener des aménagements à l'échelle de leurs territoires réunis ou des aménagements d'intérêt commun. Les syndicats mixtes, dits SRU, sont spécifiques aux mobilités et peuvent être désignés autorités organisatrices de mobilités en lieu et place des EPCI.

### FOCUS : LE SMMAG

Le SMMAG repose sur un périmètre territorial large avec cinq EPCI, grâce à une organisation à la carte et une approche progressive (transfert progressif de compétences, qui a par exemple pris cinq ans pour certains EPCI). Cette organisation à la carte repose sur un financement différencié, fondé sur l'étanchéité budgétaire, rassurant l'ensemble des acteurs.



### Avantages :

- Souplesse de création et du transfert de compétences ;
- Sécurité juridique et moyens dédiés grâce à la création d'une structure ;
- Possibilité d'extension territoriale importante.



### Points d'attention :

- Nécessité d'un pilotage fin du syndicat par les collectivités territoriales membres pour l'intégrer dans les stratégies de transition écologique de celles-ci ;
- Equilibre de la clé de répartition du budget entre des collectivités territoriales de taille différentes.

## ENJEU 2 : COOPÉRER POUR RENFORCER LES CAPACITÉS D'INVESTISSEMENT ET D'INGÉNIERIE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES POUR DES PROJETS D'AMÉNAGEMENT DURABLE

La coopération en matière d'aménagement du territoire vise également à renforcer les capacités d'action des collectivités territoriales à mener des aménagements durables sur leur territoire. Celles-ci peuvent se trouver limitées par leur taille et sont incitées à coopérer pour accéder à de nouvelles compétences ou pour trouver des investisseurs. Ces modalités de coopération font notamment entrer en jeu l'économie mixte.

## Outillage identifié : mobiliser les capacités d'investissement de l'économie mixte

**Coopération étudiée :** SEM Breizh (35)

### Description du montage :

L'actionnariat public permet, dans le cadre d'une SEM d'aménagement, de mutualiser les capacités d'investissement et de porter financièrement des projets à l'échelle de plusieurs territoires. Cela assure une solidarité financière entre collectivités, au bénéfice de celles disposant de marges d'investissement plus limitées.



### Avantages :

- Possibilité d'intervenir au bénéfice de collectivités non-actionnaires ;
- Péréquation financière entre les différentes composantes du portefeuille d'activité.

### FOCUS

- › La SEM Breizh s'appuie sur un actionnariat public large (44 actionnaires : Région, Départements, EPCI et Communes) et capitaux détenus à 71% par la Région. Elle favorise une véritable mutualisation des capacités d'investissement régionales et permet la réalisation de projets innovants (ex : à Liffré (35), co-promotion immobilière de 60 logements dont 50% PSLA par le biais d'une SCCV) ;
- › Bretagne Foncier : dotée d'une capacité d'investissement de 100 M€, cette filiale de la SEM Breizh, créée en décembre 2025, a vocation à porter des fonciers au-delà de la durée maximale de portage autorisée pour les EPF, pour constituer des réserves foncières tout en jugulant la spéculation.



## Outillage identifié : le GIE pour fournir une expertise et ingénierie à des EPL d'aménagement

**Coopération étudiée :** GIE Novea (25)

### Description du montage :

Le groupement d'intérêt économique permet à plusieurs entreprises de se regrouper pour faciliter leur activité en mettant en commun certains moyens. Cela peut permettre à des EPL d'aménagement de se doter de moyens et d'expertises supplémentaires.

### FOCUS : LE GIE NOVEA

Le GIE Novea regroupe huit entreprises publiques locales d'aménagement et construction sur l'axe Rhin-Rhône (ex : SEM Val de Bourgogne, Citivia SEM et SPL...) et leur apporte une expertise sur les métiers du foncier et de l'environnement.



### Avantages :

- Souplesse de création, avec ou sans capital social ;
- Gain d'expertise et d'attractivité pour les EPL sur les opérations liées à la transition écologique.



### Points d'attention :

- Structure éloignée des collectivités locales et difficile à piloter ;
- Eventuelle perte de compétence des EPL.

## Outillage identifié : structurer une ingénierie au service des projets des communes

**Coopérations étudiées :** PNR Vosges du Nord (67), PNR Baie de Somme (80), PETR, Réseau d'ingénierie territoriale d'Alsace (67), Pôle Métropolitain Nantes Saint Nazaire (44)

### Description du montage :

Pour réaliser des projets qu'elles n'auraient pu accomplir seules, les communes peuvent trouver un appui utile auprès d'entités supra-communales, sur de nombreux sujets : mobilisation du bâti vacant pour limiter l'artificialisation, préservation des fonctions écosystémiques du patrimoine paysager, planification de la sobriété foncière dans le périurbain et les ZAE, mais aussi plus largement un soutien à la planification.



### Avantages :

- Capacité à faire émerger et sécuriser des projets locaux sur des thématiques complexes, grâce à l'accès facilité à l'expertise ;
- Lisibilité et continuité de l'appui aux collectivités, grâce à des structures identifiées jouant un rôle d'interface et de coordination.

### FOCUS

- › En Région Grand Est, une ligne de subvention, à destination des actions de coopération coordonnées par les PNR, peut être mobilisée au service des projets communaux ;
- › Le Réseau d'ingénierie territoriale d'Alsace (RITA), créé par la Collectivité Européenne d'Alsace, fédère 21 structures mobilisables au service des projets des communes pour clarifier l'offre existante (PNR, Agences d'urbanismes, associations, EPF local...) ;

Ces structures peuvent également contribuer à mettre en place des appels à projet (AAP) pour accélérer les projets des collectivités. Par exemple, le Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire a lancé un AAP pour l'aménagement du littoral à Saint-Nazaire et Pornichet.





## Outillage identifié : le dépôt de subventions et groupement de commandes pour accéder à des prestations communes

**Coopération étudiée :** *Coopération d'EPCI lyonnais sur les chemins vicinaux (69)*

### Description du montage :

Plusieurs EPCI se regroupent au sein d'un groupement de commandes afin de porter collectivement une démarche d'aménagement. Une convention constitutive désigne un EPCI coordonnateur, chargé de la passation du marché d'étude pré-opérationnelle. Il porte également la convention de financement et perçoit la subvention. Les dépenses sont ensuite réparties entre les EPCI membres selon des clés définies à l'avance.



### Avantages :

- Mutualisation des coûts, grâce au portage unique de la subvention par l'EPCI coordonnateur ;
- Simplification de la gouvernance et des relations avec les financeurs, tout en garantissant l'association de l'ensemble des EPCI partenaires.

### FOCUS

- › Coopération interterritoriale de la Métropole de Lyon avec 5 EPCI voisins pour la réaffectation de chemins vicinaux aux modes actifs : l'EPCI coordonnateur (CC de l'Est Lyonnais) avance les dépenses d'études et perçoit la subvention ;
- › Une convention de coopération interterritoriale est signée au niveau politique pour instaurer la coopération, à côté de la convention de groupement de commandes ;
- › La comitologie du projet intègre les 6 EPCI concernés mais aussi des acteurs extérieurs (CD01 et CD38, SYTRAL, UrbaLyon).



## BASE DE DONNÉES, GRILLE D'ANALYSE DES COOPÉRATIONS INTERTERRITORIALES

<b>Nom de la coopération</b>	....
<b>Objet de la coopération</b>	....
<b>Liste des partenaires</b>	....
<b>Nature des acteurs impliqués :</b>	Communes, EPCI, SM, Départements, Régions, etc.
<b>Thématique</b>	....
<b>Territoires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urbain // urbain</li> <li>• Urbain // rural</li> <li>• Rural // rural</li> </ul>
<b>Finalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualiser et/ou professionnaliser (ingénierie)</li> <li>• Gérer des flux</li> <li>• Financer un objet/équipement</li> <li>• Augmenter la qualité /lisibilité de service</li> <li>• Intégrer / transversaliser / métaboliser les politiques publiques</li> <li>• Obligation</li> </ul>
<b>Véhicule juridique</b>	EPL, SM, Convention, Entente, SCIC, etc.
<b>Nature des financements</b>	Sub , entrée au capital, emprunt, garantie d'emprunt, etc
<b>Flux financiers externes ?</b>	Mécénat, UE, privé, etc.
<b>Implication citoyenne ?</b>	....
<b>Implication acteurs privés ?</b>	....
<b>Ordre de grandeur financier</b>	....

## ACTEURS RENCONTRÉS

### ASSOCIATIONS INSTITUTIONNELS

- ) I4CE  
FETET Marion  
DE JESUS Laura-Lou
- ) Sorbonne Université  
DESJARDINS Xavier
- ) ADEME  
BUDIN Jacques-Olivier
- ) CEREMA  
RODET Colin
- ) ANPP  
RESTIER Mickael
- ) France Ville Durable  
MAIRE Sébastien
- ) ADGCF  
BISARD Juliette
- ) France Urbaine  
DEYSSON Jean
- ) FNAUT  
BARIOL-MATHAIS Brigitte
- ) ANCT  
BOUTET Annabelle  
MEGDOUD Julien
- ) ACCDOM  
MALET Laetitia
- ) DGCL  
COLAS Emmanuel
- ) APVF  
MAAOUIA Elias
- ) AMRF  
SZABO Cédric
- ) Fédération des EPL  
POIRIER Florian  
VALLET Jean-Luc
- ) SNDGCT  
BACQUART Laurent

### COOPÉRATIONS DE TERRITOIRE

- ) Métropole de Rouen  
ALTHABE Frédéric
- ) SEM Essonne Energie  
LIU Simon
- ) Coopérative Carbone  
La Rochelle  
PERRUSSEL Joffrey
- ) Cœur Hautes Landes  
SECARDIN Cadoan
- ) PETR Grand Briannonnais  
KHALIFA Daphné
- ) Le Sequestre  
POUJADE Gérard
- ) Les Vastres  
CHAMBON Jean-Luc
- ) Janville-en-Beauce  
MAGUET Stéphane
- ) Saint Briec Armor  
Agglomération  
PENHOUE Laurence
- ) SPL Eau du Ponant  
MENEZ Jean-François
- ) Bordeaux Métropole  
VOINIS Alexis
- ) Montpellier Méditerranée  
Métropole  
ABRAHAM Karl  
RENAUD Philippe
- ) Collectivité Eau du Bassin  
Rennais  
HELLE Daniel
- ) Grenoble Alpes Métropole  
CATLOW Anne
- ) Tours Métropole  
DUPUIS Cédric
- ) Brest Métropole  
REY Nathalie  
DAVID Valérie  
FAUDEUIL Marianne  
MELOU Kevin
- ) CSA3D  
MIRAN Johan
- ) PNR Bauges  
LOPEZ Jean-François
- ) Département de l'Hérault  
ROUGE-BLAYAC Isabelle
- ) Ville de Lyon  
BEN ALI Sonia  
JACASSON Cécile
- ) Villeurbanne  
GUEUGNEAU Emmanuel  
UHRYS Marc  
LIGNEAU Ludovic
- ) PNR Aubrac  
GUIARD Olivier
- ) PETR Ariège  
BLAZY Sébastien
- ) Métropole de Lyon  
VORNICH Patricia
- ) TEARA  
RANOUX Quentin
- ) SPL Tri Val de Loire  
VILAIR Goëry
- ) Inter SCOT Lyon Saint  
Etienne  
COLIN Laurine  
TOURTIER Jérémie
- ) Mouans Sarthoux  
GARRIGUE Arthur
- ) CU Le Havre  
GIACOMEZZO Juliette
- ) La Courneuve  
POUX Gilles
- ) PNR Vosges du Nord  
JACOB Rita
- ) Grand Paris Aménagement  
VILLATE Alexandre
- ) Nantes Métropole  
CHAPALAIN Mauricette  
TEFFO Delphine
- ) Agglo Seine Eure  
PETIT Régis
- ) Grenoble Alpes Métropole  
COHEN Stéphanie  
VIANEY Florence
- ) Métropole de Toulouse  
MIROCHNITCHENKO Katia
- ) Terres de Lorraine  
BAILLY Thomas





## À PROPOS DE L'AFL – LA BANQUE DES COLLECTIVITÉS LOCALES :

« Incarner une finance responsable pour renforcer le pouvoir d'agir du monde local afin de répondre aux besoins présents et futurs des habitants »

« En créant la première banque que nous détenons et pilotons à 100%, nous, collectivités locales françaises, avons posé un acte politique fort en faveur de la décentralisation. Notre établissement, l'AFL, n'est pas un établissement financier comme les autres. Créé par et pour les collectivités, il agit pour le monde local, pour renforcer notre liberté, notre capacité à développer des projets et notre responsabilité d'acteurs publics.

Sa culture de la prudence nous préserve des dangers de la complexité et la richesse de sa gouvernance, des dérives liées aux conflits d'intérêt. L'objectif fondamental : offrir un accès à la ressource au monde local, dans les meilleures conditions et en toute transparence. Les principes de solidarité et d'équité nous guident. Convaincus qu'ensemble on va plus loin, nous avons souhaité un établissement agile, qui s'adresse à toutes les collectivités, aux plus importantes régions comme aux plus petites communes.

Nous concevons le profit comme un moyen d'optimiser la dépense publique, non comme une fin. À travers l'AFL, nous soutenons un monde local engagé pour relever les défis sociaux, économiques et environnementaux. L'AFL renforce notre pouvoir d'agir : mener des projets sur nos territoires, pour aujourd'hui comme pour demain, au service des habitants.

**Nous sommes fiers d'avoir une banque qui affiche un développement à notre image, toujours plus responsable et plus durable. Nous sommes l'AFL, la banque des collectivités locales. »**

**Tout savoir sur l'AFL**  
[www.afl-banque.fr](http://www.afl-banque.fr)

## À PROPOS DU CNFPT :

Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) est un établissement public administratif, fédérateur et mutualisateur, au service des collectivités territoriales et de leurs agents. Il est constitué d'un siège national, de 18 délégations régionales, de quatre instituts nationaux spécialisés d'études territoriales (INSET) et de l'institut national des études territoriales (INET).

**Le CNFPT est chargé de la formation et de la professionnalisation des personnels des collectivités territoriales ainsi que de l'organisation de certains concours et examens professionnels de la fonction publique territoriale. Il déploie un dispositif de formation, de manière coordonnée et harmonisée, sur l'ensemble du territoire.**

## À PROPOS DU CNFPT-INET :

L'INET, au sein du CNFPT, forme et accompagne depuis 25 ans les cadres de direction en poste et en devenir des collectivités territoriales de toute la France.

L'INET assure la formation initiale des lauréats des concours d'administrateurs, ingénieurs en chef, conservateurs de bibliothèques et conservateurs du patrimoine territoriaux. Ces formations durent de douze à dix-huit mois à Strasbourg.

Au-delà de la formation initiale, l'INET, au sein du CNFPT, favorise la montée en compétence de tous les cadres grâce à ses formations continues et cycles professionnalisants.

Elle forme ainsi chaque année 4000 cadres territoriaux en formation continue et, en moyenne, 170 lauréats de concours en formation initiale.

**En offrant un continuum de formation depuis les cadres A et jusqu'aux cadres A+ de la fonction publique territoriale, l'INET est ainsi l'un des outils du CNFPT qui contribue à l'évolution professionnelle des cadres territoriaux en réponse aux enjeux de société et à la diversité des profils.**

Tout savoir sur [www.inet.cnfpt.fr](http://www.inet.cnfpt.fr)

## COORDINATION DE L'ÉTUDE

### Contact étude

**Lou LAMURE-GUIGARD**

Responsable des relations partenaires

lou.lamure-guigard@afl-banque.fr

07 87 97 76 44

### Contact presse

**Justine GUIGUES**

Chargée de relations presse

justine.guigues@afl-banque.fr

06 74 94 29 66

### Contact collectivités

**Laurence LEYDIER**

Directrice des adhésions et du crédit

laurence.leydier@afl-banque.fr

09 70 81 85 17

adhesion@afl-banque.fr

## RÉALISATION DE L'ÉTUDE

### Christopher Balaam

élève administrateur territorial

### Christelle Bouguillon

élève administratrice territoriale

### Annette Charles

élève administratrice territoriale

### Thibault Lavaud-Vavasseur

élève administrateur territorial

### Guillaume Tricot

élève ingénieur en chef territorial



## MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE



## MEMBRES DU COMITÉ D'EXPERTS DE L'ÉTUDE :



agence nationale de la cohésion des territoires

