

Yvelines et Hauts-de-Seine

Territoires résilients



Saisine n° 19 - Avis définitif
Juillet 2020 - Janvier 2021

C2D

Conseil de Développement
Durable Interdépartemental



Yvelines • Hauts-de-Seine



www.78-92.fr

Yvelines et Hauts-de-Seine

Territoires résilients

Saisine n° 19

Avis définitif

Juillet 2020 - Janvier 2021

C2D

Conseil de Développement
Durable Interdépartemental



Yvelines • Hauts-de-Seine



C2D

Conseil de Développement
Durable Interdépartemental



Yvelines • Hauts-de-Seine

I - Crises et résilience : un nouvel impératif ?

II - Santé

III - Social

IV - Education

V - Environnement et nature

VI - Urbanisme, ruralités et mobilités

VII - Economie

VIII - Tourisme, culture et sports

IX - Organisationnel

Préambule de François Leblond, Président du C2DI

En juillet 2020, le Conseil de Développement Durable Interdépartemental (C2DI) a été saisi par Georges Siffredi, Président de l'Etablissement Public Interdépartemental (EPI), de la **question stratégique de notre résilience collective face à la crise sanitaire et ses conséquences**. Six mois après, alors que le deuxième confinement vient de se terminer et qu'une troisième vague semble possible, le sujet reste d'une actualité brûlante.

Comment chacun vit-il ces phases de crises ? Quels enseignements peut-on tirer de la première vague et du premier confinement ? Comment accroître la résilience des territoires yvelinois et altoséquanais ?

En trois séances de travail ouvertes largement, complétées par un appel à contributions écrites, le C2DI s'est fixé comme objectif de dresser un panorama de la situation - de la **crise sanitaire, mais aussi de ses effets dominos (crises économique et sociale), ainsi que des autres risques qui s'y ajoutent (changement climatique, attaques cyber, terrorisme)**.

Le C2DI s'est appuyé pour cela sur les retours d'expériences des services, des membres du C2DI, d'autres acteurs du territoire telle la Croix-Rouge, ainsi que des élus départementaux et municipaux qui ont pris part aux séances de travail.

Vous trouverez au fil de cet avis les témoignages, les propositions, les partages de projets inspirants qui ont émaillé nos séances, ainsi que des verbatim anonymisés¹. Ces propos, au-delà des personnes qui les ont exprimés, forment la « voix du C2DI » - parfois convergents, parfois apportant des points de vue complémentaires.

Chaque année, le C2DI innove dans ses méthodes de travail - et cette année n'a pas fait exception. Bien que nous soyons d'ardents promoteurs des échanges en présentiel, nous nous sommes adaptés aux rigueurs de la crise sanitaire, en organisant trois événements entre juillet et janvier 2021, parfois « hybrides » (avec une partie des intervenants en présentiel et la majorité des participants à distance), parfois intégralement à distance. Chaque événement a été l'occasion de tester des configurations différentes, afin de se rapprocher au plus près de nos fondamentaux : qualité des interventions et facilité de la prise de parole pour les participants.

¹ Hors citations des intervenants.

Au cours des mois qu'a constitué cette expérience inédite, nous avons mis en pratique nos propres préconisations des années passées sur l'inclusion numérique, et ce avec l'appui des services départementaux. Ceux-ci ont été d'une grande aide pour la tenue de ces événements – qu'ils en soient vivement remerciés.

Pour répondre à la saisine qui lui a été confiée, le C2DI a tout d'abord approché **les concepts qui permettent de penser la période actuelle**.

Qu'implique l'incertitude dans laquelle nous vivons ? À quoi correspond ce concept de résilience tant utilisé en 2020 ? Quels en sont les atouts pour l'action publique, mais aussi les limites ? C'est tout l'objet de notre première partie.

Nous avons ensuite rassemblé les idées et propositions émises lors des ateliers autour de **8 parties, chacune correspondant à une préconisation**.

Sept de ces parties offrent un panorama des grandes politiques départementales² directement tournées vers les usagers ainsi que vers les territoires. Elles constituent autant de déclinaisons des questions de résilience : santé, social, éducation, nature, urbanisme/ruralités/mobilités, économie, tourisme/culture/sports.

Enfin, notre dernière partie est dédiée à la résilience organisationnelle. Elle est davantage tournée vers l'interne, les modes de faire, le fonctionnement des structures et la coordination avec les partenaires. Elle n'en demeure pas moins indispensable au bon déploiement des politiques départementales en période de crise.

Le regard nouveau sur la place du Département qu'appelle notre avis n'entame en rien le rôle de la Région, responsable notamment des transports, ni celui de l'ensemble des collectivités territoriales, ni celui de partenaires majeurs, que sont par exemple les chambres consulaires. Cet avis inclut aussi dans ses réflexions le rôle souhaité de l'État déconcentré. Les propositions que nous faisons sont guidées par la volonté d'une large coopération entre les différents acteurs. **Dans le contexte actuel, le Département apparaît comme le vecteur essentiel des changements dont la pandémie a montré l'urgence, offrant l'image d'une institution rassurante dont le moteur est depuis des décennies la proximité, l'efficacité et la solidarité.**

² Sans avoir la prétention de l'exhaustivité.



Sommaire

Préambule de François Leblond, Président du C2DI	7
Sommaire	9
Lettre de saisine	13
Intervenants des séances de travail	15
I - Crises et résilience : un nouvel impératif ?	19
1 - Face à des chocs brutaux et délétères, chercher à rebondir	21
2 - Les limites de la « résilience »	24
3 - Zoom projet : La mission « Maîtrise des risques » du Département des Yvelines, articuler résilience organisationnelle et résilience territoriale	25
II - Santé	31
1 - Zoom projet : Résilience sanitaire - la Fondation Mallet lors du premier confinement	33
2 - Le manque de matériel et de formation a touché tous les secteurs	39
3 - La qualité de l'information et de dialogue a fait parfois défaut	42
Préconisation : Soigner ceux qui soignent, en leur garantissant matériels, formations, circuits d'information, partenaires... et possibilités d'innover	42
III - Social	43
1 - Zoom projet : Contribuer à la résilience sociale et sociétale, la vocation de la Croix-Rouge	45
2 - Les instances syndicales face à la crise sociale	49
3 - Le soutien aux personnes fragiles	50
4 - La jeunesse fortement impactée par les ondes de choc de la crise sanitaire	51
5 - L'accès crucial au numérique	51
6 - Le rôle fondamental des collectivités	52
7 - La pauvreté et la précarité en sensible augmentation	53
Préconisation : Démultiplier les forces, les dispositifs, les actions, face à des situations qui s'aggravent rapidement dans cette crise COVID	54



IV - Education.....55

- 1 - Zoom projet : vers la résilience éducative ? 57
- 2 - Innovation et partenariats 61
- 3 - Enseignement à distance 64
- Préconisation : Face à des risques multiples, ancrer l'éducation dans les territoires et ouvrir des marges de manœuvre pour innover 65

V - Environnement et nature67

- 1 - Des vulnérabilités nombreuses à traiter 69
- 2 - Zoom projet : Les savoir-faire d'Espaces en matière de résilience naturelle 71
- 3 - Faire « passer à l'échelle » les solutions existantes 76
- Préconisation : Faire des deux Départements des démonstrateurs à grande échelle des solutions et savoir-faire en matière de gestion de la nature 76

VI - Urbanisme, ruralités et mobilités79

- 1 - Expériences internationales en matière de logement et de mobilités 81
- 2 - Urbanisme/Aménagement : bâtir aujourd'hui le territoire de demain 85
- 3 - Mobilités douces : des cohabitations à retisser 88
- 4 - Infrastructures de mobilités : une consolidation indispensable 89
- Préconisation : Agir dès aujourd'hui pour consolider la résilience des systèmes urbains, ruraux et de mobilités 90

VII - Economie 91

- 1 - Commerces, indépendants et jeunes entrepreneurs : surmonter les vagues 93
- 2 - Renforcer le tissu économique local 95
- Préconisation : Renforcer le tissu économique local par des actions structurantes 95



VIII - Tourisme, culture et sports.....97

1 - Sports.....	99
2 - Tourisme	100
3 - Culture.....	100
4 - Loisirs jeunesse	101
Préconisation : Etre créatif pour relancer l'activité dès que possible	102

IX - Organisationnel..... 103

1 - Zoom projet : Un RETEX mené dans les Hauts-de-Seine pour mesurer la résilience organisationnelle.....	105
2 - Zoom projet : Un bilan des actions menées par les Yvelines pendant la première vague.....	111
3 - Déployer une culture de la résilience.....	115
Préconisation : Développer au long court une culture de la résilience	117

Conclusion de François Leblond, Président du C2DI.....119

Annexes123

Déroulé de la saisine	125
Contributions écrites	127
• Contribution de Pierre Tripié d'Environnement 92, «Prévoir l'Inconnu, une piste»	128
• Contribution de Thierry Millet de la Chambre de Commerce et de l'Industrie des Hauts-de-Seine, «Un exemple d'actions pour une résilience des entreprises, des commerces et des territoires»	131
• Dossier documentaire transmis par Pascal Gaucher de la SNCF Transilien.....	134
• Contribution de Marion Nahant du Département des Yvelines, « Le Département des Yvelines à l'épreuve du Covid-19 : Une gestion humaine de la crise »	151
Bibliographie	155
Fiche présentant le C2DI	164
Remerciements	167

Lettre de saisine du Président de l'Etablissement Public Interdépartemental

Lettre de saisine du Président de l'Établissement Public Interdépartemental



ÉTABLISSEMENT PUBLIC INTERDÉPARTEMENTAL

Yvelines • Hauts-de-Seine

Le Président

Guyancourt, le **30 JUIL. 2020**

Monsieur le Préfet,

Au cœur de la crise sanitaire, les Hauts-de-Seine et les Yvelines ont fait face. Ils continuent d'agir auprès des jeunes, des publics vulnérables, des acteurs économiques, culturels et associatifs, tant cette crise a des conséquences en cascade. En cette période si particulière, où l'épidémie continue de faire des ravages à travers le monde et où son évolution est étroitement surveillée en France, l'heure est à la fois à l'action et à la réflexion stratégique.

Je souhaite que le C2DI apporte son regard sur la **crise sanitaire et ses conséquences** :

- **Comment chacun, selon son âge et sa situation, vit-il cette période si particulière ?** Quelles sont les conséquences de cette crise sur nos territoires ?
- **Quelles initiatives ont été déployées pendant la crise sanitaire ?** Quels enseignements en tirer ? **Y a-t-il des transformations à entériner ou à imaginer dans nos manières de faire et de vivre ?**
- **Comment agir dans l'incertitude, voire l'inconnu ? Comment les Départements, leurs partenaires communaux et plus largement les acteurs du territoire peuvent-ils agir** pour soutenir nos jeunes, les actifs en difficulté, nos familles... mais aussi les personnes âgées et les personnes en fragilité ? **Comment accroître notre résilience collective ?**

Fort de l'expertise de ses 80 membres et des méthodes que vous avez su instaurer, le C2DI pourra apporter des propositions concrètes sur ces problématiques qui se conjuguent sur l'ensemble du territoire interdépartemental - des zones les plus urbaines, aux territoires les plus ruraux.

Je souhaite par ailleurs que les services soient largement associés à vos séances de travail, pour faire de votre instance un lieu de co-production du service public de demain, alliant l'administration et les forces vives du territoire.

Les services départementaux mettront à votre disposition tous les documents et études que vous estimerez utiles, s'agissant en particulier des retours d'expérience collectés en interne.

Je vous prie de croire, Monsieur le Préfet, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Bin confiant

Georges Siffredi

Monsieur François Leblond
Ancien Préfet de Région
Président de la COFHUAT
Président du Conseil de développement durable interdépartemental
4, avenue du Recteur Poincaré
75016 Paris

www.epi78-92.fr

Établissement Public Interdépartemental Yvelines / Hauts-de-Seine
11, avenue du Centre 78280 Guyancourt
tél. 01 39 07 73 67

Intervenants des séances de travail

Liste des intervenants



Chloë Voisin-Bormuth 29.09.2020

Directrice des études et de la Recherche - La Fabrique de la Cité

Intervention : Résilience territoriale : enjeux de définition et regard à l'international.



Martine de Labarre 29.09.2020

Présidente Territoriale - Croix-Rouge française des Yvelines

Intervention : La Croix-Rouge face à la crise sanitaire.



Claude Girardi 29.09.2020

Président Territorial - Croix-Rouge française des Hauts-de-Seine

Intervention : La Croix-Rouge face à la crise sanitaire.



Carine Bryselbout 29.09.2020

Responsable de la Mission Maîtrise des Risques - Département des Yvelines

Intervention : Crises et résilience : la mission Maîtrise des Risques du CD78.



Valérie Oury 29.09.2020

Directrice de la Mission Organisation et méthodes au Pôle Evaluation, Organisation et Méthodes - Département des Hauts-de-Seine

Intervention : La démarche de RETEX du CD92 sur la crise sanitaire.



Yann Fradin 13.11.2020

Cofondateur, Directeur de projet de l'association Espaces et Vice-président d'Emmaüs France

Intervention : Espaces : agir pour accroître la résilience de nos territoires.



Mathilde Baudrier 13.11.2020

Responsable de la cellule d'animation des Chartes et du Contrat - Association Espaces

Intervention : Espaces : agir pour accroître la résilience de nos territoires.



Jean-François Larrieu 13.11.2020

Directeur Général - Fondation Mallet

Intervention : La fondation Mallet dans la crise sanitaire : retour sur le premier confinement.



Marion Nahant 13.11.2020

Membre du COGYTE (Comité consultatif des moins de 35 ans placé auprès du Directeur général des services) - Département des Yvelines

Intervention : Le Département des Yvelines à l'épreuve de la COVID-19 : Panorama global, Focus illustratif et Mise en perspective.



Dominique Laulhe-Desauw 13.11.2020

Coordinatrice de la cellule d'appui aux territoires à la Direction Générale Adjointe des Solidarités - Département des Yvelines

Intervention : Le Département des Yvelines à l'épreuve de la COVID-19 : Panorama global, Focus illustratif et Mise en perspective.



Vincent Haddadi 13.11.2020

Responsable de Service à la Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) «Les Marronniers» - Association La Sauvegarde

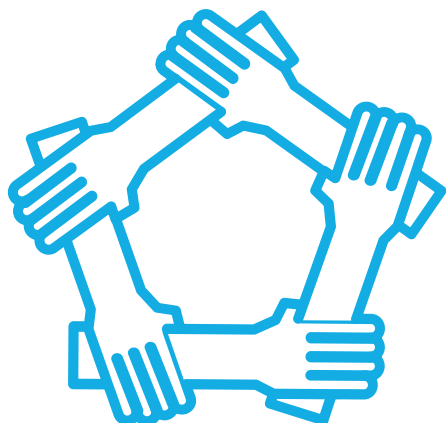
Intervention : Le Département des Yvelines à l'épreuve de la COVID-19 : Panorama global, Focus illustratif et Mise en perspective.



Annie Orsoni 13.11.2020

Chef du service des Actions éducatives et de la Citoyenneté au Pôle Education, Sports et Construction - Département des Hauts-de-Seine

Intervention : Résilience territoriale et action éducative et citoyenne.



Crises et résilience : un nouvel impératif ?

1. Face à des chocs brutaux et délétères, chercher à rebondir
2. Les limites de la « résilience »
3. Zoom projet : La mission « Maîtrise des Risques » du Département des Yvelines, articuler résilience organisationnelle et résilience territoriale

Chloë Voisin-Bormuth, Directrice des études et de la recherche, à la Fabrique de la Cité ¹, travaille depuis plusieurs années sur le concept de résilience. Elle a notamment publié un rapport sur la résilience urbaine en 2018, et plusieurs portraits de ville, sur Hambourg, sur Pittsburgh ainsi que sur les réfugiés dans les villes européennes.

Selon l'intervenante, le concept de résilience serait actuellement tellement utilisé dans le débat public ², qu'il risquerait d'en perdre toute signification.

« La résilience, tout le monde en parle. On va parler de résilience en matière d'infrastructure, d'éducation, de management, de Big-data, de numérique, de finance, de territoire, etc., on en parle absolument dans tous les contextes. [...] On peut même se poser la question : le concept de la résilience est-il tellement rebattu qu'il ne signifie finalement plus rien ? » ³

Malgré ses limites, ce concept reste intéressant pour l'action territoriale, et ce à plusieurs titres.

¹ « Think tank dédié à la prospective urbaine fondé en 2010 à l'initiative du groupe VINCI, son mécène (Source : <https://www.lafabriquedelacite.com/publications/resilience-urbaine/> consulté le 27/11/2020).

² Ce concept fait l'objet d'activations cycliques, voir à ce sujet le zoom sur « 100 resilient cities » dans la partie Urbanisme, mobilités et ruralités.

³ Chloë Voisin-Bormuth, le 29 septembre 2020.

1

Face à des chocs brutaux et délétères, chercher à rebondir

a) Aller au-delà de la gestion de crise

Selon Chloë Voisin-Bormuth, le concept de résilience a sa pertinence s'agissant de l'action publique car il va au-delà du seul volet « gestion de crise ».

Dans un prolongement de la fable du chêne et du roseau, la résilience (*resilire* en latin) induit la capacité à rebondir, à plier comme le roseau face à des chocs répétés, mais à survivre.

A l'opposé, la résistance (*stare* en latin) s'incarne dans le chêne, qui reste stoïque lors des chocs, avant de rompre quand ceux-ci deviennent insupportables.

La résilience implique une autre approche des chocs et du risque. D'une part, selon Chloë Voisin-Bormuth, l'espoir du risque zéro, de la maîtrise totale et de la solution technique « magique » sont abandonnés. Ces espoirs laissent la place à une acceptation de la crise et de sa complexité. D'autre part, la résilience aide à dépasser le stade de sidération qui suit le choc ainsi que la tentation du « à quoi bon » (cf collapsologie en matière de climat).

La résilience sous-entend en outre une action coordonnée, et de long terme, en aval comme en amont de la crise ou de la perturbation.

La phase aval se décompose en quatre stades traversés par le système :

1. **Le choc, qui peut être brutal, visible** (les attentats, les feux, les inondations, les épidémies) **mais aussi un ou des chocs « délétères », des stress, des pressions qui peuvent se combiner à un choc ponctuel ou en découler** (crise économique et sociale, changements climatiques) ;
2. **La crise, ou la gestion du choc ;**

« Aujourd'hui, au 29 septembre 2020, c'est exactement ce que nous sommes en train de vivre avec le Coronavirus. Il faut réussir à tenir la distance, à rester dans l'action alors même qu'il n'y a pas de deuxième vague. Nous vivons actuellement un choc délétère, qui peut se transformer en choc brutal. »⁴

3. **L'adaptation au choc ;**

4. **Le retour à l'équilibre du système** (nouvel équilibre qui peut constituer une dégradation, une amélioration, ou un retour à la situation antérieure).

⁴ Chloë Voisin-Bormuth lors de son intervention le 29 septembre 2020.

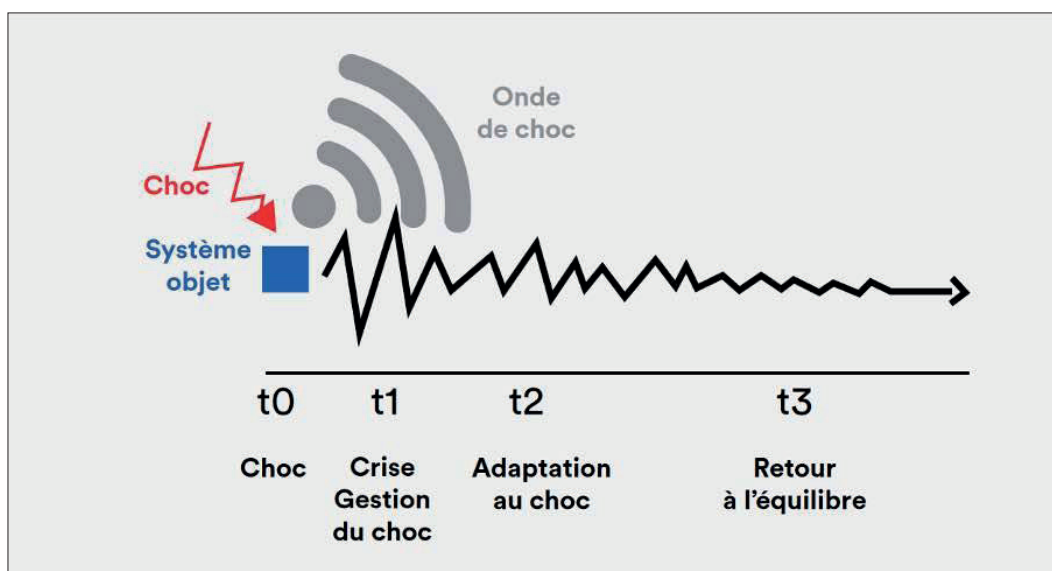


Schéma tiré des travaux de Chloë Voisin-Bormuth

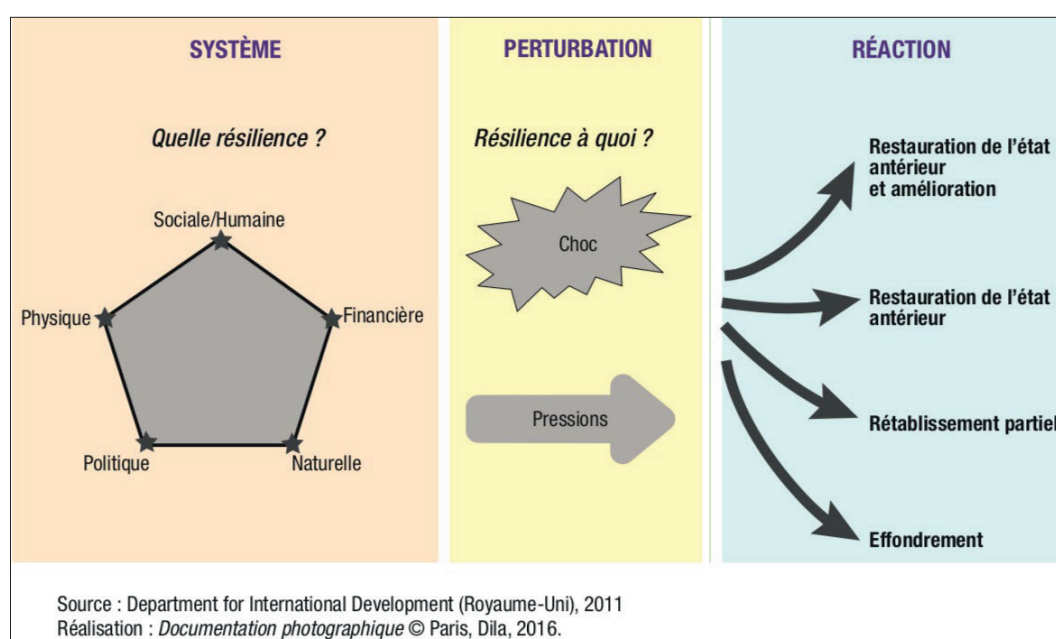


Schéma tiré de la présentation de Chloë Voisin-Bormuth

La résilience repose sur des **approches systémiques**, où sont traités les **ondes de choc** et les **impacts en cascade** se déployant dans d'autres domaines.

En amont de nouveaux chocs, l'enjeu de la résilience est de maintenir la capacité de veille ainsi que de mobilisation sur le long terme, au-delà de l'urgence et en dépit de la latence de certains stress ou impacts de chocs.

« L'enjeu, c'est le « hors crise ».
Une société résiliente est capable de maintenir, dans la durée, une attention particulière aux signes précurseurs d'un choc et à tout ce qui va créer de la vulnérabilité.
Car une société résiliente est aussi une société qui a le moins de vulnérabilités possibles, qui a le moins de personnes vulnérables. Il faut consolider les structures sociales et territoriales pour qu'elles puissent faire face aux chocs. » ⁵

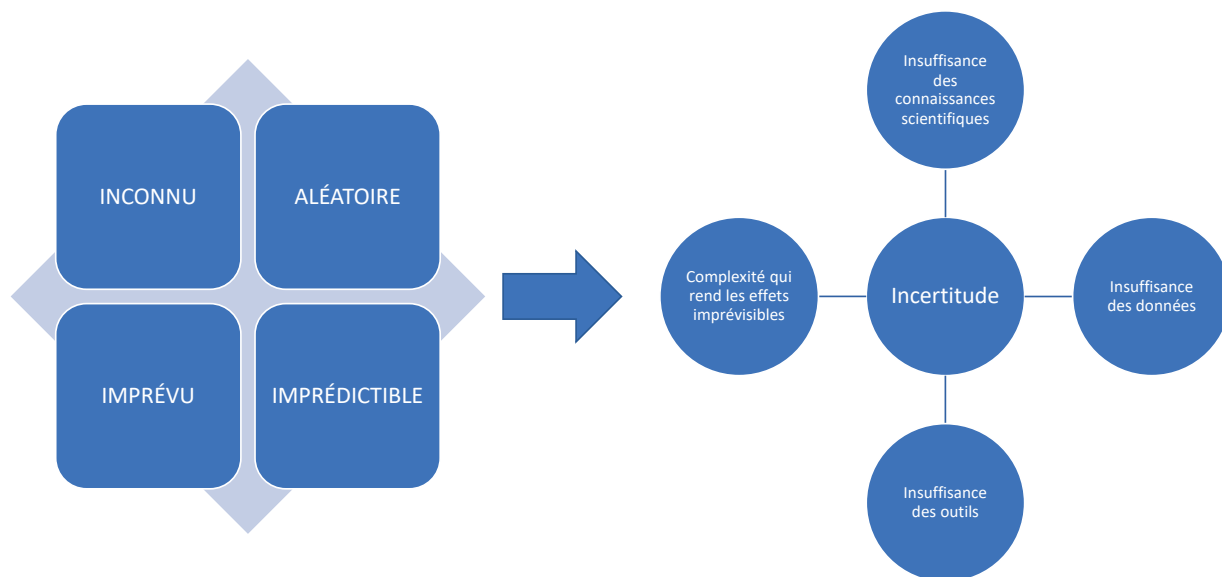
⁵ Chloë Voisin-Bormuth, le 29 septembre 2020.

b) Ouvrir un horizon positif dans un contexte incertain

Plusieurs changements de contexte ont conduit à une évolution de la manière dont peuvent être approchées les crises.

Le premier changement de contexte est celui de l'accélération des chocs. Si les villes ont toujours fait face à des chocs, est inédite, en revanche, la façon dont les perturbations se répètent, apparaissent plus régulièrement - ce qui demande une adaptation constante.

Le deuxième changement est celui de l'incertitude accrue dans laquelle évoluent les territoires. Les menaces rencontrées sont « invisibles, imprévisibles, irréversibles à l'échelle d'une vie humaine, avec des effets décalés dans le temps et l'espace »⁶.



Source : Magali Reghezza

Schéma tiré de la présentation de Chloë Voisin-Bormuth

Le troisième changement de contexte est lié à la transformation des impacts et à l'articulation des échelles.

Se multiplient d'une part **les effets dominos** (un impact en générant un autre) et les **boucles de rétroaction** (A ayant un impact sur B, puis B ayant un impact sur A).

D'autre part, **local et global s'entremêlent** tant en matière d'impact (l'un ayant des conséquences sur l'autre, et vice versa), que dans les mesures à prendre (une coordination internationale devenant nécessaire pour que les actions déployées localement portent tous leurs fruits).

Face à cette accélération des chocs, face à l'incertitude, face à ces menaces globales aux impacts multiples, **la résilience apparaît comme particulièrement intéressante car elle ouvre un nouvel horizon d'attentes désirables, orienté vers l'action.**

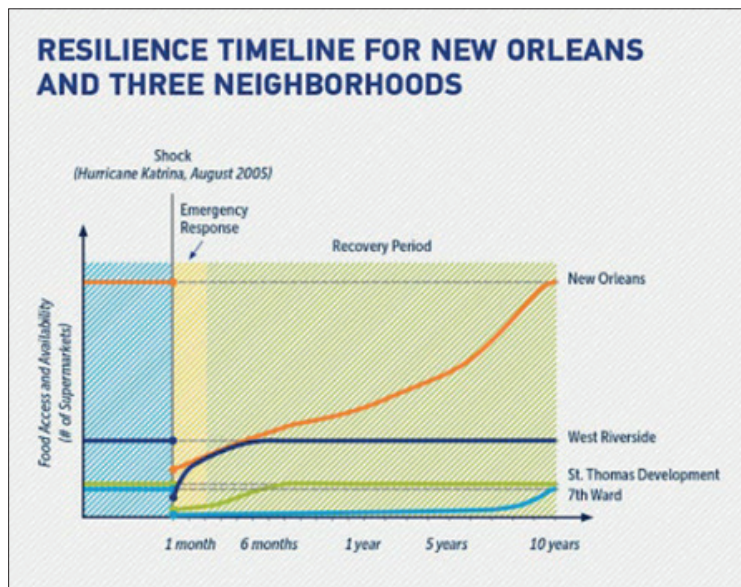
⁶ Conférence de Magali Reghezza-Zitt le 14 novembre 2016 sur la société de l'incertitude, source : <http://savoires.ens.fr/expose.php?id=2893>.

La première limite majeure de ce concept est celle de la **différence des vécus**, qu'une lecture de la situation sous l'angle de la « résilience » peut estomper.

Les phases d'une crise sont en effet vécues de façon très variée selon les personnes impliquées⁷. Qui décide que le territoire vit un choc ? **Qui décide que la perturbation est passée et que le territoire est retourné à l'état d'équilibre ?**

Selon Chloë Voisin-Bormuth, cette variabilité s'illustre bien par l'exemple de l'accès à la nourriture à la Nouvelle Orléans, suite à Katrina.

A l'origine, l'accès à la nourriture se faisait de façon très inégalitaire sur le territoire (la courbe orange correspond à l'addition de tous les quartiers de la Nouvelle Orléans, dont trois sont représentés en bleu et en vert). Dès le départ, les quartiers les plus pauvres (en bas de la courbe) comptent moins de supermarchés que les autres.



Graphique tiré de la présentation de Chloë Voisin-Bormuth, diapo 29

Toute la population subit le choc de Katrina, mais les quartiers les plus pauvres sont les plus durement et longtemps touchés (pendant près de 10 ans, contre 6 mois pour les deux autres zones étudiées).

Le retour à l'état d'équilibre correspond en outre à un retour à la situation antérieure.

« L'exemple de la Nouvelle Orléans montre à quel point la résilience est dépendante de celui qui porte le discours de résilience.

Quand, dix ans après Katrina, la majorité de la population blanche de la Nouvelle Orléans déclare que la crise a été surmontée,

les 2/3 de la population noire affirment au contraire que celle-ci continue à les frapper durement. »⁸

Comme le montrent les échanges lors des séances de travail du C2DI, cette variabilité des vécus peut se retrouver aussi au sein même des organisations (voir Partie IX - Organisationnel).

Deuxième limite, la recherche de résilience peut conduire à **établir des « modes d'emploi »**.

Il est vrai que, ce que chaque crise mineure apprend au territoire, lui permet de mieux se préparer à des crises majeures ou aux crises suivantes - même si celles-ci n'auront jamais exactement la même forme. Les protocoles, tels ceux mis en place en cas de séisme au Japon, sont donc importants, mais insuffisants. L'intervenante souligne en effet que **la résilience se déploie dans des situations inédites, par définition hors des procédures, souvent grâce au « facteur humain » créateur de solutions adéquates à ces nouvelles situations**⁹.

⁷ Voir à ce sujet l'enquête menée par le think tank Destin commun sur 2 000 Français pendant la première vague (« Les Oubliés dans la pandémie », septembre 2020).

⁸ Chloë Voisin-Bormuth, le 29 septembre 2020.

⁹ Voir à ce sujet la partie IX.

Zoom projet : La mission « Maîtrise des Risques » du Département des Yvelines, articuler résilience organisationnelle et résilience territoriale

Carine Bryselbout, Responsable de la Mission Maîtrise des Risques au Département des Yvelines, a présenté les enjeux de la mission et ses actions, lors de la plénière d'ouverture du 29 septembre 2020.

Créée en novembre 2019, placée auprès de la Direction Générale Déléguée, la Mission Maîtrise des Risques est constituée d'une responsable de mission et à partir du 1er octobre 2020, d'une apprentie et d'un chargé de mission. Cette mission récente a fait ses armes avec le déploiement de la COVID.

a) Risques et vulnérabilités du territoire yvelinois

Carine Bryselbout a proposé une lecture **des besoins des individus auxquels doit répondre le territoire**, en se fondant sur la pyramide de Maslow (voir image ci-dessous).



A Maslow, Theory of human motivation, 1943

Image tirée de la présentation de Carine Bryselbout

D'après Maslow, chaque individu a un certain nombre de besoins, pouvant être priorisés de façon théorique (les plus prioritaires étant à la base de la pyramide).

Le territoire apparaît comme l'espace où **les individus pourront satisfaire ou non ces besoins** : disponibilités des biens de première nécessité, habitat adapté, sécurité, inclusion sociale, offre d'instruction et de culture, emploi de qualité... Cette capacité de réponse en fait un territoire attractif, favorable à ses habitants.



Image tirée de la présentation de Carine Bryselbout

La COVID a ébranlé un grand nombre des besoins individuels primaires (se nourrir, dormir, respirer) **et secondaires** (se sentir en sécurité, grâce à un abri et un environnement stable). L'épidémie a en outre, entre autres, impacté les besoins d'appartenance à un groupe et de reconnaissance, par ses effets sur les relations familiales, de travail, ou encore sur les engagements associatifs.

Outre les épidémies, **de nombreux risques, anticipés et connus, touchent les territoires.** Les effets du changement climatique se font ainsi déjà sentir, par exemple à travers les **sécheresses importantes** des sols, des cours d'eau, ou des nappes qui vont avoir des impacts sur la capacité à produire localement de la nourriture de qualité et sur la disponibilité de l'eau potable.

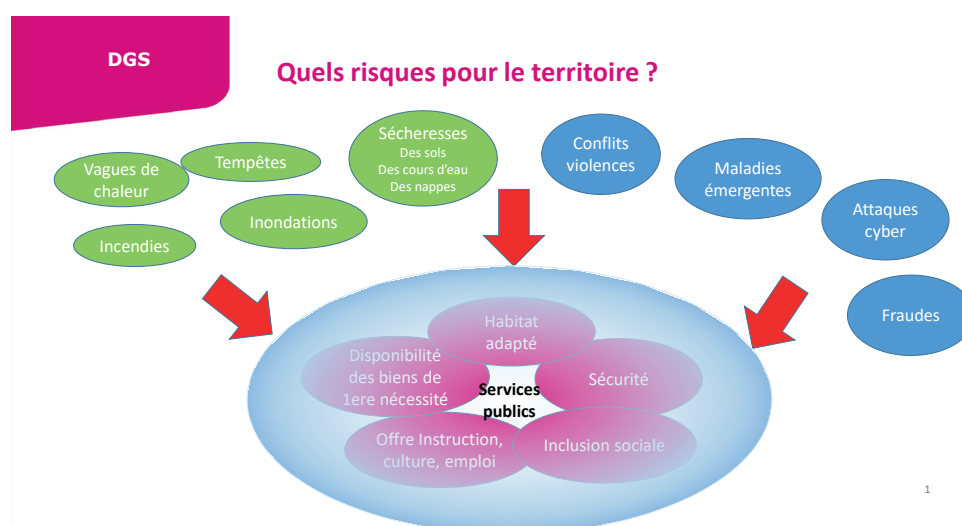


Image tirée de la présentation de Carine Bryselbout

Le changement climatique transforme les inondations, les tempêtes, les incendies, qui connaissent une forme d'accélération. A titre d'exemple, les incendies vécus par la Californie cet été étaient prévus pour l'horizon 2040. Au vu des incendies dans la Forêt de Fontainebleau cet été, il est malheureusement considéré comme vraisemblable que dans 20 ans, ces scénarios d'incendies californiens se dérouleront dans les forêts françaises, y compris yvelinoises.

Les vagues de chaleur se font en outre déjà sentir, tels les épisodes exceptionnels de cet été, une « vague rouge » sur la région parisienne pendant pratiquement une semaine, ce qui n'était pas arrivé jusque-là.

Par ailleurs, doivent aussi être pris en compte **l'importation de conflits mondiaux** qui viennent s'exprimer aussi au niveau local ainsi que **les attaques cyber** auxquelles les collectivités territoriales doivent résister pratiquement tous les jours.

Face à ces menaces, **les services publics agissent comme un facteur d'atténuation, de temporisation, voire les gèrent intégralement.**

b) Rôle de la Mission

Le rôle de la Mission est structuré autour de trois piliers :

- « **Connaître** », au sens de connaître les **vulnérabilités des process** et les **effets dominos possibles** afin de les surveiller ;



Image tirée de la présentation de Carine Bryselbout



Image tirée de la présentation de Carine Bryselbout

- « **Veiller** », autrement dit déployer **une veille permanente** (y compris hors crise) sur ce qui **pourrait perturber le fonctionnement du Département** et son service aux usagers (contrôle interne), ou **ce qui pourrait perturber le territoire** ;

- « **Coordonner** », qui est le rôle principal de la mission, **notamment en cas de crise**.

Selon l'intervenante, l'un des secrets de la résilience des organisations est la capacité à sortir d'un fonctionnement en silos. Cela implique de s'assurer que tout le monde se parle et que chacun est dans l'action, y compris lorsqu'il n'est pas directement concerné par la crise.

Ainsi, bien que la COVID soit essentiellement une crise sanitaire et sociale, les directions des bâtiments et du développement ont fortement contribué, en appui, aux directions en première ligne lors de la première phase de crise.



Le Département a en outre mis en place un **plan**

Image tirée de la présentation de Carine Bryselbout

d'urgence et de maintien des activités (PUMA) à l'hiver 2020. Ce plan est un système sur-mesure, adapté aux modes de fonctionnement du Conseil Départemental et inspiré des plans Orsec¹⁰, des plans communaux de sauvegarde et des plans particuliers d'intervention mis en place chez les industriels.

A l'opposé d'une logique « mode d'emploi », ce plan est construit autour d'outils de base pour permettre une veille, un pilotage et une réponse opérationnelle, à activer selon les défis rencontrés.

¹⁰ Le dispositif ORSEC (Organisation de la Réponse de Sécurité Civile) est un programme d'organisation des secours à l'échelon départemental, en cas de catastrophe (source : <https://www.gouvernement.fr/risques/dispositif-orsec> consulté le 9 décembre 2020).

En effet, en temps de crise, même en étant prévenu un peu à l'avance, un temps de sidération demeure quand le choc survient. Ces outils « de base » permettent de gagner du temps et d'apporter une réponse opérationnelle rapide. Cela peut être, par exemple, un système de réservistes mobilisables au bénéfice des services hospitaliers, des associations, etc.¹¹

Lors des ateliers suivant l'intervention, ont par ailleurs été évoqués les plans communaux de sauvegarde, obligatoires, d'un point de vue réglementaire, pour toutes les communes concernées par un risque naturel ou technologique. De nombreuses communes yvelinoises, dont Condé-sur-Vesgre qui témoignait de son expérience, en disposent pour se préparer à faire face aux crises.

Outre le plan d'urgence et de maintien des activités, **des outils dédiés** (en nombre très réduits) sont en outre prévus au niveau départemental **pour répondre à certaines spécificités des scénarios majeurs**. Ainsi, en cas d'inondations, trois cartes issues de modélisations différentes identifient les secteurs et bâtiments concernés.

En complément de cette démarche sur les chocs externes, se constitue progressivement une **cartographie des fragilités internes**, dans une perspective de résilience organisationnelle face à des chocs « internes ».

c) Deux épisodes de crise en un semestre : la crise sanitaire de mars et la vague de chaleur de l'été

Pendant le premier confinement, la ligne directrice était « pas de rideaux baissés pour les usagers ».

Le cœur de l'action a été de faire face aux urgences du moment, avec l'existant, dans une logique proche de la start-up, grâce à une **organisation décisionnaire agile**. Ce **premier niveau** d'organisation ne compte pas nécessairement un grand nombre de personnes, mais il définit les enjeux prioritaires, se coordonne, mobilise les ressources et dispose de canaux de communication fiables.

Des protocoles de mobilisation et de coordination (revalidés depuis, lors de l'épisode de chaleur de l'été) ont permis d'assurer une bonne répartition des ressources, en articulation avec les établissements sous responsabilité départementale et les plans communaux de sauvegarde.

En parallèle, les Directions opérationnelles ont assuré la coordination avec leurs partenaires externes habituels.

La Mission Maîtrise des Risques a par ailleurs assuré le contact opérationnel quotidien avec la préfecture départementale, en ayant des échanges très réguliers sur les perceptions respectives et les besoins.

Dans cette crise, l'État local a manqué fortement de moyens - ce qui peut être résolu grâce à une bonne coopération avec les collectivités. Ainsi mi-septembre 2020, quand les services de l'État ont reçu un très grand nombre de masques, le Département a mis en place un centre de stockage de matériels pour les accueillir.

¹¹ Voir à ce sujet l'intervention de Marion Nahant, Dominique Laulhe-Desauw et Vincent Haddadi, dans la partie « Organisationnel ». Une réserve sanitaire avait en outre été mise en place lors du premier confinement pour faire le lien entre les hôpitaux et les médecins scolaires désœuvrés suite à la fermeture des collèges.

Après chaque crise, **des démarches de retour d'expérience sont déployées**, de façon à consolider rapidement les outils utilisés :

- En matière de veille : y a-t-il eu des « surprises » ? des oublis ? que valide-t-on ?
- En matière de mobilisation : qui a été alerté ? qui a été oublié ? que valide-t-on ?
- Comment les protocoles spécifiques ont-ils fonctionné ? comment est-il possible de les pérenniser pour qu'ils deviennent mobilisables quel que soit le risque et qu'ils intègrent la « boîte à outils » du plan d'urgence ?
- Sur les fragilités et vulnérabilités : lesquelles ont été touchées ? lesquelles sont à surveiller la prochaine fois ?

A la suite des retours d'expérience, la Mission Maîtrise des Risques assure la mise à jour des protocoles. Mais elle ne propose pas de « plan d'action » spécifique. Les Directions opérationnelles ont en effet la charge de l'amélioration de l'organisation des services et du traitement des vulnérabilités.

« La Mission Maîtrise des Risques n'a pas vocation à agir à la place de la direction opérationnelle. »

Les protocoles issus de la crise sanitaire ont conduit à l'intégration de nouvelles tâches et missions, de façon similaire à l'intégration dans le « droit commun » des dispositifs Vigipirate. Ces protocoles ont été consolidés pendant l'épisode de chaleur 2020, où le risque canicule s'est combiné à la crise sanitaire.

Cela a d'ailleurs nécessité des adaptations. A titre d'exemple, il a fallu harmoniser des recommandations contradictoires à destination des personnes vulnérables, entre les précautions anti-COVID et les précautions anti-canicule.

L'épisode Canicule a en outre permis le déploiement d'un outil supplémentaire qui a vocation à intégrer PUMA : un système de coordination pour décaler les horaires d'accueil des services (en l'occurrence afin de limiter l'exposition à la chaleur).

d) Une approche des risques qui s'enrichit au fil de l'eau

Le plan d'urgence et de maintien des activités (PUMA) se nourrit d'une approche multirisque. Quatre grands scénarios ont ainsi été identifiés :

- 1) **Une pandémie**, en se basant sur la COVID ;
- 2) **Une vague de chaleur**, sur la base de ce qui s'est passé cet été ;
- 3) **La préparation à la crue majeure**, en travaillant sur l'hypothèse d'un pic de crise de deux à trois mois et à partir des retours d'expérience de juin 2016, de janvier 2018 ainsi que des modélisations d'une nouvelle crue centennale ;
- 4) **Les attaques cyber**, en travaillant sur l'hypothèse d'une perte totale des systèmes informatiques pendant une durée de 2 à 4 semaines.

Ce risque cyber est considéré comme accru à la suite de la COVID et au déploiement renforcé de solutions numériques. Il fait l'objet d'un traitement prioritaire.

Une fois qu'il aura travaillé sur ces quatre grands scénarios, le Département considère qu'il aura modélisé tous les outils techniques et organisationnels nécessaires pour répondre à toutes les natures de crises qui pourraient surgir.

La démarche de résilience du Département se déploie au final sur deux niveaux, complémentaires. **Un premier niveau de la résilience opérationnelle identifie ce qui doit être fait dès à présent**, pour faire face à la crise actuelle ou à très court terme (par exemple un épisode à 40°C à l'horizon d'un an).

Ce premier niveau s'articule avec **un second temps, tourné vers les politiques publiques structurantes** (ex : adaptation des logements aux fortes chaleurs), qui diminuent l'exposition aux menaces. Ce deuxième niveau est porté par les directions opérationnelles ¹².

À LIRE SUR LE SUJET

- La Fabrique de la Cité, « COVID-19, changement climatique... Faire face aux crises : un enjeu de résilience », 30 juin 2020.
- La Fabrique de la Cité, « Résilience urbaine : Face aux chocs et mutations délétères, rebondir plutôt que résister ? », octobre 2018.
- Bruno Latour, « Il faut faire coïncider la notion de territoire avec celle de subsistance », 23 juillet 2018.
- Destin commun, « Les Oubliés dans la pandémie », enquête nationale sur la population française, son vécu de la première vague et ses attentes, septembre 2020.
- Millénaire III, « Les aspirations et clivages dans la société française : Dossier de synthèse », juin 2018.

¹² Carine Bryselbout, lors de la plénière d'ouverture le 29 septembre 2020.



II Santé

1. **Zoom projet : Résilience sanitaire - la Fondation Mallet lors du premier confinement**
2. **Le manque de matériel et de formation a touché tous les secteurs**
3. **La qualité de l'information et de dialogue a fait parfois défaut**

Préconisation : Soigner ceux qui soignent, en leur garantissant matériels, formations, circuits d'information, partenaires... et possibilités d'innover.

« Beaucoup de professionnels (et particulièrement les soignants des urgences, les médecins de ville, les pompiers, les ambulanciers...) sont angoissés à l'idée de pouvoir être contaminés, de transmettre la maladie à leurs proches et à d'autres malades ou personnes hébergées.

Tous ont des collègues plus ou moins proches qui y ont laissé la vie.¹»

La crise sanitaire de mars 2020 et le premier confinement ont généré de nombreuses préoccupations, au sein de la population française comme au niveau local. L'ensemble du secteur de la santé a été et est toujours, en décembre 2020, durement mis à l'épreuve par l'épidémie.

Pour y faire face, des initiatives ont vu le jour, souvent en innovant « hors des clous », « hors des compétences ». Le « retour à la normal », après le premier confinement, a marqué la fin de certaines d'entre elles.

¹ Propos tenus lors d'une séance de travail du C2DI.

Zoom projet : Un RETEX mené dans les Hauts-de-Seine pour mesurer la résilience organisationnelle

Jean-François Larrieu, Directeur Général de la Fondation Mallet, a présenté, lors de la Commission d'approfondissement du 13 novembre 2020, la manière dont la Fondation s'est organisée pendant le premier confinement.

La Fondation Mallet est un organisme gestionnaire de quatre établissements de santé et médico-sociaux, basée à Richebourg dans les Yvelines. Créée en 1947, la Fondation compte 269 lits et places, pour 240 salariés.

La Fondation Mallet gère d'une part un établissement de santé, un pôle de médecine physique et de réadaptation, dédié aux soins de suite ainsi qu'à la réadaptation physique et neurologique.

D'autre part, son Institut d'Education Motrice accueille des jeunes entre 8 et 20 ans, avec des handicaps moteurs relativement importants, soit en internat de semaine, soit en demi-pension.

Troisième établissement, un foyer d'accueil médicalisé accueille des adultes en situation d'handicap moteur sévère et ne pouvant vivre à domicile.

Enfin, la Fondation Mallet gère une micro-crèche « la crèche des petits pas », à destination des salariés et des habitants du territoire houdanais. Celle-ci accueille deux enfants porteurs de handicap.

Pôle de Médecine Physique & Réadaptation

(PMPR) – établissement de santé (SSR)

50 lits d'hospitalisation complète

20 places d'hospitalisation de jour

Institut d'Education Motrice

Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile

IEM & SESSAD – établissement médico-social 8 ans/20 ans

70 places d'internat de semaine

15 places de semi-internat

9 places SESSAD à domicile

Foyer d'Accueil Médicalisé

FAM – établissement médico-social pour adultes

87 places d'hébergement permanent

5 places d'accueil de jour

3 places temporaires et d'urgence

Micro-crèche

10 berceaux

La Fondation Mallet en quelques chiffres

a) Organisation interne

Les quatre établissements se sont organisés à partir de tout début mars 2020. A été mis en place premièrement un Comité de gestion de crise COVID-19. Même si les 15 professionnels participants étaient sur site, le comité se tenait en réunion téléphonique, quotidienne.

A cela s'ajoute une équipe opérationnelle d'hygiène. Usuellement, ce type d'équipe existe uniquement dans les établissements de santé, pour établir ponctuellement des protocoles d'hygiène. Au sein de la Fondation Mallet, l'équipe opérationnelle a été mobilisée en permanence, pour les quatre établissements.

Les professionnels ont travaillé en forte transversalité, ce qui s'est traduit par des interventions inter-établissements ainsi que par un redéploiement des équipes et des postes en fonction des besoins.

La formation continue a été indispensable pendant cette première vague. Elle reste fondamentale aujourd'hui encore, pour faire face à cette nouvelle pathologie, impliquant donc de nouveaux savoir-faire.

b) Réponses aux besoins internes

En interne, l'activité a été réorganisée, pour assurer le confinement. D'une part, en accord avec les familles, les jeunes accueillis à l'Institut d'Education Motrice en semaine ou en demi-pension ont été confinés à leurs domiciles. Un suivi individualisé par rendez-vous téléphonique et visio a été mis en place, ainsi que des actions de formation.



Le Pôle de Médecine a été confiné 8 jours avant la décision des autorités (interdiction des visites), afin de limiter les contaminations de patients déjà fragilisés. Une unité spéciale de cinq lits, avec équipe dédiée, a été créée pour assurer la rééducation de patients contaminés COVID+. Cette unité spéciale a été rendue possible grâce au renfort de personnels de l'Institut d'Education Motrice.



Pôle de médecine physique et de réadaptation

Le foyer d'accueil médicalisé a fait l'objet d'un confinement strict, notamment avec la création d'une unité de sanctuarisation pour 6 résidents particulièrement fragiles, qui risquaient de ne pas survivre à une contamination. L'accueil de jour a été fermé. A la suite d'une contamination par une professionnelle intérimaire, un secteur COVID+ a été créé au sein du foyer d'accueil médicalisé, afin d'assurer une prise en charge sur place des 17 résidents contaminés.

La micro-crèche s'est organisée pour accueillir les enfants des professionnels dont les crèches et assistantes maternelles avaient fermé. La législation avait été assouplie provisoirement pour autoriser l'accueil d'enfants de plus de trois ans.

c) Contribution aux besoins externes

Grâce à sa nouvelle organisation, la Fondation Mallet a souhaité en outre apporter sa contribution aux besoins externes.

Tout d'abord, la libéralisation provisoire de la législation a donné davantage d'autonomie aux directeurs d'établissements de santé. Sur simple information des autorités compétentes, la Fondation Mallet a ainsi pu créer ex nihilo une unité de 6 lits au sein du pôle de médecine. Cette unité était dédiée à des patients externes, contaminés par la COVID, à accompagner dans leur stabilisation et leur rétablissement à leur sortie de réanimation.

Au printemps 2020, ces lits post réanimation manquaient fortement en Ile-de-France, qui était devant « expatrier » des patients vers d'autres régions. Quarante patients COVID+ post réanimation ont pu être accueillis dans le pôle de médecine de la Fondation Mallet, ce qui a contribué au désengorgement des hôpitaux franciliens.

Comme l'ont souligné les débats à la suite de l'intervention, à la mi-novembre 2020², les hôpitaux se sont organisés et peuvent davantage trouver des réponses pour ces sorties de réanimation. Actuellement, les manques se concentrent sur les lits (et équipes) de réanimation, et ce à l'échelle de la France.

² Date de l'intervention de Jean-François Larrieu.

De plus, au sein du Foyer d'Accueil Médicalisé, la création d'un secteur COVID-19 (évoqué précédemment) a permis d'éviter des hospitalisations dans des hôpitaux surchargés. Sur les 17 résidents touchés, un seul a dû partir vers un service de médecine lourde, pour une semaine, avant de revenir poursuivre sa convalescence au Foyer.



Enfin, la crèche s'est organisée, non seulement pour répondre aux besoins internes, mais aussi aux besoins externes, grâce à la réattribution de places en faveur d'enfants de professionnels d'établissements sociaux et médico-sociaux, sans solution de garde.

d) Forces face à la crise

La première force de la Fondation Mallet face à cette crise inédite a été évoquée précédemment. Il s'agit de la transversalité. D'après Jean-François Larrieu, il n'est pas usuel que les professionnels passent ainsi d'un établissement de santé à un établissement médico-social et vice versa.

Depuis 2014, les quatre établissements travaillent ensemble - les professionnels intervenant sur l'une ou l'autre structure, avec des façons de faire homogènes. Un protocole d'hygiène établi pour l'établissement de santé a bénéficié aux quatre structures. Cette transversalité a permis aussi des échanges de savoir-faire, par exemple des établissements médico-sociaux vers l'établissement de santé.

En amont de la crise sanitaire, les professionnels de la Fondation avaient donc développé de fortes capacités de repositionnement en fonction des besoins.

La Fondation a de plus tiré pleinement parti de la souplesse ponctuellement offerte, en matière d'adaptation des capacités d'accueil.

D'une part, ses établissements sont organisés en secteurs individualisables, ce qui, par exemple, a permis de monter des unités COVID. Il a en outre été possible de décider du confinement des patients, avant le confinement général et d'arrêter l'accueil du jour - ce qui n'est plus autorisé pendant cette deuxième phase de crise.

D'autre part, la souplesse réglementaire (qui a depuis été retirée) a donné toute liberté à l'établissement pour créer de nouveaux lits.

La troisième force qui a nourri l'action de la Fondation a été la solidarité du territoire. Les multiples donations d'équipements de protections individuelles, de la part de couturières bénévoles, d'entreprises, d'institutions et de particuliers, ont été déterminantes.

Le quatrième facteur de réussite, crucial, a été l'implication des cellules de crise de l'Agence Régionale de Santé et du Département des Yvelines.

Les deux cellules de crise portaient le même discours et étaient mobilisées 7 jours sur 7, comme les établissements. Elles avaient adopté une posture de facilitation, prêtes à aider les établissements à obtenir ce dont ils avaient besoin pour assurer leurs missions. Jean-François Larrieu a souligné, lors de son intervention, à quel point ce soutien a été précieux.

Lors des débats à l'issue des interventions, les participants ont mis en avant l'engagement et la capacité d'innovation que montrait ce retour d'expérience - sur lequel il faudrait communiquer davantage. Jean-François Larrieu a indiqué que la fédération des établissements de santé diffusait tous les huit jours des retours d'expérience à son réseau, afin que chacun puisse s'inspirer des autres.

Il a en outre mis en avant à la fois l'autonomie dont il a disposé pendant la première vague et le soutien de ses partenaires - combinaison qui a permis de répondre au mieux au besoin.

A la sortie du premier confinement, considéré comme la clôture d'une première phase de crise, ces possibilités d'action se sont refermées et n'ont pas été rouvertes pour la deuxième vague vécue à l'automne.

Il a souligné enfin **le manque de candidats pour intégrer les équipes de santé**, qui pèse lourdement sur le bon fonctionnement des établissements et contribue à **l'épuisement des professionnels en place** - préoccupation qui ressort aussi des ateliers.

Le manque de matériel et de formation a touché tous les secteurs

Lors des ateliers du 29 septembre et du 13 novembre 2020, ont été partagés de nombreux éléments de diagnostic sur la première vague.

Tout d'abord, il a été rappelé que les acteurs du monde de la santé et les patients ont été très impactés par le manque de matériel médical (qui dépassait la seule question des masques).

Dans les hôpitaux, les équipements de protection étaient principalement dirigés vers les secteurs où les patients COVID connus étaient pris en charge. Mais des patients COVID+ pouvaient arriver dans d'autres secteurs, faisant courir à tous un vrai risque.

Dans les EHPAD, le manque de matériel, et parfois de formation, ainsi que le nombre de professionnels contaminés se sont conjugués au déficit préexistant de personnels et aux postes vacants. À cela, s'est ajoutée l'absence des familles, éloignées de leurs proches âgés pendant le premier confinement, qui a nécessité une présence accrue des professionnels.

Les établissements où, malgré le manque de moyens, cela s'est mieux passé, sont ceux où le dialogue social était engagé, régulier et impliquant pleinement les professionnels.

Quant aux services de soins à domicile, ils « ont été les derniers servis³ », tant en matériel médical qu'en matière de formation, ce qui les a mis en grande difficulté.

Les participants aux ateliers ont indiqué que les professionnels libéraux manquaient eux aussi de matériel (voire de formation) - matériel qui était distribué selon le métier exercé et non en fonction du nombre de patients accueillis.

Selon certains participants, les différents ordres auraient par ailleurs déployé des informations à leurs adhérents mais avec un délai de latence non négligeable, ce qui aurait posé problème dans les secteurs les plus exposés (infirmiers, aides-soignants, médecins ...).

« Aujourd'hui, on ne parle plus de ces problèmes-là. Il nous a fallu quelques mois pour être efficace, mais aujourd'hui nous avons résolu nos problèmes de matériel.

Mais pendant ces quelques mois, la situation a été grave. Je tiens à saluer la mobilisation sur le territoire. Chaque semaine, notre consommation représente plusieurs centaines d'exemplaires de masques et de tenues de protection. Nous avons été aidés d'une armée de couturières. Les entreprises ont aussi été très présentes, des grands groupes (Ariane Group, Intermarché, l'Oréal), mais aussi des entreprises plus réduites, comme des entreprises du bâtiment.

On s'est vraiment senti soutenu par le territoire. Comme si le territoire s'était levé pour faire face à la crise.⁴»

³ Verbatim d'ateliers.

⁴ Jean-François Larrieu, le 13 novembre 2020.

PROPOSITIONS :

- Recruter, former et soutenir les professionnels médicaux, dans les espaces hospitaliers, les structures départementales médico-sociales, les collèges... ;

*« La deuxième vague est vécue comme beaucoup plus difficile. Les équipes sont épuisées. Elles ont donné lors de la première vague, portée par l'adrénaline. Mais il n'y a pas eu de repos possible cet été.
Pourquoi ? parce que le personnel manque. Nous n'arrivons plus à recruter, il n'y a pas de candidats pour assurer les remplacements, les départs en vacances.
Cela contribue à l'épuisement général.⁵»*

- Actualiser et entretenir les compétences en matière d'hygiène des soins, ou encore des locaux.
- Conserver la possibilité de mettre en place des secteurs dédiés dans les établissements de santé et médico-sociaux.
- Cela éviterait par exemple que le personnel des EHPAD soit obligé de reconstituer une unité spécifique COVID+ en redéplaçant des lits, lorsque les hôpitaux ne peuvent plus recevoir des résidents contaminés.

*« Face au choc qu'a constitué cette crise, nous avons eu les mains libres, car il ne préexistait pas de mode opératoire.
Face à la saturation des lits de réanimation, tout ce qui pouvait l'alléger était le bienvenu. Aujourd'hui, davantage de personnes sont traitées, une organisation a été mise en place. La pression demeure, mais sans les marges de manœuvre. ⁶»*

- Analyser régulièrement les eaux usées dans les deux départements, afin d'identifier le plus tôt possible un danger microbien ou viral.
- Des morceaux d'ADN du Coronavirus avaient été ainsi trouvés par les scientifiques d'Eaux de Paris dès février 2020.
- Généraliser les gestes barrières, même en dehors des périodes de pandémie.
- Des participants se sont interrogés sur la possibilité de maintenir dans le temps des gestes de convivialité qui impliqueraient moins de contacts. Il pourrait y avoir en outre un intérêt à maintenir la sensibilisation sur les lavages de main réguliers.

⁵Jean-François Larrieu, le 13 novembre 2020.

⁶Jean-François Larrieu, le 13 novembre 2020.



Crédits : CD92/ Julia Brechler

La qualité de l'information et de dialogue a fait parfois défaut

Une participante a regretté que les Communautés Professionnelles Territoriales de Santé (CPTS) et les Maisons de santé n'aient pas joué un plus grand rôle dans cette crise. Elle a ajouté que les informations étaient tellement variées que la question de leur fiabilité se posait.

PROPOSITIONS :

- En situation de crise sanitaire, mobiliser les CCAS, les villes et les Départements ;
- Créer et maintenir des réseaux efficaces de professionnels d'origines diverses, par population cible ou objectif (ex : personnes âgées et/ou fragiles) ;
- Partager des informations fiables et harmonisées tant pour le public que pour les intervenants à partir d'un guichet unique ;
- Rassembler pour construire ensemble des solutions ;
- Dans les périodes de crise, le dialogue social permet de trouver des solutions pragmatiques.

PRÉCONISATION :

Soigner ceux qui soignent, en leur garantissant matériels, formations, circuits d'information, partenaires... et possibilités d'innover.

À LIRE SUR LE SUJET

- Databox « Suivi des patients Covid en Ile-de-France », outil de visualisation des données COVID produites Santé Publique France, développé par l'Institut Paris Région. Les données sont actualisées chaque jour et arrêtées à J-1 14h.
- Environnement-boulogne-billancourt.org, article « Les eaux usées : un outil potentiel de surveillance d'évolutions d'épidémies », 11 mai 2020.
- France télévision, article « "Cette crise pourrait devenir une catastrophe psychologique": quelles conséquences du Covid-19 et du confinement sur notre santé mentale ? » - Entretien avec Nicolas Franck, psychiatre et chef de pôle au centre hospitalier Le Vinatier à Bron (Rhône), 24 novembre 2020.



Social

1. **Zoom projet : Contribuer à la résilience sociale et sociétale, la vocation de la Croix-Rouge**
2. **Les instances syndicales face à la crise sociale**
3. **Le soutien aux personnes fragiles**
4. **La jeunesse fortement impactée par les ondes de choc de la crise sanitaire**
5. **L'accès crucial au numérique**
6. **Le rôle fondamental des collectivités**
7. **La pauvreté et la précarité en sensible augmentation**

Préconisation : Démultiplier les forces, les dispositifs, les actions, face à des situations qui s'aggravent rapidement dans cette crise COVID.

« La culture de crise ou de résilience est une culture de solidarité, où chacun a une part de responsabilité dans la prise en charge des autres. Chacun se doit d'avoir les bons réflexes pour améliorer la situation collective.

On sait que la résilience individuelle est amoindrie par l'exclusion, par les difficultés socio-économiques préexistantes, par l'affaiblissement des réseaux de solidarité familiale, de voisinage, locale.

Il faut réussir à articuler la résilience individuelle et la résilience collective, en consolidant les deux autant que possible ¹».

Face à la crise sociale profonde qui frappe les territoires, le C2DI relaie les appels à la mobilisation.

¹ Chloë Voisin Bormuth, lors de la plénière d'ouverture du C2DI 78-92, le 29 septembre 2020.

Lors de la plénière d'ouverture du 29 septembre 2020, **Martine de Labarre**, Présidente de la Délégation territoriale des Yvelines et **Claude Girardi**, Président de la Délégation territoriale des Hauts-de-Seine, ont partagé l'expérience tirée par la Croix-Rouge de la première phase de crise sanitaire.

a) La préparation en amont de la crise sanitaire et du confinement

La Croix-Rouge, depuis longtemps, s'est préparée à tous types de catastrophes qu'elles aient un effet limité (un feu d'immeuble), ou qu'elles soient de plus grande ampleur (le tsunami à Saint-Martin, l'épisode Cévenol dans le sud de la France).

La Croix-Rouge a donc développé une organisation, afin de réagir rapidement, de mobiliser des bénévoles et du matériel. Pour être prête dès le début du confinement, la Croix-Rouge s'est préparée en amont et a été prévenue huit jours avant.

A l'annonce du confinement, le 17 mars 2020, une cellule de crise nationale a été constituée et dupliquée dans chaque territoire. Toutes ces cellules étaient coordonnées entre elles. Des protocoles d'alerte permettent en outre de mobiliser les bénévoles très rapidement, que ce soit en journée ou la nuit.

Pour faire face à ce confinement, qui constituait un choc inédit, la Croix-Rouge ne s'est pas spécifiquement inspirée des retours d'expériences en matière d'épidémie qu'elle aurait par ailleurs. Les délégations territoriales ont par contre pu compter sur un cadre d'action défini au niveau national.



Source : <https://www.croix-rouge.fr/Je-m-engage/Benevolat> , consulté le 06/12/2020

Dans des cas comme celui-ci, le président de chaque délégation territoriale nomme un directeur des opérations, souvent le directeur territorial de l'urgence et du secourisme. Trois équipes se mettent en place :

- Une équipe « moyens » en charge des véhicules, de la logistique ;
- Une équipe « effectifs », responsable de la mobilisation ;
- Une équipe « prospective », tournée vers la réflexion aux « coups d'après », en prenant du recul.

Un point quotidien est prévu avec ces équipes, afin de prendre les décisions à un rythme adapté à une situation évolutive.

Une cellule « miroir », au siège de la Croix-Rouge, compile les informations transmises par les délégations territoriales et diffuse les informations nationales, afin d'assurer une cohérence d'action.

Lors de la première vague COVID, ce déploiement rapide a été rendu possible non seulement grâce à des protocoles, mais aussi grâce aux nombreuses formations des bénévoles à la gestion de situations d'urgence.

Les missions habituelles (distribution alimentaire, maraudes, ...) ont pu rapidement reprendre. De nouveaux services ont en outre été développés.

b) L'initiative « La Croix-Rouge chez vous » : s'adapter vite aux besoins exprimés

Rapidement, deux besoins ont émergé de façon forte : les problèmes d'approvisionnement et le sentiment d'isolement.

De façon très réactive, dans un esprit startup, une initiative appelée « la Croix-Rouge chez vous » a été lancée par le siège pour répondre à ces deux besoins. Déployé en trois jours, un standard téléphonique a traité au cours du premier confinement 195 000 appels. 20 salariés de la Croix-Rouge ont coordonné un millier de bénévoles.

Il est apparu rapidement qu'une partie importante des appels, près de 45 %, correspondait en fait à des personnes qui avaient besoin de parler. Les premiers appels ont concerné des personnes faisant part d'une très forte anxiété, qui ont pu être écoutées et réorientées par des psychologues.

Le sentiment d'isolement lié au confinement a généré beaucoup d'angoisse. Une personne est considérée comme « souffrant d'isolement relationnel », à partir du moment où elle a, au maximum, un contact par mois avec son réseau relationnel. Cela concerne près de 10 % des plus de 16 ans.



Outre ces 45 % d'appels dont le besoin principal était d'écoute, 45 % des appels concernait la « conciergerie ». Plusieurs types de paniers étaient proposés en livraison, avec un contenu et un prix fixes : légumes, hygiène, médicaments ... Les livraisons étaient organisées dans le strict respect des règles sanitaires, avec dépôt des paniers en bas des immeubles ou sur les paliers.

20 % des livraisons a concerné des médicaments, principalement à destination des personnes âgées isolées.

Parmi les bénéficiaires de ce système, se trouvaient en outre des familles monoparentales avec des enfants en bas âge et rencontrant des difficultés pour sortir.

Les 10 % d'appels restants correspondaient à des personnes qui voulaient se porter bénévoles. Le projet reposait à la fois sur des missions de logistique et sur un contact certes à distance, mais qui devait être très humain.

A l'échelle nationale, 96 départements ont participé à l'opération, soit 10 000 bénévoles.

Les Yvelines et les Hauts-de-Seine ont fortement été impliqués, à partir du 20 mars. Les Yvelines ont ainsi assuré 300 livraisons, en utilisant les véhicules de la Croix-Rouge.

La délégation territoriale des Hauts-de-Seine a réalisé un peu plus de 600 livraisons, dont 25% de livraisons de médicaments pour des personnes ne pouvant pas se déplacer. Ces livraisons ont été principalement assurées en coopérant avec des magasins de proximité, afin de faire des courses à des heures d'ouverture privilégiées, avant de les livrer rapidement.

c) Bilan de cette première phase de crise

Au 29 septembre 2020, date de l'intervention devant le C2DI, des RETEX étaient en cours d'élaboration au niveau national et dans chaque instance territoriale.

D'ores et déjà, de premiers enseignements peuvent être tirés de la phase de crise courant jusqu'à l'été 2020.

Tout d'abord, le sentiment d'isolement s'est très fortement exprimé. Si le sujet était déjà connu à la Croix-Rouge, (un dispositif connexe existait déjà, du nom de « Allo, comment ça va ? »), « la Croix-Rouge chez vous » l'a mis en lumière. Des réflexions sont donc en cours pour voir comment faire perdurer ce dispositif.

Deuxièmement, la population a montré deux tendances paradoxales. D'une part, un grand élan de solidarité s'est manifesté, à travers de nouveaux bénévoles et des dons. D'autre part, une forme de méfiance s'est développée, liée à la peur d'attraper le virus et de contaminer ses proches.

Troisièmement, des évolutions parmi les bénévoles ont été constatées. A la Croix-Rouge, comme partout ailleurs, le bénévolat a connu de grands changements.

Les bénévoles (en majorité des personnes âgées, souvent de plus de 70 ans), faisaient partie des personnes vulnérables et ont dû rester à l'écart du terrain. Même avec un masque, il n'aurait pas été raisonnable de les faire intervenir.

Les actions se sont donc déployées en partie grâce à un nouveau bénévolat de jeunes, que le confinement rendait disponibles. Les actions nécessitaient peu de formation de longue durée, ce qui était particulièrement approprié pour ces nouveaux bénévoles et ce contexte d'action immédiate. Ce bénévolat se rapprochait d'un bénévolat de type « bénévole d'un jour ».

Le territoire des Yvelines compte actuellement 1 800 bénévoles, le territoire des Hauts-de-Seine 2 000. 600 nouveaux bénévoles jeunes s'étaient portés volontaires pendant le confinement.

Aujourd'hui, ces jeunes adultes ont repris leurs activités professionnelles. Une envie de s'investir est toujours perceptible, mais pas dans la même mesure que pendant le premier confinement. Une réflexion est à mener autour de programme d'engagement « bénévole sur des temps forts ».



Affiche de Pénélope Bagieu, pour l'opération de mobilisation au moment du 2ème confinement

Source : <https://www.croix-rouge.fr/Je-m-engage/Benevolat> consulté le 06/12/2020

Enfin, les partenariats locaux, avec les collectivités ou d'autres associations, sortent renforcés de ces mois d'action collective intense. La Croix-Rouge note toutefois, au tout début du confinement, une phase où elle s'est sentie très seule face aux besoins nombreux exprimés par les populations. La taille de son organisation, ses méthodes de travail et son niveau de préparation lui ont permis de se mobiliser très rapidement - ce que toutes les associations et services publics n'ont malheureusement pas été en capacité de faire immédiatement.

d) Le développement de la résilience de la population française

Parmi les missions d'origine de la Croix-Rouge, se trouve la préparation des populations à des situations d'urgence (modules de formation notamment). En écho aux propos de Chloë Voisin-Bormuth, **cette préparation ne repose pas sur des «modes d'emploi», mais plutôt sur un état d'esprit à développer, sur l'attitude à adopter pour se protéger soi-même, puis pour pouvoir protéger les autres.** Toute l'organisation déployée pendant le premier confinement reposait en outre sur la formation en amont des bénévoles et des salariés.

Au vu du premier bilan de cette crise sanitaire, **le nouveau projet associatif de la Croix-Rouge, adopté lors de son assemblée générale fin septembre, met en son cœur le développement de la résilience de la population française.**

2 Les instances syndicales face à la crise sociale

D'après les témoignages recueillis en atelier, la crise liée au Coronavirus a aggravé les difficultés de nombreux(ses) salarié(e)s. Des entreprises ferment ou fonctionnent à temps partiel. L'accès au droit ne serait pas garanti à un niveau satisfaisant.

« Comment redonner confiance aux « sinistrés » du monde du travail ? »

Certains participants du C2DI ont mis en avant le rôle social des instances syndicales. Les Unions régionales et départementales, entre autres de la Confédération Française de l'Encadrement Confédération Générale des Cadres (CFE CGC), sont très sollicitées. Leurs membres s'investissent en outre souvent dans les conseils prudhommaux, qui, avec le premier confinement, ont accumulé du retard.

Pour fonctionner, les unions départementales sont de plus en plus portées par des bénévoles, souvent des retraités, car les subventions sont en diminution, notamment celles des Départements.

3 Le soutien aux personnes fragiles

Lors des ateliers, plusieurs villes ont témoigné des actions engagées lors du premier confinement.



Crédits : CD78/ Nicolas Duprey

A Issy-les-Moulineaux, les besoins ont été particulièrement importants pour les personnes âgées et les familles monoparentales. Ces besoins n'étaient pas liés à la COVID-19 mais aux problèmes générés par les règles du confinement.

Le bénévolat (et sa coordination) a été fondamental pour y répondre. Comme dans le cas de la Croix-Rouge, il n'était pas possible de compter sur les bénévoles les plus âgés, mais de nombreux jeunes, nouvellement venus dans le bénévolat, se sont investis. Le CCAS a géré la problématique de leur formation et de l'information. Il a été un pilier de la mobilisation en faveur de ces personnes fragiles.

Dans la ville d'Andrésey, les « Voisins vigilants »² ont été mobilisés auprès des personnes fragiles.

PROPOSITIONS :

- **Malgré leur reprise d'activité, entretenir et développer le vivier de jeunes bénévoles constitué pendant le premier confinement ;**
- **Créer des réseaux de voisinage, afin de soutenir, dans les moments de crises (pandémie, canicules, ...), les personnes fragiles d'ores et déjà identifiées ;**
- **Développer les savoir-faire dans l'accompagnement des personnes fragiles :**
 - Aller vers les personnes âgées et les personnes fragilisées (notamment les individus isolés) ;
 - Mobiliser des équipes d'intervention (y compris des bénévoles).

² Les « Voisins vigilants » sont une marque déposée et un réseau social porté par une entreprise privée marseillaise créée en 2014 et prenant la suite d'une association, qui rassemble à l'origine des particuliers pour faire des signalements en matière de sécurité auprès de la police et de leur mairie.

Le modèle économique repose soit sur des abonnements et des « recharges » à acheter selon le nombre d'alertes émises, payés par les communes, soit sur le paiement par les particuliers si la commune n'a pas passé de marché avec l'entreprise. Les panneaux sont aussi achetables indépendamment pour signaler la présence des « Voisins vigilants ».

Les ateliers ont fait émergé différents constats s'agissant de la jeunesse.

Tout d'abord, l'enfance et la jeunesse ont souffert et souffrent fortement des crises successives actuelles. Enfants et jeunes font partie des victimes de la pauvreté et de la précarité, voient leurs conditions de scolarité profondément bouleversées, leurs liens sociaux transformés.



Crédits : CD78/ Nicolas Duprey

Les services départementaux ont déployé des actions à leur attention (voir notamment la partie « Tourisme, culture et sports » et la partie « Education »). Face à l'ampleur des défis, un « Plan jeunesse » a notamment été évoqué par Annie Orsoni, responsable du service Citoyenneté et Actions éducatives³.

Des difficultés particulières émergent par ailleurs dans les quartiers « Politique de la Ville ». Certains participants aux ateliers indiquent qu'en certains endroits a pu être mesurée une augmentation des actes de délinquance.

5 L'accès crucial au numérique

Un groupe de travail a souligné que le social repose sur l'entraide, le rapprochement des uns des autres, et donc la communication. Pendant le premier confinement, mais aussi par la suite, Internet a porté la majeure part de ces communications. Le C2DI appelle à la vigilance afin que cela n'exclut pas les personnes ayant un accès limité à Internet.

Au-delà de l'équipement individuel et de la pratique numérique, certains territoires yvelinois restent mal couverts en matière d'infrastructures.

³ Voir partie sur l'éducation.

6 Le rôle fondamental des collectivités

Lors de la séance de travail du 13 novembre 2020, plusieurs témoignages ont souligné l'importance de l'action départementale⁴.

Ressort des ateliers deux constats. L'Etat a d'une part transféré des charges vers les collectivités, sans en assurer la compensation financière intégrale.

Les collectivités ont d'autre part développé de nombreuses actions dans leurs compétences propres, mais aussi en soutien de leurs partenaires et dans des champs inhabituels où leur engagement a été indispensable.

« Hier remis en cause, l'échelon départemental a montré durant cette crise qu'il est un maillon essentiel voire indispensable à la continuité de la vie de la Nation. »⁵



Crédits : CD92/ Olivier Ravoire

⁴ Voir notamment dans la partie IX le panorama des actions yvelinoises, ainsi qu'en annexe, une contribution écrite évoquant les actions déployées.

⁵ Marion Nahant, lors de la commission du 13 novembre 2020.

7 La pauvreté et la précarité en sensible augmentation

Les derniers chiffres de la pauvreté et de la précarité montrent un accroissement très rapide. La Fondation Abbé Pierre indique ainsi que le nombre de sans domicile (à la rue, en centre d'hébergement provisoire, ...) s'élève à 300 000 personnes en 2020, contre 100 000 en 2010.

« La crise sanitaire a exacerbé les difficultés sociales existantes, avec de fortes répercussions. »

Social

Des déclarations récentes des Resto du Cœur (entre autres) sur des hausses spectaculaires de fréquentation, semaine après semaine, viennent confirmer les besoins exprimés pendant les ateliers.



Crédits : CD78/ Nicolas Duprey

Par ailleurs, selon les participants aux ateliers, Pôle-Emploi, les services du Logement, des Transports, ... sont en sous-effectifs, alors qu'en parallèle, le nombre de situations sociales difficiles augmentent.

PROPOSITIONS :

Redéployer des moyens pour améliorer le « vivre-ensemble », toutes les solidarités étant à encourager.

Et notamment :

- Déployer des aides et des outils pour résoudre les situations les plus urgentes, qui peuvent être multiples. « Le social » couvre en effet un vaste champ de thématiques : logement, endettement, enfance, emploi, autonomie, précarité, accès aux soins, etc.
- Développer l'aide alimentaire.

PRÉCONISATION :

Démultiplier les forces, les dispositifs, les actions, face à des situations qui s'aggravent rapidement dans cette crise COVID.

À LIRE SUR LE SUJET

- Le Parisien, « « On a besoin de toujours plus » : la Banque alimentaire d'Ile-de-France face à la déferlante », 12 octobre 2020.

La Banque alimentaire d'Ile-de-France mettait en avant des besoins considérables en octobre 2020 et une progression à venir de 25% du nombre de personnes aidées. En 2019, la Banque alimentaire d'Ile-de-France avait distribué quelque 6 500 tonnes de denrée, dont la majorité depuis son site de Gennevilliers .

- Nouvelobs.com, « Cyberharcèlement : avec le confinement, la menace accrue des comptes « ficha » », 21 avril 2020.
- Yvelines-infos.fr, « Covid-19 : Le confinement exacerbe les violences conjugales », 24 mars 2020.



IV Education

1. Zoom projet : Vers la résilience éducative ?
2. Innovation et partenariats
3. Enseignement à distance

Préconisation : Face à des risques multiples, ancrer l'éducation dans les territoires et ouvrir des marges de manœuvre pour innover.

« Il est temps de considérer les territoires comme le lieu de l'action pour la famille, la jeunesse, l'éducation, l'enseignement.

Des champs d'expérimentation et d'innovation s'ouvrent devant nous. Nous devons les saisir pour être à la hauteur des enjeux colossaux qui nous attendent. »

Entre le lancement des travaux en juillet 2020 et la dernière séance de travail mi-novembre, plusieurs crises lourdes ont frappé les deux Départements. La résilience des politiques d'éducation et du système éducatif ont été au cœur des échanges en séances de travail.

Annie Orsoni, chef du service des Actions éducatives et de la Citoyenneté (Pôle Education, Sports et Construction) au Département des Hauts-de-Seine, a présenté devant le C2DI sa vision de la situation actuelle et des questions de résilience.

Créé en 2017, le service est structuré en quatre unités, afin de mailler le mieux possible les interventions en matière d'éducation, de citoyenneté et de prévention. Ce service fait partie de la Direction de l'Education unifiée, rassemblant les Hauts-de-Seine et les Yvelines.

a) Les actions piliers en faveur de l'éducation et de la jeunesse

L'unité de la médiation éducative est constituée d'un réseau de 73 médiateurs, répartis dans 64 collèges. Ces médiateurs existent depuis 20 ans dans les Hauts-de-Seine. Un dispositif approchant mais situé au sein de la Direction générale adjointe aux solidarités existe dans les Yvelines depuis quelque temps. Pendant le premier confinement, ces médiateurs ont été très sollicités pour assurer une organisation du temps des élèves, mettre en place des temps de travaux collectifs et des récréations partagées. Face à l'angoisse et au risque de dépression, les services se sont efforcés de véhiculer des messages plus légers, festifs, de maintenir une part d'insouciance - insouciance qui était très abîmée dans ce contexte.

Ces médiateurs, dont le cœur de métier initial est la régulation de conflits et la gestion de projets, ont eu un rôle d'appui inédit auprès des parents. Ils ont déployé une capacité d'écoute, une disponibilité et une qualité de présence avec les parents, afin d'identifier ce qui était essentiel pour les enfants.

Ils ont travaillé dans le même esprit d'accompagnement global qu'un autre dispositif existant depuis 20 ans, Premis (Pour la Réussite Educative, la Mobilisation et l'Insertion Scolaire). Celui-ci a vocation, par différents outils (atelier « pédagogie du détour », tutorat, coaching), à soutenir les enfants en risque de décrochage scolaire.

Les médiateurs ont agi, avec la communauté éducative et les psychologues, afin de soutenir fortement les élèves les plus fragiles et de les aider à avancer dans ce contexte très difficile.

Une équipe gère en outre les appels à projets à direction des collèges, appels à projets qui sont ciblés sur trois priorités départementales : le bien-être, le climat scolaire, ainsi que la persévérance scolaire et la citoyenneté.

Face à la crise, il a été décidé de maintenir les moyens financiers non utilisés par les collèges en cette année 2020 et de les cumuler aux moyens à venir, dans le but de travailler sur des projets en matière de bien-être et d'estime de soi (fondamentaux à consolider avant de commencer à s'atteler au décrochage scolaire).

Une troisième unité gère les projets en lien avec les communes ainsi qu'avec les conseils locaux de sécurité et de prévention de la délinquance, où sont traitées des questions de parentalité, de citoyenneté et de décrochage. La même approche de consolidation des financements dédiés aux projets, à destination des communes cette fois, a été adoptée.

Une quatrième équipe rassemble les coordonnateurs territoriaux, ayant vocation à être à la fois dans la compréhension des besoins des collèges, dans le partage de connaissance avec les établissements sur les ressources mobilisables au sein du territoire et dans le développement d'expérimentations.

Au cœur de leur action et plus particulièrement pendant cette première phase de crise, se trouve la notion d'horizontalité, le partage d'informations et le montage de projets.

Cette première phase a permis de réaliser que certains acteurs, tels que la cité nationale éducative de Gennevilliers, travaillaient d'ores et déjà beaucoup plus en lien avec l'écosystème d'acteurs locaux, au bénéfice des familles - ce qui a montré toute sa pertinence pendant le confinement et a vocation à se développer.

« Cette première phase a permis à certains acteurs locaux, qui avaient le sentiment de se connaître et de travailler ensemble, de se rendre compte qu'ils pouvaient aller encore plus loin. »¹

Il apparaît en effet fondamental de travailler avec la communauté éducative, avec les familles, mais aussi avec les acteurs des territoires autour des collèges, les associations d'éducation populaire, les centres sociaux... Cela a été bien illustré par le travail colossal des Départements s'agissant de la dotation en équipements numériques (à destination des enfants de l'Aide sociale à l'enfance, à destination des collégiens des deux Départements, etc).



Crédits : CD78/ Nicolas Duprey

¹ Annie Orsoni, le 13 novembre 2020.

Selon Annie Orsoni, dans les deux Départements, le numérique devient structurant et n'est pas conçu comme un dispositif de secours. Mais, et cela a été particulièrement visible pendant le premier confinement, l'équipement n'est pas l'usage. En souhaitant faciliter l'utilisation du numérique, d'autres dimensions entrent en jeu : le logement, la capacité à se concentrer, le rapport à l'écriture, le rapport à la lecture.

Face aux difficultés, les services départementaux ont travaillé sous la forme d'alliances d'acteurs, afin qu'un soutien du jeune dans son accès au numérique ait lieu par des structures proches du collège et du collégien.

« Nous travaillons à présent dans une logique de parcours et de continuité entre les trois environnements du jeune : la famille, l'école, le quartier.

Cette nécessité de continuité est un des constats majeurs qui nourrissent notre projet Jeunesse, en cours d'élaboration. »²

La coopération entre acteurs est en outre indispensable en vue d'une bonne compréhension des besoins des jeunes. Cela implique de faire évoluer les relations entre les services départementaux et les associations, en sortant d'une logique de « commande », pour entrer dans un système où les actions à déployer évoluent rapidement en fonction des besoins identifiés par les uns et les autres.

Un des enseignements majeurs de cette première phase de crise a été le dépassement des questions de périmètre d'action publique. Chaque acteur a en effet sa cartographie propre. Pendant le confinement, les logiques territoriales se sont assouplies pour penser des mailles d'intervention agiles et adaptables.

« On a fait passer la relation avant la structure. C'est quelque chose qu'il faut réussir à maintenir et à faire vivre dans des projets hors crise. »³

b) L'après-crise, quelles perspectives ?

Annie Orsoni a rappelé, dans son intervention, que la résilience s'inscrit dans la durée. Si l'on peut se réjouir de toutes les initiatives prises sur le territoire, des impacts en cascade peuvent survenir après la phase de crise. Faisant écho aux propos de Chloé Voisin-Bormuth, elle souligne aussi le fait que la « résilience » peut être vécue comme un impératif, avec sa part de culpabilisation.

Or, un problème majeur doit être anticipé, celui de l'épuisement physique et mental. Les impacts psychiques de ces phases de crise restent encore à mesurer⁴.

² Annie Orsoni, le 13 novembre 2020.

³ Annie Orsoni, le 13 novembre 2020.

⁴ Voir aussi partie II sur la santé et les médecins qui alertent les pouvoirs publics, tel Nicolas Franck, psychiatre et chef de pôle au centre hospitalier Le Vinatier (Rhône).

Dans cette perspective, un point fondamental dans le travail du service est « l'accompagnement des accompagnants ». En temps normal, trois psychologues sont présents auprès des 73 médiateurs. Or, en cette période, la communauté éducative a dû gérer en peu de temps deux traumatismes chez les jeunes : le confinement et le terrorisme. Les médiateurs ont été fortement sollicités par les collègues, sur des sujets très lourds. L'accompagnement des psychologues a évolué vers une forme de « hotline ».

« On voit un épuisement. Une fatigue tant physique que mentale.

On doit garder du temps, créer des espaces durables pour l'étayage, pour le soin, pour la prise de parole, pour le partage d'expérience.

C'est à cette condition qu'on peut agir dans la durée. »⁵

En outre, Annie Orsoni a fait remarquer aux participants qu'il y a quelques temps, le débat public, les colloques (que ce soit en matière d'éducation, de social ou d'innovation) parlaient de **renouveau ou de réenchantement de l'action publique**.

Aujourd'hui, l'angle de réflexion est davantage orienté vers le traitement des traumatismes, des vulnérabilités et des fractures. Un glissement se fait en outre de l'individuel au collectif, avec l'idée d'une « résilience collective ». **Cela peut ouvrir des espaces d'actions innovantes et de nouvelles manières de faire.**

Annie Orsoni interroge toutefois une approche de l'action publique qui ouvrirait uniquement sur le traumatisme et le risque. Elle évoque l'intérêt de revenir à cette vision tournée vers le réenchantement, **une approche plus tournée** vers une part d'insouciance, **vers un territoire qui offre aussi des opportunités**, qui valorise l'ambition, les talents, la créativité, notamment dans les discours orientés vers les jeunes.

⁵ Annie Orsoni, le 13 novembre 2020.

Lors des échanges a émergé la question des réservistes de l'Éducation Nationale, qui auraient pu être mobilisés pour limiter les décrochages d'élèves, mais qui ne l'ont pas été pendant le premier confinement. Il semblerait que l'Éducation Nationale n'en aurait pas exprimé le besoin.

Plus largement, se pose la question d'une meilleure mobilisation des ressources du territoire, des services publics, des associations, mais aussi des familles elles-mêmes, face aux défis actuels.

a) Fédérer largement les acteurs du territoire

Devant les crises successives qui touchent les territoires et les collèges, l'enjeu est de fédérer toutes les énergies sur les questions de jeunesse et de pouvoir agir très vite sur les situations lourdes.

PROPOSITION :

Créer des instances locales de gestion de crises, mises en place et animées par les Départements.



Crédits : CD78/ Nicolas Duprey

D'après certains participants aux travaux, les questions de citoyenneté, de laïcité et de prise en compte du fait religieux sont des sujets soumis aujourd'hui à des influences extérieures non maîtrisées, rayonnant largement chez les jeunes, sans qu'ils aient accès à des contre-messages.

« On peut, dès le plus jeune âge, s'exercer à faire face à des risques spécifiques.

Mais l'enjeu principal est à la fois d'apprendre à faire face à l'inédit et d'apprendre à porter une attention particulière aux signes précurseurs d'un choc. »⁶



PROPOSITION :

Développer des outils et des messages à véhiculer auprès des jeunes.

Une partie des participants évoque le fait que pendant le premier confinement, la relation a été complexe avec l'Éducation Nationale, qui a souffert d'un manque de cohérence, d'une difficulté d'anticipation et qui n'a pas été en mesure d'accompagner les enseignants.

L'un des ateliers a toutefois pu constater que le monde éducatif dans son ensemble était agile.

Des démarches de Design Thinking permettraient d'innover et de développer la participation des collégiens (telle l'expérience « Imagine Ton Collège » portée par les Départements en partenariat avec l'Éducation Nationale).

En outre, lorsque des principaux de collèges et des enseignants lancent des expérimentations, celles-ci rencontrent des difficultés à se diffuser et à être partagées avec leurs pairs, ou même avec la hiérarchie de l'Éducation Nationale.

PROPOSITION :

Susciter des espaces d'échanges entre professionnels.

« C'est un champ assez formidable qui s'ouvre devant nous, et qui sera d'autant plus fécond qu'on arrivera à dépasser les clivages entre l'Éducation Nationale et le reste de son environnement. »

⁶ Chloë Voisin-Bormuth, lors de la plénière d'ouverture du 29 septembre 2020.

En atelier ont été évoqués les propos du préfet à l'égalité des chances des Hauts-de-Seine. La crise sanitaire aurait mis en évidence le besoin de dépasser les approches en silos en matière de compréhension du territoire (observatoire du scolaire, observatoire de la jeunesse, autres observatoires thématiques...).

PROPOSITION :

Repenser une compréhension globale du territoire. Cela permettrait une meilleure évaluation de l'impact des politiques publiques, des actions associatives et celles des entreprises.

b) Réinventer le lien avec la famille du collégien

Pendant le confinement, le lien avec les parents a été déterminant. Cela a été souligné dans les différents ateliers, mais aussi lors de l'intervention d'Annie Orsoni.

PROPOSITION :

Travailler à développer ce lien avec les familles de façon plus systémique, autour des collèves et des médiateurs⁷. Cela a donné lieu, au Département des Hauts-de-Seine, à la refonte de la fiche-métier des médiateurs pour valoriser des compétences existantes ou pour rechercher de nouvelles compétences.

*« Réinventer le lien avec la famille.
Remettre la famille au cœur du dispositif,
entre l'élève et le monde enseignant/le collève. »*

c) Découvrir différemment le milieu professionnel

Lors des ateliers, a été évoqué le fait que le stage de 3^{ème} est devenu plus complexe à obtenir du fait de la crise sanitaire.

« On va avoir des élèves de 3^{ème} qui vont avoir besoin d'être accompagnés dans leurs démarches d'orientation et d'insertion professionnelle. »

PROPOSITION :

Réinventer la découverte des métiers, du milieu professionnel, du monde de l'entreprise et des autres secteurs. Mettre en place de nouvelles méthodes, par exemple des conférences ou des webinaires. Dépasser le stage d'immersion d'une semaine pour construire un véritable parcours de la 6^{ème} à la 3^{ème}.

Pour cela, on peut s'inspirer de ce qui se teste dans le sud des Hauts-de-Seine, et en accélérer le déploiement en renforçant les liens locaux entre le monde associatif, le monde de l'entreprise et les établissements scolaires. Cela permettrait de découvrir de nouveaux métiers, en lien avec la transition écologique, la transition numérique, mais aussi redécouvrir les métiers d'artisanat et les métiers d'art.

⁷ Courte vidéo sur le travail des médiateurs pendant le confinement : <https://vimeo.com/479915962>
Consulté le 24/11/2020.

« Les deux Départements ont déployé une grande force de frappe en peu de temps pour aider les établissements. »

Plusieurs constats ont émergé des ateliers. Tout d'abord, il apparaît que, pendant le premier confinement, les acteurs (établissements et Education Nationale) auraient été débordés par les usages et l'utilisation intensive des infrastructures numériques qui n'étaient pas calibrées pour cela (en particulier s'agissant du stockage de documents).

Le déploiement opérationnel des réseaux et des équipements a nécessité d'importants efforts d'accompagnement et d'anticipation des équipes. L'intervention des Conseils départementaux auprès des collèges a été déterminante pour passer de 0% à 100% d'enseignement en distanciel en quelques semaines mais il a fallu équiper, maintenir, former, accompagner les établissements scolaires.

Des points de vue variés se sont fait entendre lors des séances de travail, s'agissant de l'impact chez les jeunes de l'enseignement à distance. Une diversité de situations s'est en effet présentée.

La distance avec l'établissement et l'enseignant transforme la relation éducative qui préexistait. Cela suscite des interrogations de certains participants concernant les possibilités d'apprentissage et de concentration.

La période du premier confinement a conduit au décrochage de certains élèves. Mais elle a aussi permis de raccrocher les élèves souffrant de phobie scolaire, qui se sont sentis plus protégés à travers les solutions numériques et ont parfois révélé des capacités scolaires.

Dans le monde de l'éducation spécialisée, le décrochage n'a pu être partiellement évité que par la qualité des liens humains pré-existants à la crise et au maintien de ces liens sous forme physique ou téléphonique pendant le confinement. Les outils numériques ont été d'un apport marginal.

PROPOSITIONS :

- **S'assurer que chaque élève est équipé personnellement : outils numériques et logiciels, qualité de connexion.**
- **Si des logiciels viennent à manquer (la situation a été rencontrée pendant le premier confinement), les élèves devront pouvoir être autonomes pour télécharger et installer les programmes nécessaires au déroulement des classes virtuelles (Les dangers de cyber-attaques ne sont pas évoqués ici).**
- **L'évolution des usages nécessite d'adapter les métiers et les compétences afin d'éviter le risque de décrochage chez les enseignants. Selon l'un des groupes de travail, le niveau de formation numérique des enseignants serait actuellement très faible et les attentes de l'institution à leur égard ne semblent pas clairement formulées.**

- Préparer le futur, d'une part, en faisant évoluer des infrastructures parfois inadaptées et d'autre part, en mettant

en place des règles durables de fonctionnement et de répartition des rôles :

- L'Éducation nationale accompagne les enseignants.
- Les Départements accompagnent les élèves et les familles.

PRÉCONISATION :

Face à des risques multiples, ancrer l'éducation dans les territoires et ouvrir des marges de manœuvre pour innover.

À LIRE SUR LE SUJET

- Localtis, « États généraux du numérique pour l'éducation : entre inquiétudes, usages réels et attente de formation », 3 novembre 2020.
- La Gazette des communes, « Le numérique éducatif revient sur le devant de la scène pour lutter contre les inégalités », 16 septembre 2020.



Environnement et nature

1. Des vulnérabilités nombreuses à traiter
2. Zoom projet : Les savoir-faire d'Espaces en matière de résilience naturelle
3. Faire « passer à l'échelle » les solutions existantes

Préconisation : Faire des deux Départements des démonstrateurs à grande échelle des solutions et savoir-faire en matière de gestion de la nature

« On a vu des choses géniales émerger dans ce moment terrible :

les pistes cyclables provisoires, les lits COVID qui ont pu être créés, les filières de masques qui se reconstruisent en France...

Tout ce qu'on construit aujourd'hui pour améliorer notre résilience face à la crise sanitaire, on en aura besoin pour le développement durable et le changement climatique. »

La dimension « nature et environnement » n'est pas la plus impactée négativement par la crise liée à la COVID. Lors du premier confinement, la crise sanitaire a en effet conduit à un arrêt d'un certain nombre d'activités humaines polluantes. D'une certaine manière, ce confinement a conduit à l'amélioration de certains paramètres : qualité de l'air, de l'eau, diminution du bruit, réapparition de certaines espèces animales se réappropriant les territoires. Les impacts de la crise sur la santé et l'économie ne doivent cependant pas conduire à se réjouir de cette situation.

Il est noté par les participants, cependant, que la période a permis de tester grandeur nature certains dispositifs avec des résultats intéressants. Il a été observé, par exemple, une importante hausse de l'utilisation du vélo, accompagnée, voire encouragée par les villes, les territoires, les Départements et la Région.

De même, on a observé une forte augmentation des visioconférences et du télétravail, facilitant une diminution des déplacements. Ce constat positif est toutefois à nuancer avec les effets du numérique sur l'environnement¹.

¹ Voir à ce sujet les travaux du C2DI sur l'ère numérique, et tout particulièrement le chantier sur la dimension environnementale de l'avis n°18, ainsi que les travaux de green IT (<https://www.greenit.fr/2020/09/22/sobriete-numerique-et-collectivites-territoriales-quels-enjeux/> consulté le 24/11/2020).

D'autres crises récentes mettent davantage en exergue les faiblesses et vulnérabilités des territoires : inondations, périodes de sécheresse prolongée, canicules, ... Elles se multiplient en France et sur les deux Départements.

PROPOSITIONS :

• RE-NATURALISATION DES VILLES :

- Aider à la végétalisation des bâtiments publics et de leurs abords ;
- Encourager la biodiversité, en particulier dans l'aménagement et la gestion des espaces publics : parterres décoratifs, talus, parcs, forêts ;
- Aider à la mise en place de nouveaux jardins partagés pour favoriser l'impact environnemental, mais aussi la création de liens sociaux ;
- Augmenter les zones de « pleine terre » ;
- Entretenir le potentiel des jardins privés, qui jouent un rôle important en matière de climat et de pollution. Lors de démolitions de pavillons et/ou de reconstructions d'immeubles, prévoir une surface équivalente de jardins privés ;
- Protéger les forêts, qui sont les poumons du bassin parisien ;
- Respecter les arbres matures existants, en planter de nouveaux, les entretenir pour les aider à traverser les étés caniculaires.

En effet, il faut une quarantaine d'années pour qu'un arbre commence à donner le meilleur en fraîcheur et stockage de CO². A l'horizon 2030, les baliveaux plantés en remplacement d'arbres abattus ne seront pas encore utiles.

Lors de la passation de marchés publics de voirie / aménagement / construction, intégrer un critère favorisant les candidats proposant des solutions qui maintiennent les arbres matures.

- Augmenter les espaces de circulation pour la biodiversité, dont les humains. Soutenir la mise en place de couloirs ou "ponts" afin de permettre le passage de bêtes sauvages (crapauds, hérissons, ...) ;
- Stériliser les chiens et chats errants, ainsi que les pigeons.

« Re-naturer les villes et d'abord, ne pas les dénaturer plus. »



Crédits : CD78/ Nicolas Duprey

- **GESTION DE L'EAU :**

- Débétoniser les sols partout où cela est possible ;
- Introduire des règles de non artificialisation d'une partie des surfaces dans les projets immobiliers ;
- Remettre à l'air libre certains cours d'eau, à l'instar de ce qui se fait par exemple pour la Bièvre.

- **GESTION DES DÉCHETS :**

- Développer une tarification au poids de l'enlèvement des déchets pour inciter à leur minimisation, à travers le compostage, la réutilisation des emballages, le recyclage - tout en luttant contre certaines stratégies d'évitement² lorsque l'on implante cette tarification ;
- Généraliser le compostage, à l'instar des expériences menées par exemple à Courbevoie ;
- Appliquer la réglementation sur le tri sélectif pour les déchets des marchés.

² Dépôt sauvage sur l'espace public ou dans la nature, dépôt dans la poubelle du voisin, ...

Zoom projet : Les savoir-faire d'Espaces en matière de résilience naturelle

Yann Fradin, Directeur de projet et cofondateur d'Espaces ainsi que vice-président d'Emmaüs France et **Mathilde Baudrier**, Responsable de la cellule d'animation des Chartes et du Contrat ont présenté au C2DI quelques-uns des projets d'Espaces en matière de résilience naturelle.

Espaces est une **association d'insertion par l'écologie urbaine** créée en 1994. Elle agit en **faveur de la résilience du territoire sur plusieurs axes** :

- **Environnemental** : préservation de la biodiversité et du cycle de l'eau ;

Elle développe notamment une gestion différenciée des espaces naturels urbains dans l'Ouest parisien.

- **Social** : inclusion sociale et équité / qualité de vie des citoyens et changement de comportements ;

Elle propose d'une part des emplois d'insertion à des personnes en difficulté. Elle mène d'autre part des actions de sensibilisation à l'environnement (animations pédagogiques sur l'eau « les Randos de l'inf'eau », participations à des conférences/débats/colloques, missions de veille écologique, animation du réseau d'adhérents...).

- **Economique** : développement local et ancrage territorial.

a) Travaux de restauration en génie végétal réalisés par Espaces



L'objectif de ces travaux de restauration des berges est de contenir la poussée des eaux et l'érosion. Les techniques du génie végétal, qui reposent notamment sur le réseau racinaire des arbres, sont très utilisées depuis des décennies avec succès dans les zones rurales.

Outre le maintien des berges, les méthodes du génie végétal apportent de multiples aménités : fraîcheur supplémentaire, autoépuration des eaux, enrichissement du milieu vivant... Elles peuvent être utilisées sur tout type de berges (étang, rivière, Seine).

Plusieurs opérations dans les Yvelines, notamment portées par le Syndicat Mixte Seine Ouest présidé par Daniel Level, utilisent ces méthodes. Des opérations existent en outre dans les Hauts-de-Seine parfois depuis des décennies (biefs d'Issy-les-Moulineaux, de Puteaux, de Suresnes, île de Puteaux...). Paris quant à elle n'en compte aucune, alors même que ces techniques ont tout à fait la preuve de leur efficacité en zone urbaine.

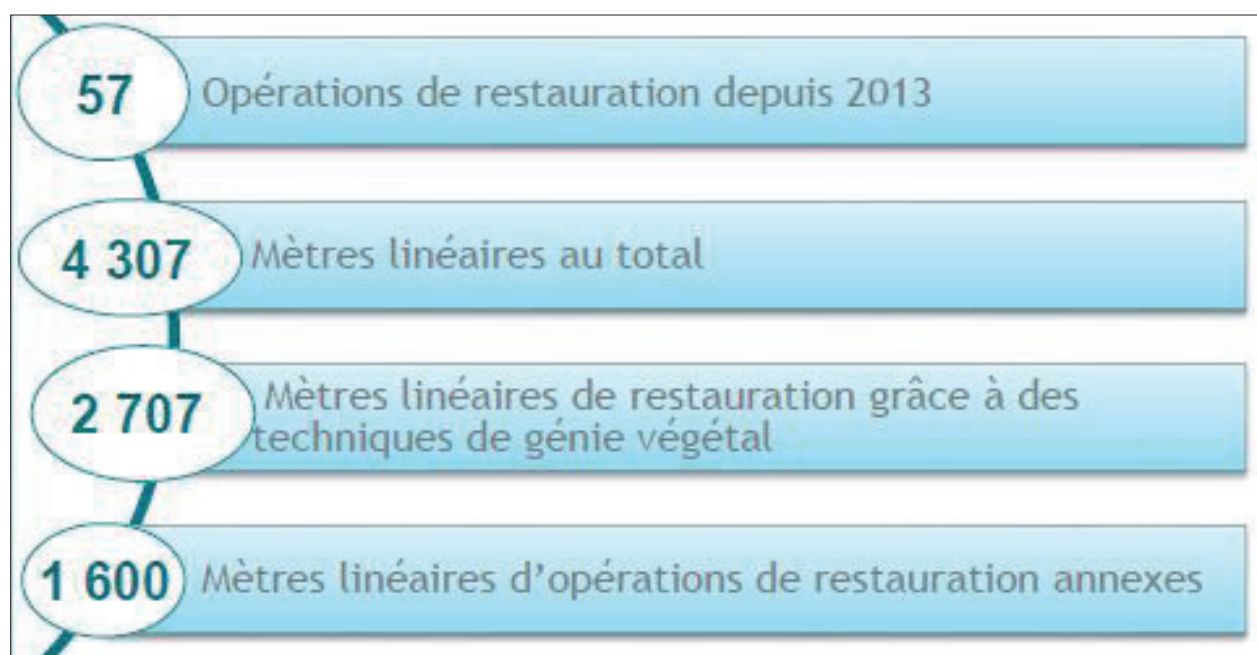
Ces ouvrages en génie végétal coûtent par ailleurs entre 10 et 100 fois moins cher que le béton et la palplanche, qui ont un impact négatif plus lourd sur le milieu naturel.

De solides retours d'expérience existent s'agissant du génie végétal, qui montre son efficacité dans la durée y compris en milieu urbain. Ainsi, il y a 15 ans, Espaces avait mis en place une roselière³ sur le pont Daydé à Boulogne-Billancourt. La roselière est encore en très bon état, avec peu d'entretien. Posée sur le mur de soutènement en béton, elle contribue à son rafraîchissement.

« Il y a un vrai enjeu à sensibiliser les maîtres d'ouvrages, pour que se développe massivement le génie végétal.⁴ »

Ces travaux participent directement à la résilience sur plusieurs points : la préservation de la biodiversité, la sobriété en ressources et énergie ainsi que l'inclusion sociale.

Les opérations de restauration des berges par Espaces



Chiffres issus de la présentation d'Espaces

³ Formation végétale diversifiée, comprenant notamment des roseaux.

⁴ Yann Fradin, lors de la commission d'approfondissement du 13 novembre 2020.

b) Le Contrat « Eau, trame verte et bleu », Plaines et coteaux de la Seine centrale urbaine

À une tout autre échelle, Espaces est en charge de l'animation d'un contrat « Eau, trame verte et bleu » sur la période 2020-2024, pour le bassin versant Plaines et coteaux de la Seine centrale urbaine, bassin versant qui concerne les Yvelines et les Hauts-de-Seine.

Cet outil partenarial, volontariste, a plusieurs objectifs, en lien direct avec le traitement des vulnérabilités du territoire. Il s'agit d'une part d'améliorer fortement la qualité de l'eau et de sa gestion. D'autre part, le contrat contribue à la santé des milieux naturels à proximité et au soutien à la biodiversité.



Image issue de la présentation d'Espaces

Ces objectifs se traduisent par des actions très concrètes de désimperméabilisation des sols, de récupération des eaux de pluie, de transition vers le zéro phyto total pour les communes qui n'y sont pas encore, de restauration de zones humides et de corridors écologiques.

Il s'agit par exemple, de travailler progressivement à la réouverture des cours d'eau qui alimentent la Seine. Les eaux de nombreux rus de la Seine - qui constituent, avec différents cours d'eau, son « chevelu » - sont en effet aujourd'hui intégrées aux eaux usées avant d'être envoyées en traitement. N'étant plus alimentée par ces rus, la Seine actuelle pourrait très bien être traversée à pied en été, car elle serait à sec - ce qui n'est pas perceptible grâce aux écluses installées pour faciliter la navigation fluviale.

« La loi sur l'Eau protège a priori contre les nouveaux bétonnages, mais n'impose ni de débétoniser, ni de mettre en place des schémas d'aménagement de gestion des eaux, qui donneraient des orientations structurantes pour les projets d'aménagement.

Tout repose sur le volontarisme et l'engagement des maîtres d'ouvrages.⁵»

⁵ Mathilde Baudrier, lors de l'intervention d'Espaces le 13 novembre 2020.

L'enjeu est d'avoir une « stratégie rivières », de rouvrir progressivement des tronçons de ces rus, pour donner davantage de fraîcheur et de biodiversité dans les villes, tout en gérant différemment les eaux pluviales.

Le Contrat accompagne aussi des actions à la parcelle assurant l'infiltration des eaux de pluie en direct, plutôt qu'elles ne rejoignent les réseaux d'assainissement.

Le contrat « Eau, trame verte et bleu » rassemble 45 signataires, maîtres d'ouvrages, qui y ont inscrit plus de 300 actions sur la période 2020-2024, pour un montant de près de 200 millions d'euros.

« Par rapport à la Seine, l'enjeu est d'essayer de s'éloigner au maximum du fleuve, afin qu'il s'étende sans trop de dommage en cas d'inondation, et pour pouvoir renaturer en local certains espaces qui rafraîchiront le territoire.

L'idée n'est pas de tout débétoniser, avec des opérations où on extrairait le béton, ce qui impacte aussi lourdement le milieu (béton dont il faut d'ailleurs se débarrasser ensuite).

Des projets progressifs se mettent en place, par exemple pour accompagner la fin de vie d'un ouvrage, où le génie végétal vient compléter le béton.⁶ »

Il prend la suite d'un précédent contrat sur la période 2014-2018 et s'accompagne de chartes thématiques (zéro phyto, ...). L'ensemble constitue un espace d'engagements et une gouvernance multiniveau de ces enjeux de résilience naturelle.

c) Un projet emblématique, « Le Jardin des eaux » de la ville de Fourqueux

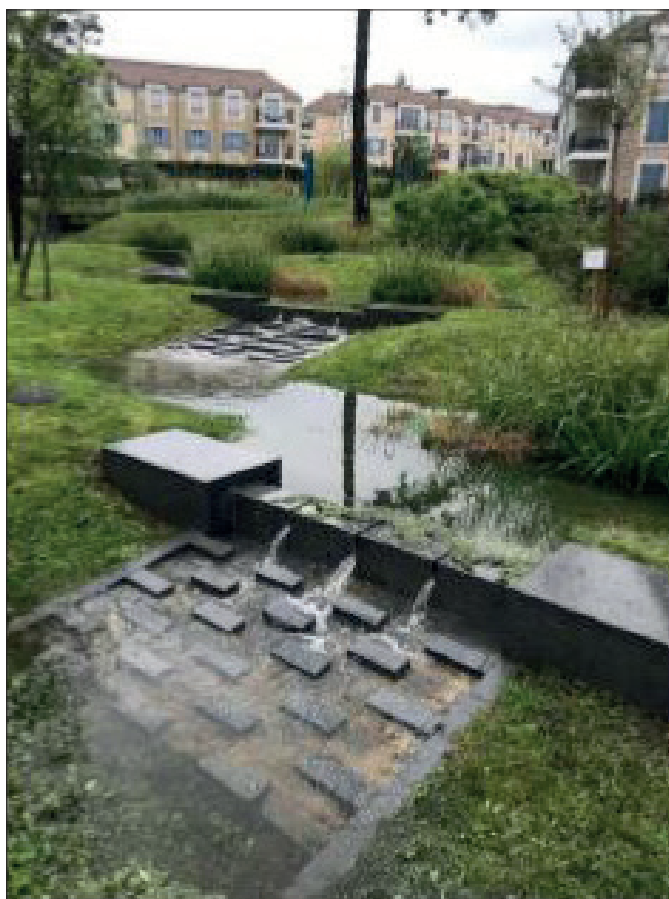
Espaces a été désignée conseillère technique du Jardin des eaux de Fourqueux, opération ex nihilo et projet multipartenarial. L'association a travaillé en appui des entreprises ATM, Agence Bertrand Paulet et SETU. Le projet a été programmé dans le cadre du Contrat Eau, Trame Verte et bleu, 2014-2018. Il a été financé par l'Agence de l'Eau Seine-Normandie, la Région Ile-de-France et le Département des Yvelines.

Par sa conception et son mode de fonctionnement, ce parc contribue directement à la gestion des eaux de Fourqueux, tout en offrant un bel espace d'agrément pour les usagers. Cet aménagement fait partie des aménagements exemplaires en matière de résilience territoriale.

L'objectif est en effet de créer un parc multifonctionnel.

Première fonction, ce parc de 3 800 m² offre des promenades et des îlots de fraîcheur aux usagers, au cœur du centre-ville.

⁶ Yann Fradin, lors de la commission d'approfondissement du 13 novembre 2020.



Jardin des eaux à Fourqueux © Daniel LEVEL

Image issue de la présentation d'Espaces

En outre, il offre une gestion performante des eaux pluviales. Il récupère en amont les eaux pluviales (déconnexion des réseaux) du nouveau quartier voisin et de la voirie, sur une surface de 15 000 m². Le parc est aménagé sur plusieurs hauteurs, avec des bassins en cascade, dont le premier décante et dépollue les eaux de pluie grâce à un système végétal.

Troisième fonction, ce parc joue la fonction de zone humide et enrichit la biodiversité locale. Il valorise aussi deux sources.

Enfin, en aval, les eaux claires issues des bassins viennent alimenter le ru de Buzot, affluent de la Seine.

A l'occasion de ce projet, des études ont été menées par le SMSO et la commune nouvelle de Saint-Germain-en-Laye, qui inclut Fourqueux, pour rouvrir certains tronçons du ru de Buzot. La circulation du ru à l'air libre permettrait, entre autres, de mieux faire circuler la fraîcheur dans la ville.

L'intervention d'Espaces souligne à quel point, en matière de résilience naturelle, le périmètre d'intervention est multiscalaire : de l'infiltration de la parcelle, à la constitution de parcs et la renaturation d'espaces, en passant par la reconstitution des cours d'eau sur plusieurs communes, et la coopération interterritoriale à l'échelle des bassins versants, où plusieurs départements sont impliqués.

Pour améliorer la résilience des deux Départements, les membres du C2DI soulignent que des solutions existent, rappelées ci-dessus et au fil de l'avis (voir notamment les parties « Economie » et « Urbanisme, ruralités et mobilités »).

Ce qui a retenu toute l'attention des participants est **la question de la mise en œuvre de ces solutions et de la multiplication des projets qui les intègrent.**

« Cette mise en œuvre à grande échelle repose bien souvent sur des savoir-faire relativement simples, mais peu connus en dehors de quelques cercles de spécialistes.⁶ »

Ces solutions et savoir-faire constituent une véritable culture, pour aller vers un environnement et une nature plus résilients aux crises climatiques (inondations, sécheresses, canicules, ...).

Pourrait en bénéficier un large panel de métiers et d'acteurs, qui va de l'architecte en bâtiment au dirigeant d'entreprise de construction et au final aux compagnons des différents corps de métier, de l'architecte paysagiste au jardinier.

Afin que se multiplient les initiatives et les actions, cette culture nécessite aussi d'être diffusée plus largement à l'ensemble des décideurs et au grand public.

PROPOSITIONS :

- Soutenir la diffusion des solutions et savoir-faire pour une nature et un environnement résilients, auprès du grand public, des élus locaux (communes, intercommunalités, Départements, ...), des décideurs locaux, des entreprises, et aider à la formation des acteurs concernés ;
- Déployer dans les projets, le plus souvent possible, ces solutions et savoir-faire, grâce notamment à leur prise en compte dans les cahiers des charges et les réflexions des décideurs.

PRÉCONISATION :

Faire des deux Départements des démonstrateurs à grande échelle des solutions et savoir-faire en matière de gestion de la nature

« C'est une action fondamentale. Les participants du groupe espèrent qu'elle fera partie des propositions que les deux Départements vont retenir.⁷ »

⁷ Propos tenus lors des ateliers du 13 novembre 2020.

À EXPLORER SUR LE SUJET

- ONERC, « Des Solutions fondées sur la Nature pour s'adapter au changement climatique », La documentation Française, Rapport au Premier ministre et au Parlement, 2019.
- ONERC, « Changement climatique, impacts en France », synthèse de décembre 2018 disponible sur le site www.onerc.gouv.fr
- Le site du Centre de ressources pour l'adaptation au changement climatique, porté par l'Etat : <https://www.adaptation-changement-climatique.fr/>
- Le site de l'ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie <https://www.ademe.fr/lademe>



VI

Urbanisme, ruralités et mobilités

1. **Expériences internationales en matière de logement et de mobilités**
2. **Urbanisme/Aménagement : bâtir aujourd'hui le territoire de demain**
3. **Mobilités douces : des cohabitations à retisser**
4. **Infrastructures de mobilités : une consolidation indispensable**

Préconisation : Agir dès aujourd'hui pour consolider la résilience des systèmes urbains, ruraux et de mobilités.

Cette partie, intimement liée à celle sur la Nature, se structure autour de plusieurs dimensions :

- **L'urbanisme, le logement et l'aménagement dans les territoires ;**
- **Les mobilités douces, et in fine le partage de l'espace public ;**
- **Les infrastructures de mobilités ;**
- **Les interactions entre zones denses et rurales.**

Si les crises actuelles ont permis de faire émerger quelques innovations, elles ont surtout servi de nouveaux révélateurs à certaines faiblesses et vulnérabilités.

De nombreux territoires se sont lancés dans des démarches de résilience. Des réseaux d'acteurs se sont en outre constitués sur le sujet, afin de faciliter une montée en compétence rapide et le partage d'expériences.

Au cours de son intervention devant le C2DI, Chloë Voisin-Bormuth a évoqué deux territoires inspirants en matière de résilience.

a) **Pittsburg : améliorer la résilience sociale à travers les mobilités**

Le territoire de Pittsburg, 2,3 millions d'habitants¹, a connu un choc industriel extrêmement important dans les années 1970, une forte désindustrialisation, une paupérisation massive et une décroissance démographique². Dès cette période, elle a mis en œuvre un programme « Renaissance » pour investir dans les secteurs de la finance, des hautes technologies ainsi que dans le secteur de la recherche en robotique, en informatique et en médecine.

Dans les années 2010, Pittsburg se lance dans une démarche de « résilience ». Elle intègre en 2014 le programme « 100 Resilient Cities³ », qui lui apporte notamment des retours d'expérience et le financement de la démarche ainsi que d'un poste de Responsable Résilience⁴. Une analyse détaillée des vulnérabilités de son territoire fait émerger un besoin majeur d'inclusion sociale et de cohésion. La stratégie de résilience découlant de cette analyse est rendue public en 2018, autour de quatre piliers : « People », « Place », « Planet », « Performance ».

Chloë Voisin-Bormuth a mis en avant, dans son intervention, la politique de transports comme l'un des domaines d'actions particulièrement éclairants pour mesurer le changement d'approche à Pittsburg dans les années 2010.

La démarche Résilience a conduit à une profonde redéfinition des enjeux de la politique de transports autour de deux piliers : « rendre mobile tout le monde⁵ » et « combattre la distance et les discontinuités⁶ ».

¹ Nombre d'habitants de l'aire métropolitaine de Pittsburg en 2016, source portrait « Pittsburgh : ville industrielle devenue hub d'innovation », publié par la Fabrique de la cité en octobre 2018.

² Intramuros, Pittsburg comptait « quelques 670 000 habitants entre 1940 et 1950 ». Elle « n'en comptait plus que 300 000 en 2010, un chiffre qui n'a pas augmenté depuis. » [Source : Portrait « Pittsburgh », p.23.]

³ Voir focus sur le programme page suivante.

⁴ Chief Resilience Officer.

⁵ In p.49, portrait « Pittsburg »

⁶ Idem.

Les objectifs qui en découlent font de la politique de transports une politique de mobilité qui concoure en premier lieu à la résilience sociale du territoire :

- « Aucune personne ne doit mourir ou être blessée dans les rues de Pittsburgh et les rues doivent être aménagées de façon à ce que même un enfant puisse comprendre comment se déplacer en toute sécurité.
- Chaque foyer doit pouvoir avoir accès à des fruits et légumes frais à moins de 20 minutes sans recourir à un véhicule privé.
- Les trajets de moins d'un mile (1,6 km) doivent pouvoir se faire facilement et de façon agréable par des mobilités douces.
- L'effort cumulé des ménages en matière de transport, logement et énergie ne doit pas dépasser 45 % de leurs revenus.
- Enfin, les rues, ponts et escaliers doivent être sécurisés⁸ » .

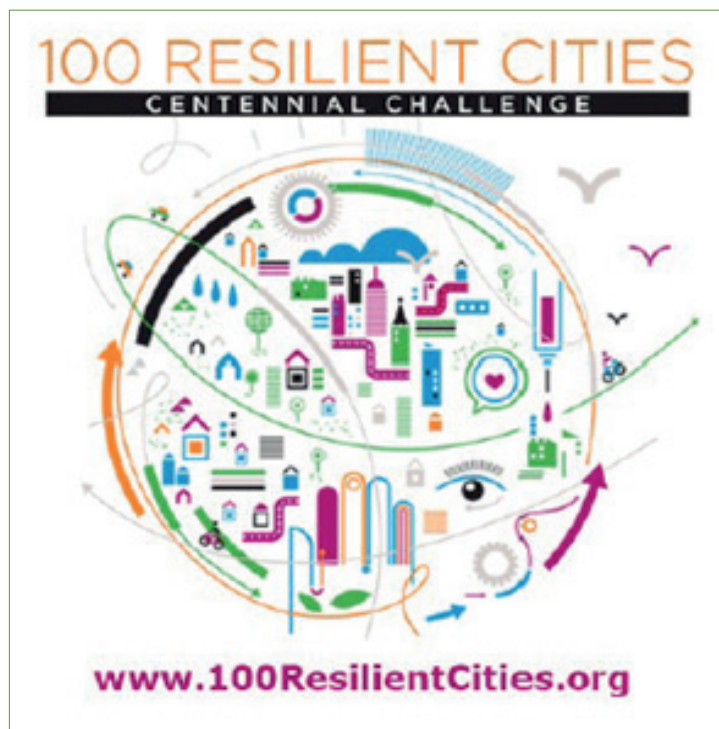
Cette approche « résilience » a donc conduit la collectivité à **transformer la manière dont les politiques sectorielles sont abordées - non seulement en les retissant entre elles, mais aussi en renouvelant les défis et indicateurs auxquels elles doivent répondre.**

⁷ Idem.

⁸ Source : Eillie Anzilotti, The Fast Compagny, «Why did the Rockefeller Foundation just unceremoniously end its successful resilience program? », 04/02/2019, <https://www.fastcompany.com/90328267/the-rockefeller-foundation-is-unceremoniously-ending-its-successful-resilience-program>, article consulté le 30/11/2020.

Zoom sur le programme Rockfeller

Ce programme a été arrêté à l'été 2019, après avoir financé les démarches Résilience de territoires tels que La Nouvelle Orléans, New-York, Madelin, Dakar ou encore Amman.



Extrait du Portrait « Pittsburg »,
La Fabrique de la Cité, 2018

100 Resilient Cities

Le programme 100 Resilient Cities fut créé en 2013 à l'initiative de la Fondation Rockefeller dans le but d'aider les villes à mettre en place une stratégie de résilience urbaine, sociale, économique et climatique.

À son démarrage, le programme comptait 32 villes, rapidement suivies par 68 autres sélectionnées parmi plus de 330 demandes émanant de 94 pays.

Image extraite de la présentation de Chloë Voisin-Bormuth

Son action port[ait] sur quatre axes :

- l'aide logistique et financière à la création et à la définition des missions d'un Chief Resilience Officer.
- la mise à disposition d'un expert dans la définition de la stratégie de résilience à l'échelle de la ville.
- la mise en relation et l'appui aux secteurs public, privé et associatif pour mettre en œuvre la stratégie de résilience définie.
- le soutien et les retours d'expériences d'un réseau de 100 villes confrontées à des problématiques similaires : vétusté des infrastructures pour Vancouver, Saint Louis, Oakland ou Bangkok, glissements de terrain à Séoul, Mexico, Seattle, ou qualité de l'air à Londres, Barcelone et Tulsa.

b) Hambourg : traiter la vulnérabilité que constitue le manque de logements abordables

Chloë Voisin-Bormuth a évoqué succinctement l'expérience d'Hambourg, qui a décidé d'accueillir un certain nombre de réfugiés lors de la grande vague d'accueil de réfugiés en septembre 2015-2016.

Accueillir ces réfugiés a nécessité de trouver des solutions très rapidement. Cela a impliqué en outre de trouver des solutions de façon plus globale et à plus long terme pour les populations déjà en place qui rencontraient elles aussi des difficultés et l'ont manifesté à cette occasion.

Même si cette question du logement abordable était connue depuis longtemps, le « choc⁹ » qu'a constitué l'accueil de ces réfugiés a mis en lumière l'ampleur des difficultés et la nécessité forte de transformer et d'accélérer le processus constructif.

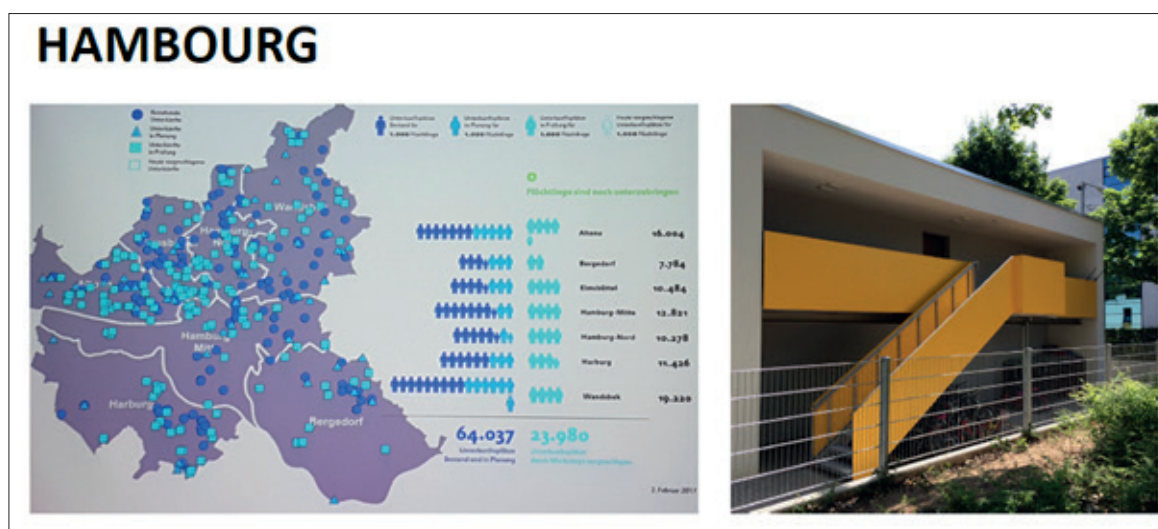


Image extraite de la présentation de Chloë Voisin-Bormuth

Pour ce faire, 34 ateliers participatifs (mobilisant 500 citoyens) ont été déployés et ont permis d'identifier du foncier disponible en vue d'accueillir des hébergements temporaires pour les réfugiés¹⁰.

Cette crise, tout comme celle traversée actuellement, a mis en évidence l'ampleur de certaines vulnérabilités d'Hambourg. Elle a constitué de plus un catalyseur pour trouver des solutions innovantes et a conduit à réinterroger les modes de faire existants.

⁹ L'annonce de l'accueil de ces 80 000 demandeurs d'asile avait déclenché des manifestations dans certains arrondissements d'Hambourg.

¹⁰ Source : p.73 in Portrait « Hambourg, L'ouverture internationale comme vecteur d'innovation », La Fabrique de la Cité, juillet 2018.

Deux axes de réflexion ont nourri les travaux des ateliers et se rejoignent en partie :

- Anticiper, s'adapter, atténuer les effets du changement climatique ;
- Agir sur les autres risques, qui souvent s'amplifient avec le changement climatique (effets dominos).

Dans le domaine du changement climatique, certains participants ont souligné que les plan climat-air-énergie territorial (PCAET) des territoires semblent révéler une sous-évaluation de l'urgence à agir. En général, les courbes d'améliorations sont douces jusqu'à 2030 pour ensuite accélérer fortement pour "atteindre" la neutralité carbone en 2050. L'enjeu est d'améliorer les performances des territoires au plus vite, car les scénarios scientifiques montrent que plus le temps passe, et plus les efforts seront difficiles.

PROPOSITIONS EN MATIÈRE DE RÉSILIENCE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE :

- **Le nouvel urbanisme est long à prendre place dans le cadre de vie. A l'heure actuelle, des centaines de milliers de m² de bureaux et d'habitat continuent d'obtenir des permis de construire en ayant une performance énergétique fondée sur la RT 2012, et seront obsolètes dès leur construction en 2022 ou 2023. Tant que les travaux n'ont pas commencé, le projet est améliorable pour être fortement économe voire producteur d'énergie.**

« Tout l'enjeu du changement climatique et de l'amélioration des performances des bâtiments est d'avoir un effet masse. Un promoteur peut se lancer et être très performant, avec des coûts de sortie de logements plus élevés. Il n'est pas sûr que face à cette différence de prix, les particuliers et les collectivités réagissent favorablement. On a toujours le problème du modèle économique, indispensable pour tenir dans la durée.

Il faut que ce soit toute la profession, tout un secteur qui s'engage et qui fasse évoluer son modèle économique.

Pour que l'exception devienne la norme.¹¹ »

Ce nouvel urbanisme doit aussi s'intégrer harmonieusement dans les trames vertes et bleues, inclure des espaces de nature et être frugal en matière de consommation foncière, en n'aboutissant aucune artificialisation supplémentaire. Si une compensation doit avoir lieu malgré tout, elle se doit d'être à proximité du chantier pour jouer au mieux son rôle de compensation.

- **Au vu des évolutions rapides des usages, les participants soulignent l'importance de permettre aux futurs bâtiments d'accueillir de nouvelles fonctions (celles déjà émergentes et celles encore à imaginer) : télétravail, télé-enseignement, télé-sommeil¹², gardes partagées, espaces de loisirs...**
- **Evolution des formes urbaines.**
A l'intérieur d'un groupe de travail, s'est tenu un débat intéressant sur les formes urbaines (immeuble de grande hauteur, succession de petits immeubles...) qui concilieraient au mieux la qualité de vie et

¹¹ Chloë Voisin-Bormuth, lors de la plénière d'ouverture du 29 septembre 2020.

¹² Possibilité de dormir ou de faire une sieste hors de son domicile.

la résilience naturelle. Il apparaît qu'il n'y a pas une forme urbaine plus performante dans l'absolu. Pour être les plus pertinentes possibles, les formes urbaines doivent être définies en fonction de l'environnement, des couloirs de biodiversité ainsi que de la trame verte et bleue.

- Partout où cela est possible, privilégier le réemploi de l'existant, la transformation des bâtiments, le renouvellement urbain.

- Faciliter l'amélioration énergétique des bâtiments, notamment pour les personnes aux revenus modestes. Cette action aura le meilleur rendement immédiat pour diminuer l'impact climatique des villes.



Crédits : CD78/ Nicolas Duprey

- Adapter les règlements d'urbanisme :
 - pour encourager l'usage de matériaux bas carbone, de matériaux recyclés ;
 - pour encourager la biodiversité ;
 - pour sauvegarder les espaces de nature privés (surfaces de pleine terre)¹³.

« Le PLUI est un outil fondamental pour lutter contre le changement climatique. »

- Lutter contre les îlots de chaleur en aménageant spécifiquement les bâtiments et leurs abords ;
- Encourager la mise en place de lieux provisoires (urbanisme transitoire) lors de restructurations immobilières. Cela

permet d'optimiser les usages du bâti déjà en place.

Pendant la pandémie, mettre à disposition des bâtiments publics inutilisés (théâtres, salles de réunion...), afin que les personnes logées dans des

¹³ Voir aussi la partie Nature.

petites surfaces puissent télétravailler hors de leur domicile.

- Partager et mutualiser, entre territoires, les locaux et moyens existants (stade, salle des fêtes, salles de spectacles...).

Autre exemple, les bâtiments scolaires pourraient être utilisés à d'autres fonctions pendant les congés et les week-ends.

- Protéger les terres agricoles des Yvelines. Résister à leur urbanisation malgré le désir de nature des urbains.

PROPOSITIONS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DE LA PRÉVENTION DES RISQUES CONNUS :

- Risques d'inondation : respecter les plans de prévention des risques inondations (PPRI) et renforcer l'arrêt des constructions en zones inondables. Augmenter les zones de pleine terre pour l'absorption des eaux.

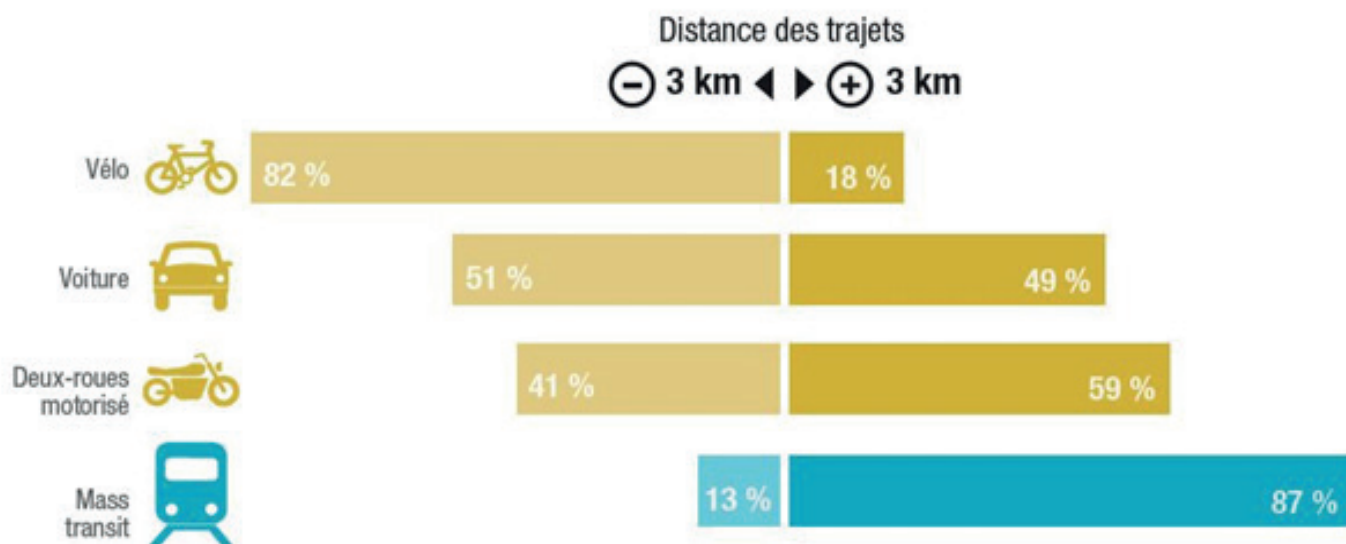
- Risques industriels : contrôler plus souvent les sites SEVESO, les chaufferies urbaines, etc. Augmenter les distances entre habitations et sites à risques. Faire pratiquer des exercices aux riverains se trouvant dans les zones dangereuses.

Les participants aux ateliers mettent en avant le partage de l'espace public parfois difficilement compréhensible et éventuellement accidentogène (notamment pour les cyclistes). A Madrid, toute la conurbation est en vitesse limitée à 30Km/h, ce qui permet à tous de partager les mêmes voies.

PROPOSITIONS :

- Pérenniser certaines pistes cyclables mises en place provisoirement, même si les parcours sont parfois à réétudier ; 110 km de pistes provisoires ont été déployées dans les Hauts-de-Seine et les Yvelines dans le cadre du déconfinement ;¹⁴
- Améliorer certaines pistes cyclables, en particulier celles qui ont de trop nombreuses discontinuités, et celles qui ont un fort potentiel de croissance, en particulier la coulée verte le long des voies de la gare Montparnasse ;
- Aider à l'achat de véhicules basse consommation : vélos électriques, trottinettes, véhicules électriques, triporteurs et autres engins roulants stables et sécurisés ;
- Prévoir des parkings pour les cycles et véhicules de la mobilité douce. Dans une perspective d'intermodalité, développer les parkings sécurisés et subventionner le prix du parking vélo à la journée dans les gares.

Des modes de transport complémentaires selon la distance des trajets



Part des déplacements d'une distance inférieure et supérieure à 3 km selon les modes

© L'INSTITUT PARIS REGION 2020
Source : EGT 2010 (Île-de-France Mobilités - OMNIL - DRIEA)



Source : Institut Paris Région, « Quel rôle pour le mass transit en Ile-de- France à l'heure de la crise sanitaire ? », Note rapide, septembre 2020.

¹⁴ Source : intervention de Marion Nahant, le 13/11/2020.

Les ateliers ont abordé le sujet des infrastructures principalement sous l'angle de la crise sanitaire. Il ressort particulièrement des échanges que la distanciation reste difficile dans les transports en commun.

Pourtant, les transports en commun notaient, en septembre 2020, 75% de remplissage par rapport à la période avant COVID - ce qui est favorable à la gestion de la crise sanitaire, mais déséquilibre les modèles économiques qui financent les infrastructures et les services.

Pour faciliter la distanciation et limiter les risques de contamination, RATP et SNCF ont mis en œuvre des plans conséquents.

Eric Tardivel, directeur territorial Yvelines et Hauts-de-Seine de la RATP, a notamment évoqué lors de la plénière d'ouverture le dispositif de grande envergure déployé par la RATP lors de la première phase de confinement. Des efforts considérables ont permis d'assurer des trajets les plus sûrs possibles : marquage au sol, gel hydroalcoolique, informations passagers, etc.

Pascal Gaucher, Responsable Institutionnel Ligne C Zones Ouest - Nord - Paris et Territorial à la SNCF Transilien, a transmis des documents sur plusieurs axes de la réflexion de la SNCF, qu'il a brièvement évoqué lors de la commission d'approfondissement du 13 novembre :

- Une réflexion est en émergence sur la réorganisation du travail post crise sanitaire à la SNCF, notamment sous l'angle des bureaux de demain.
- Plusieurs projets sont en cours sur le lissage des pointes dans les transports en commun, sur certains pôles d'emploi majeurs tels que la Défense.
- Dans une perspective de lissage de pointe et de report de déplacement, des espaces de coworking et de travail bi localisé apparaissent dans les gares.

Les déplacements par transport en commun restent un mode structurant du fonctionnement francilien. Ainsi, selon une étude récente de l'IPR, réalisée notamment avec SNCF Transilien, « le mode ferré en Île-de-France (trains Transilien, RER, métros et tramways) fait voyager annuellement 2 milliards de passagers, soit dix fois le trafic aérien français ou la moitié du transport aérien mondial.

Le réseau mass transit¹⁵ d'Île-de-France se situe ainsi au 3e rang mondial, derrière ceux de Tokyo et Séoul, et devant ceux de Shanghai, Londres ou encore New York.

Chaque jour, 6 millions de déplacements (plus d'un tiers des trajets domicile-travail et deux tiers des trajets domicile-enseignement supérieur) sont réalisés grâce au mass transit. Près de 40 % des kilomètres parcourus par les Franciliens utilisent le mass transit. »¹⁶

PROPOSITIONS :

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Développer des services et des applications pour avoir un trajet avec une moindre densité humaine ; • Mettre systématiquement des locations de transports individuels à disposition près des transports en commun. Soutenir | <p>le développement de l'intermodalité des différents modes de transports, publics et privés ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser les gares comme des lieux « universels » alliant transports et commerce ; |
|--|--|

¹⁵ Le « mass trafic » correspond aux « transports ferroviaires du quotidien : trains Transilien, RER, métro et tramway. Ils ne comprennent donc pas les réseaux de bus ».

¹⁶ Source : page 2, de la note rapide de l'Institut Paris Région en date de septembre 2020, Quel rôle pour le mass transit en Île-de-France à l'heure de la crise sanitaire ?

- Étudier l'utilisation de certains transports en commun pour le déplacement de marchandises (sujet complexe mais à réfléchir) ;
- Poursuivre les démarches engagées pour lisser les heures de pointes dans les transports ;
- Prévoir du logement abordable à proximité des lieux de travail (cf les problématiques de recrutement dans les hôpitaux) ;
- Permettre la modification des horaires de travail à la manière du personnel de l'hôpital St Louis. Trois jours de travail de 12 heures correspondent à 36 heures mais seulement 3 aller-retour au travail, ce qui diminue le temps de transport global, ou personnel logé 2 nuits sur place (télé-sommeil) ;
- Organiser des transports électriques pour les courtes distances pour les personnes âgées ou à mobilité réduite, pour leurs courses, rendez-vous médicaux, coiffeurs, etc.. ;
- Utiliser davantage la Seine pour le transport des marchandises pondéreuses. Un des ateliers s'interroge sur l'intérêt de se doter de ports supplémentaires.

D'après les participants d'un des groupes de travail, le bus aurait un bilan globalement très positif, grâce à une organisation souple qui a su s'adapter et pourrait le faire encore davantage.

Par ailleurs, un groupe de travail fait remonter que les transports scolaires ne sont pas toujours satisfaisants et que le covoiturage entre parents est très insuffisant (ce qui est compensé en partie par l'amplitude horaire assurée par les écoles).

PROPOSITION :

Rattacher la compétence bus aux Départements, ou aux intercommunalités, ou aux communes, plutôt qu'à la Région, car les bus constituent un service de proximité.

PRÉCONISATION :

Agir dès aujourd'hui pour consolider la résilience des systèmes urbains, ruraux et de mobilités.

À LIRE SUR LE SUJET

- Institut Paris Région « Le confinement : qui l'a mal vécu, et pourquoi ? », Note rapide, octobre 2020.
- Le bilan de clôture de l'expérience des Grands Voisins à l'Hôpital Saint-Vincent de Paul, septembre 2020.
- Institut Paris Région, « Quel rôle pour le mass transit en Ile-de- France à l'heure de la crise sanitaire ? », Note rapide, septembre 2020.
- Cerema, « Vélo et déconfinement : Le guide express des aménagements cyclables provisoires est en ligne » - 05/05/2020.
- Cerema, « Déconfinement et mobilité : Le guide des aménagements provisoires pour les piétons » - 29/05/2020.



VII Economie

1. Commerces, indépendants et jeunes entrepreneurs : surmonter les vagues
2. Renforcer le tissu économique local

Préconisation : Renforcer le tissu économique local par des actions structurantes.

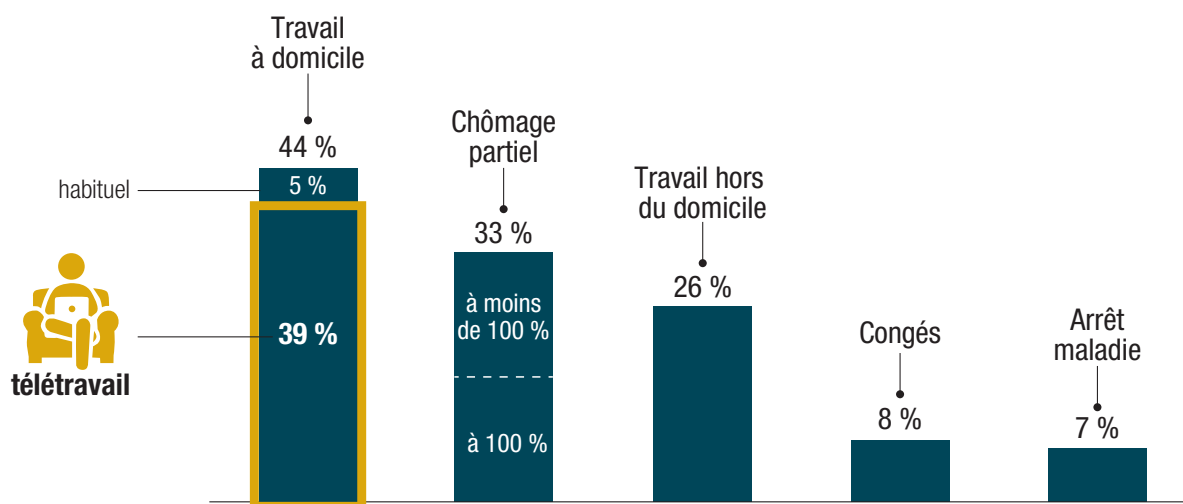
« La résilience est aujourd'hui un enjeu majeur de développement économique, un objectif que les entreprises doivent s'approprier. ¹ »

Pendant la période de confinement (mars-mai 2020), l'activité économique en Ile-de-France, comme au niveau national, s'est réduite d'un tiers, et le recours à l'activité partielle a été massif. L'emploi intérimaire, secteur le plus impacté par la crise sanitaire, a chuté de 40% au niveau régional² par rapport à la même période l'an passé.

Lors des ateliers du C2DI, il a été indiqué que le choc économique et social dans les Hauts-de-Seine et les Yvelines commençait déjà à être perceptible, particulièrement chez les indépendants de tous les secteurs, chez les TPE/PME ayant une activité dépendant de contrats avec les grandes entreprises, ou encore chez les associations bénéficiant de subventions publiques.

DES PRATIQUES DIFFÉRENCIÉES

- Différentes situations de travail pendant le confinement
(plusieurs réponses possibles)



Infographie de l'Institut Paris Région, extraite de la Note Rapide, « Le confinement, accélérateur du télétravail ? », octobre 2020.

Selon les analystes, les impacts sociaux et économiques les plus importants sont à venir, notamment en 2021-2022. L'enjeu actuel est donc double : préserver les entreprises existantes et ouvrir des perspectives de développement sur le long terme.

¹ Extrait de la contribution écrite de la CCI92, accessible en intégralité en annexe.

² Chiffres connus au 29 septembre 2020.

D'après les participants, les mesures gouvernementales d'accompagnement ont eu un effet bénéfique mais la crise sanitaire reste catastrophique pour l'indépendant mal couvert par ces mesures d'accompagnement. L'aide de 1 500 €, mise en place par l'Etat initialement, apparaissait comme « dérisoire » aux participants. Le dispositif AMELI est par contre jugé performant.

Il a été constaté pendant le premier confinement une agilité remarquable chez les jeunes entrepreneurs qui ont fait preuve d'adaptation, de réactivité, d'ingéniosité (en particulier dans la restauration) malgré une forte baisse des commandes.

Cette population était à 99% très à l'aise dans le télétravail et l'utilisation des outils numériques sur lesquels ils se sont fortement appuyés, faisant croître leurs besoins d'équipement. Ces outils ont également permis de renforcer le lien, d'évacuer le stress et de favoriser la convivialité (groupe WhatsApp).

Le Centre des Jeunes Dirigeants a assuré une coordination sur les aides et les procédures. Il a favorisé le partage d'équipement numérique et a effectué des groupements de commandes. Cela démontre le rôle d'appui et de soutien de structures intermédiaires.

Des dispositifs d'aides économiques ont été en outre mis en place par les collectivités, notamment dans les deux Départements et au niveau régional.



Crédits : CD78/ Nicolas Duprey

Face aux difficultés rencontrées par les commerces, Thierry Millet, représentant la Chambre du Commerce et de l'Industrie des Hauts-de-Seine (CCI 92), a témoigné des actions menées par la Chambre consulaire lors de la commission d'approfondissement, ainsi que par une contribution écrite transmise en amont de la séance³.

D'une part, la CCI s'est investie pour préserver le tissu économique existant.

Pour faire face aux conséquences économiques de l'épidémie de Coronavirus, la CCI Hauts-de-Seine est venue soutenir les entreprises aux côtés des services de l'Etat, de la Région, du Département, des EPT et des villes. Très sollicitée, elle a largement relayé et expliqué aux entrepreneurs, l'ensemble des dispositifs mis en place. Elle a développé notamment des outils et des services pour rompre l'isolement des dirigeants dans cette période difficile.

D'autre part, la CCI Hauts-de-Seine a également œuvré à accompagner les entreprises dans leur reprise, à l'issue d'une première phase de crise, avec de nouveaux programmes et initiatives afin d'aider les entrepreneurs à « challenger leurs activités » et à impulser une nouvelle dynamique.

Outre le financement de la reprise d'activité et la recherche de compétence, la CCI92 a particulièrement investi le sujet de digitalisation des commerces. Elle propose un accompagnement complet des dirigeants pour établir, non pas une stratégie de digitalisation, mais une stratégie à l'ère digitale⁴. La crise sanitaire et les confinements successifs constituent des accélérateurs de la transition numérique des commerces, qui doit se faire dans de bonnes conditions.

PROPOSITION :

Soutenir les commerces de centre-ville des deux Départements :

- **Par le développement du clic&collect ;**
- **En optimisant l'espace public et en apaisant la circulation, pour y installer des terrasses de commercialisation en extérieur ;**
- **Et en aidant à l'application des jauges de clientèles, normes sanitaires, et prise de rendez-vous.**

³ Voir en annexe, sa version intégrale.

⁴ Ce changement de paradigme économique avait fait l'objet d'interventions et de témoignages lors des précédentes saisines sur l'ère numérique.

La crise et les actions à court terme se conjuguent avec des actions structurantes en matière de développement local. Le premier confinement a remis en lumière toute l'importance des projets d'alimentation et de « production » locaux. Outre leur fonction première de « subsistance », ces projets apportent convivialité, lien social, animation du territoire ou du quartier, tout en assurant des emplois locaux.

PROPOSITIONS :

- **Élaborer une feuille de route « économie circulaire », incluant notamment :**
 - L'implantation de « répareries », que ce soient des artisans capables de réparer les objets usuels, ou des lieux où les citoyens peuvent réparer leurs objets ;
 - La mise en place d'un réseau de recycleries spécialisées (complémentaires entre elles lorsqu'elles sont proches).
- **Développer des circuits courts d'alimentation :**
 - Soutenir les agriculteurs locaux par la commande publique ;
 - Soutenir les AMAP ;
 - Encourager la mise en place de jardins partagés, dans les copropriétés, ou en empiétant raisonnablement sur certaines parties de parcs d'agrément.
- **Établir une relation 78/92 pour le ravitaillement des marchés.**

PRÉCONISATION :

Renforcer le tissu économique local par des actions structurantes.

À LIRE SUR LE SUJET

- INSEE, « Crise sanitaire : plus durement touchée pendant le confinement, l'économie francilienne se redresse ensuite moins vite qu'à l'échelle nationale », 9 octobre 2020.
- Localtis, « Accélération des mutations du commerce : "On est face à un choix de société" », 20 octobre 2020.
- Institut Paris Région, OREE, Économie circulaire & alimentation : des initiatives franciliennes pour tous les goûts, 15 octobre 2019.



VIII

Tourisme, culture et sports

1. Sports
2. Tourisme
3. Culture
4. Loisirs jeunesse

Préconisation : Etre créatif pour relancer l'activité dès que possible.

Tourisme, culture et sports sont durement touchés par la crise actuelle. Même s'ils sont intégrés en partie dans les secteurs économiques aidés par les pouvoirs publics, les services qu'ils rendent, la qualité de vie qu'ils représentent, nécessitent un traitement particulier.

Le milieu du sport a été fortement impacté par la crise sanitaire car bâti sur le contact humain et accordant une grande place à la convivialité. Il repose aussi sur le bénévolat et des contrats courts ou de temps très partiel. Les entraîneurs et les éducateurs salariés ont pu être mis au chômage partiel. Mais le sport fonctionne avec beaucoup d'indépendants (autoentrepreneurs) qui se sont retrouvés en grande difficulté, sans indemnisation ni accompagnement, isolés.

Dans le domaine du sport amateur, les sports d'équipes rencontrent de très grandes difficultés. Certains clubs ont su s'adapter et limiter les pertes en maintenant le lien, en dépassant la peur de la COVID et en accompagnant les pratiquants et les familles. La cohérence des politiques de cotisation sera déterminante pour le maintien des structures.

S'agissant des sports individuels, une meilleure adaptation a été possible par une importante utilisation des outils numériques de training et des solutions distancielles assurant le maintien de la pratique.

Le premier déconfinement a permis la reprise de la pratique sportive, particulièrement chez les mineurs. Chez les adultes, la reprise est plus lente – ce qui est préoccupant.

Une partie des participants considère en outre que l'abandon des compétitions a été préjudiciable. Celles-ci constituent un des principaux ressorts de l'activité sportive et de l'économie du sport.

Lors du deuxième confinement, il a été souligné que les gymnases étaient ouverts pendant les temps scolaires et périscolaires mais fermés le reste du temps (à partir de 17h) pour d'autres activités sportives – ce qui interroge aussi certains participants.

PROPOSITION :

- Dans le secteur du sport, les Départements ont un rôle majeur à jouer. Le secteur reposant fortement sur du bénévolat, une aide financière, même minime, a un fort effet levier sur l'ensemble du système.
- Au-delà de l'aspect financier, il faut trouver des adaptations aux règles actuelle¹, pour faciliter la reprise de la pratique.

¹ Les séances de travail s'étant tenues avant janvier 2021 et un potentiel assouplissement.

La crise sanitaire a confirmé les tendances en émergence, autour de la nature, du local, du slow tourisme.

PROPOSITION :

Aider les acteurs du tourisme à se tourner vers ces segments, afin que, l'an prochain, le tourisme soit un tourisme local plutôt qu'international.

Les salles de spectacle, théâtres, cinémas et autres lieux de culture ont été fermés pendant les deux confinements. Beaucoup n'ont pas rouvert depuis mars 2020. Les participants aux séances de travail soulignent qu'il s'agit d'une véritable catastrophe pour le milieu culturel.

« Les restrictions sont jugées d'autant plus inacceptables que, selon certains participants, avec des jauges adaptées, le niveau de risque ne devrait pas être supérieur à celui d'un supermarché le samedi.² »



Crédits : CD78/ Nicolas Duprey

²Propos tenus en séance de travail.

Plusieurs dispositifs en faveur de la jeunesse ont été de francs succès. Trois d'entre eux ont été évoqués pendant les ateliers.

Les 2S2C (sport, santé, culture, civisme) sont des sessions d'activités organisées deux jours par semaine pour soulager les classes lors du premier déconfinement. Même si le système scolaire a été maintenu pendant ce deuxième confinement et rencontre cette problématique de fonctionnement en petits groupes, les 2S2C n'ont pas été relancées.



Crédits : CD78 / Nicolas Duprey

Les « vacances apprenantes » ont en outre été mises en place cet été. Elles combinent plusieurs formats, allant de « l'école ouverte » (une demi-journée d'apprentissage suivie d'une demi-jour d'activités) à des séjours en colonies de vacances. Elles sont structurées autour du renforcement des apprentissages, de la culture, du sport et du développement durable³.

Un Projet « Quartier d'été » avait par ailleurs été déployé, notamment pour des jeunes (jusqu'à 25 ans) du secteur St-Quentin, dans les Yvelines.

Les séjours d'été en France ont aussi connu un grand succès, tout comme les classes découvertes sur la période mai-juin.

Mais le secteur a connu un fort ralentissement, car dès septembre, certaines directions académiques départementales ont interdit les voyages scolaires (notamment sur le territoire altoséquanais, quand Paris continuait à faire voyager ses élèves).

PROPOSITION :

Dès la sortie de confinement, réautoriser les voyages scolaires, dans un strict respect des règles sanitaires.

³ <https://www.education.gouv.fr/les-vacances-apprenantes-303834> consulté le 10 décembre 2020.

PRÉCONISATION :

Etre créatif pour relancer l'activité dès que possible.

À LIRE SUR LE SUJET

- La Gazette des communes, « Festivals : après le séisme », 23 septembre 2020.
- Localtis, « Plan de relance : un bol d'air pour le secteur culturel et le patrimoine », 04 septembre 2020.
- Echo d'Ile-de-France, « Une année difficile pour le tourisme francilien », 2 septembre 2020.
- yvelines-infos.fr « Faire vivre une association sportive malgré le confinement, un travail à temps plein », 26 novembre 2020.
- hauts-de-seine.fr, « Le Département soutient les sportifs de haut niveau altoséquanais », 23 novembre 2020.



Organisationnel

1. **Zoom projet : Un RETEX mené dans les Hauts-de-Seine pour mesurer la résilience organisationnelle**
2. **Zoom projet : Un panorama des actions menées par les Yvelines pendant la première vague**
3. **Une culture de la résilience à porter dans la durée.**

Préconisation : Développer, au long cours, une culture de la résilience.

Les témoignages apportés au fil des séances de travail le montrent bien : pour qu'une résilience sociale, sanitaire, économique, naturelle soit possible, il faut une résilience organisationnelle. Cette résilience se nourrit d'une capacité d'innovation, d'une agilité et d'une capacité à expérimenter hors des sentiers battus.

Ces forces sont aussi bien perceptibles dans les retours d'expériences, que dans les actions menées par les deux Départements présentés ci-dessous¹.

¹ Voir aussi, dans la partie 1, la restitution de l'intervention de Carine Bryselbout, s'agissant de la Mission Maîtrise des Risques.

Zoom projet : Un RETEX mené dans les Hauts-de-Seine pour mesurer la résilience organisationnelle

Valérie Oury, Directrice de la Mission Organisation et méthodes au sein du Pôle Evaluation, Organisation et Méthodes du Département des Hauts-de-Seine, a présenté la démarche de retour d'expérience menée conjointement par le Pôle Evaluation, Organisation et Méthodes, le Pôle Ressources Humaines et Financières et le Cabinet.

Elle est intervenue le 29 septembre 2020, en avant-première pour le C2DI, sur les premiers résultats de ce retour d'expérience (RETEX). La démarche était encore en cours au moment de la rédaction de cet avis et se terminera en janvier, après la plénière de clôture du C2DI.

a) Le cadrage de la démarche

Ce retour d'expérience porte sur la période inédite du premier confinement du 23 mars au 15 juin 2020.

Outre le contexte socio-économique très préoccupant, plusieurs facteurs d'évolution au niveau national sont à prendre en compte à l'échelon des Hauts-de-Seine :

- Revient au-devant des préoccupations, la « durabilité » (autrement dit la pérennité d'une société humaine sur ses trois volets économique, environnemental et d'équité sociale) ;
- Une place croissante des nouvelles technologies au service de la transition ;
- Une demande accrue de participation citoyenne ;
- Un rôle de l'Etat qui doit être davantage facilitateur ;
- Un retour des populations vers l'échelon régional et local ;
- Une capacité d'adaptation et une réactivité des organisations, révélées pendant le premier confinement.

Quatre objectifs, centrés sur la résilience organisationnelle, ont été fixés pour ce RETEX :

- Profiter des enseignements de la crise pour améliorer les pratiques professionnelles et les services aux usagers ;
- Rendre l'organisation plus résiliente face aux crises ;
- Développer, au sein de la collectivité, le pilotage des activités par les risques ;
- Renforcer la pratique du management de la transformation, de l'innovation managériale et de l'anticipation.

En outre, dans le cadre de la fusion des Départements des Yvelines et des Hauts-de-Seine, il s'agissait d'identifier les avantages procurés par cette coopération s'agissant de la gestion de la crise sanitaire.

Pour ce faire, un dispositif d'envergure a été déployé, à partir d'un plan d'intervention établi courant juin 2020. Il est structuré autour de deux volets complémentaires : rétrospectif (ce qui s'est passé en interne pendant ce premier confinement) et prospectif (ce qui est en train de changer et ce qu'il faut anticiper).

En parallèle de l'analyse documentaire, de nombreux entretiens qualitatifs ont été réalisés par l'équipe en charge de la mission entre juillet et août, à savoir : 8 entretiens avec les DGA, 20 entretiens avec des Directeurs, 6 entretiens avec des personnes ayant joué un rôle particulier pendant la crise sanitaire (telle la personne en lien avec les médiateurs des collèges, qui étaient chargés de maintenir des échanges avec les familles). Ces entretiens ont été utiles en eux-mêmes, en offrant à chacun un temps de bilan et de prise de recul sur la crise récemment vécue.

En outre, deux enquêtes en ligne ont été administrées, avec des taux de réponse très satisfaisants (31% de retours pour les managers intermédiaires, 20% de retours pour les agents).

L'exploitation de ces enquêtes, récemment terminée lors de l'intervention fin septembre, a montré que les agents se sont véritablement saisis de cette opportunité pour s'exprimer et partager leur ressenti. Ils ont en outre fait part de propositions constructives.

Deux ateliers collaboratifs sont aussi prévus pour travailler avec les managers sur le plan d'action à élaborer, à partir des résultats des enquêtes et entretiens, autour de différents thèmes (télétravail, modes de gouvernance...).

b) Principaux constats transversaux

Il ressort du RETEX qu'un maintien de l'activité de la collectivité a été possible dans la plupart des domaines malgré la crise institutionnelle (décès du Président) qui s'est conjuguée à la crise sanitaire.

L'analyse de la situation sous l'angle des ressources humaines montre que, sur toute la période du premier confinement, 19% des agents ont été mobilisés dans le cadre du Plan de Continuité de l'Administration, 49% des agents ont télétravaillé et 32% des agents ont été placés en Autorisation Spéciale d'Absence (car, soit leurs tâches étaient non télétravaillables, soit ils devaient garder leur(s) enfant(s)).²

² Ces chiffres n'intègrent pas les données du Pôle Solidarités, la position des agents ayant été fluctuante sur toute la période.



Crédits : CD92/ Olivier Ravoire

Le bilan est globalement positif pour la collectivité. Parmi les **points positifs les plus souvent soulignés**, se trouvent les éléments suivants :

- Des agents généralement très mobilisés autour du maintien du service aux usagers ;
- Une forte cohésion ressentie dans les équipes très sollicitées pendant la crise ;
- Une forte adaptabilité des agents ;
- De la fierté et de la satisfaction par rapport au chemin accompli (agents et management) ;
- Une transformation accélérée de la collectivité (nouveaux outils collaboratifs (Teams), télétravail généralisé, dématérialisation des dossiers...) ;
- Une simplification des processus de validation, le focus sur l'essentiel ayant permis un gain de temps ;
- Des dispositifs numériques innovants (Webinaires en matière d'adoption, téléconsultation PMI).

En grande majorité, les agents ont considéré que la crise a tout d'abord renforcé la **capacité d'adaptation** du Département. Ce sentiment est très largement partagé et résume le mieux le RETEX, selon Valérie Oury.

La crise a en outre permis de faire « **sauter un certain nombre de verrous** » en matière de prise de décision, de « gagner en fluidité », « en simplicité en termes de processus », de « mobiliser les professionnels » et « de voir leur engagement ».

« Les relations avec les partenaires ont été activées. Les interviewés reconnaissent que le fait de connaître son réseau et ses interlocuteurs avant la crise, avait constitué un élément décisif pour rendre plus efficace la collaboration pendant la crise.

Il ressort de cela l'importance de développer la coopération interinstitutionnelle (Préfets, Maires, associations, prestataires, etc.).³ »

Selon Valérie Oury, le terme « d'innovations ordinaires » semble en outre bien décrire la manière dont certains modes de fonctionnement et d'organisation ont été adaptés à la situation de crise. La collectivité s'est appuyée sur des innovations déjà en cours qu'elle a pu activer, amplifier ou accélérer.

Des points d'attention ont par ailleurs été mis en exergue :

- Une très forte charge de travail dans de nombreuses équipes fortement mobilisées (46,5% des agents/managers estiment que leur charge de travail a été plus importante qu'en temps normal) ;
- Des agents sans activité, qui ont pu se sentir « écartés » ou « inutiles ». Il faudra dans un premier temps remobiliser puis repenser leur utilité en période de crise ;

« Dans beaucoup d'organisations, est apparu un fossé entre ceux qui avaient sur-travaillés et ceux qui s'étaient sentis mis à l'écart. Comment faisons-nous retravailler ensemble ces personnes qui ont vécu des choses si différentes, et peuvent avoir un peu de ressentiment les unes envers les autres ? L'enjeu de la résilience de nos organisations se joue aussi sur cette question.⁴ »

- La nécessité de prioriser les chantiers de transformation à venir par rapport aux ressources mobilisables ;
- Une meilleure formalisation de la gestion de crise à réaliser au sein de la collectivité.

c) Dématérialiser les modes de travail

Le questionnaire révèle que cette période de crise a permis **l'apparition de nouveaux modes de travail**. De ce point de vue, la situation antérieure était différente selon les pôles, avec des équipes qui télétravaillaient déjà et/ou qui organisaient des codir mi présentiel et mi à distance, dans d'autres espaces que leurs bureaux d'origine (telles les équipes conjointes 78/92).

Les managers ont été satisfaits des moyens accordés pour pouvoir travailler à distance (notamment les postes de travail et accès VPN). Il reste que le processus de dématérialisation doit se poursuivre et ne pas se relâcher pour permettre à l'ensemble des métiers de travailler à distance.

³ Valérie Oury, lors de la plénière d'ouverture du 29 septembre 2020.

⁴ Prise de parole lors du débat qui a suivi l'intervention.

Plusieurs pistes d'actions ont été identifiées :

- Accélérer la dématérialisation des dossiers et des processus ;
- Rendre accessibles à distance tous les outils métiers ;
- Généraliser le déploiement du parapheur électronique et de la signature électronique ;
- Poursuivre la dotation informatique des agents (notamment ordinateurs portables) ;
- Renforcer les moyens alloués à la sécurité des Systèmes d'Information ;
- Dans le cadre de la généralisation du télétravail :
 - Revoir, en lien avec les dispositions du code du travail, l'allocation des agents en matière de matériel informatique ;
 - Mener une réflexion sur la surface bâtementaire utile et sur de nouvelles modalités pour optimiser l'utilisation des locaux tout en maintenant la qualité de vie au travail.

d) Accroître l'offre de services numériques pour les usagers

Plusieurs pistes d'actions ont en outre été identifiées, en matière de services numériques, à savoir :

- Revoir le fonctionnement des aides financières (traitement à distance) et conserver l'allègement des dossiers à constituer ;
- Développer les téléconsultations et l'accompagnement à distance lorsque cela est possible ;
- Maintenir les entretiens visio avec les enfants accueillis quand l'enfant est éloigné du service ;
- Développer la communication par mails avec les usagers ;
- Revoir l'information à destination des usagers lors de la fermeture d'un site (réorientation) ;
- Poursuivre l'accompagnement du public vers l'inclusion numérique par une approche multicanal (site internet, téléphone, mails ...) ;
- Développer une offre culturelle à distance ainsi que des visites des parcs et jardins ;
- S'agissant des jeunes et des populations vulnérables, des besoins ont émergés pour :
 - Lutter contre le décrochage scolaire ;
 - Accompagner les personnes ayant perdu leur activité du fait de la crise ;
 - Assurer un suivi rapproché des femmes victimes de violences ;
 - Assurer un suivi rapproché des mères sortant de l'hôpital ;
 - Prioriser les familles ayant des difficultés socio-économiques et les enfants de moins d'un an pour les vaccinations.

En conclusion de l'intervention, Valérie Oury a indiqué que ce retour d'expérience en profondeur permet au Département d'apprendre de la crise et de la **gestion de cette crise** afin d'améliorer sa gouvernance, de développer une **culture d'anticipation** pour se préparer aux enjeux de demain et de renforcer son efficacité dans une **stratégie d'adaptation**.

Zoom projet : Un panorama des actions menées par les Yvelines pendant la première vague

Marion Nahant, Membre du COGYTE (Comité consultatif des moins de 35 ans placé auprès du Directeur général des services) au sein du Département des Yvelines, **Dominique Laulhe-Desauw**, Coordinatrice de la cellule d'appui aux territoires à la Direction du Secrétariat général et de l'Innovation sociale (DGA Solidarités, Département des Yvelines) et **Vincent Haddadi**, Responsable de Service à la Maison d'Enfants à Caractère Social «Les Marronniers» (Association La Sauvegarde) sont intervenus lors de la Commission d'approfondissement du 13 novembre 2020.

Ils ont présenté un panorama des actions déployées par le Département des Yvelines durant la première phase de la crise engendrée par l'épidémie de Covid-19, et ont proposé un focus particulier sur la réserve d'agents départementaux volontaires mise en place.

Dans ce contexte inédit d'urgence sanitaire, la stratégie départementale répondait à deux enjeux immédiats :

1. **Assurer la continuité du service public** via l'adaptation du fonctionnement des services et la réorientation des ressources disponibles vers les activités cœur et missions essentielles de la collectivité ;
2. **Apporter des réponses spécifiques et adaptées** aux difficultés soudaines rencontrées par les usagers mais aussi par les associations et acteurs économiques du territoire, en allant au-delà des seules compétences obligatoires du Département.

Au total, plus d'une soixantaine d'initiatives ont été spécifiquement lancées durant cette période, de divers types (aide matérielle, soutien financier...) et selon des modalités variables (en propre, en partenariat...), mais toutes répondant aux mêmes objectifs de réactivité et d'opérationnalité.

a) La réserve d'agents départementaux volontaires

Dominique Laulhe-Desauw, Coordinatrice de la cellule d'appui aux territoires à la DGA Solidarités, a détaillé le fonctionnement de la réserve départementale, système inédit mis en place dès le début du premier confinement par le Département. Un appel à volontaires a en effet été lancé à l'attention des personnels non mobilisés dans le cadre du plan de continuité d'activité (PCA), avec 4 objectifs principaux :

- Constituer et déployer des équipes de renfort, notamment auprès des Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) en tension, en lien avec l'Agence Régionale de Santé d'Ile-de-France ;
- Assurer le roulement des agents mobilisés dans le cadre du PCA du Département ;
- Consolider les données liées aux besoins en ressources (humaines, matérielles...) auprès des Établissements Sociaux et Médico-Sociaux du territoire ;
- Mener des actions spécifiques liées à la crise sanitaire.

⁵ Voir en annexe une contribution écrite présentant ces actions.

« J'ai constaté un élan de grande solidarité. Toutes les directions ont travaillé main dans la main. On a construit des outils en un temps record. On a progressé ensemble. Cette épreuve nous marquera à jamais.⁶ »

La coordination de cette réserve a été assurée par une cellule de régulation copilotée par la Direction du Secrétariat général et de l'Innovation sociale ainsi que la Direction des Ressources Humaines.

Plus de 320 volontaires ont candidaté, en accord avec leur hiérarchie, pour intégrer cette réserve. Au plus fort de la crise, près de 270 agents ont pu être affectés sur des missions d'intérêt général, principalement au sein des établissements pour personnes âgées et des établissements de l'aide sociale à l'enfance (ASE), à l'instar de la Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) « Les Marronniers » à Versailles.

Ainsi **Vincent Haddadi**, Responsable de Service à la MECS, a-t-il accueilli deux réservistes, pour réaliser des missions de « maîtresse de maison » -missions d'intendance permettant au foyer de fonctionner - mais aussi pour renforcer la présence adulte auprès des enfants.

« J'ai constaté un élan de grande solidarité. Toutes les directions ont travaillé main dans la main. On a construit des outils en un temps record. On a progressé ensemble. Cette épreuve nous marquera à jamais. » « On s'est retrouvé avec l'ensemble des enfants dans un sentiment de confinement total. Ils n'avaient accès ni à l'école, ni à leur famille. La période a été assez compliquée. L'enjeu était de maintenir une stabilité et de diminuer le sentiment d'anxiété chez les enfants mais aussi chez les professionnels. On a ressenti une mobilisation générale, des autres établissements de notre association « La Sauvegarde », du Département qui est venu à nous, des familles, des professionnels pour maintenir un accompagnement sécurisé et de qualité.⁷ »

Le foyer « Les Marronniers » accueille actuellement 24 enfants âgés de 3 à 13 ans, qui lui sont confiés dans le cadre d'une mesure de protection, soit judiciaire (95% des cas), soit administrative.

Selon Vincent Haddadi, les deux réservistes se sont investies « de la meilleure des manières possibles », et ce malgré le caractère ponctuel de leur intervention.

Du point de vue des réservistes, cet engagement a été l'occasion de vraies rencontres professionnelles, qui a débouché, pour l'une d'entre elles, sur une évolution de carrière vers les métiers du service à la personne.

⁶ Dominique Laulhe-Desauw, le 13 novembre 2020.

⁷ Vincent Haddadi, le 13 novembre 2020.



Crédits : CD78/ Nicolas Duprey

b) Les grands enseignements de la première phase de crise

Marion Nahant a conclu en présentant les grands enseignements tirés et les pistes d'actions envisageables au sortir de cette première phase.

A l'instar de bien d'autres collectivités départementales, le Département des Yvelines a eu un rôle déterminant dans la gestion de la crise, et ce grâce à :

- Sa connaissance fine du territoire et de ses acteurs, ce qui lui a permis d'identifier rapidement les besoins prioritaires et les ressources mobilisables ;
- Sa présence au plus près du terrain - notamment via ses cinq Territoires d'Action Départementale (TAD) - ce qui lui a permis de déployer lui-même un certain nombre d'actions urgentes et/ou critiques ;
- Sa souplesse organisationnelle, qu'il s'agisse d'adapter les modalités de travail ou de réaffecter les agents départementaux vers des activités cœur et missions essentielles ;
- Sa préparation, puisqu'un plan de continuité d'activité préexistait (cf. intervention de Carine Bryselbout sur le PCA lors de la plénière d'ouverture).

« Le Département des Yvelines a su faire preuve de pragmatisme, de proactivité et d'imagination, notamment afin de contourner les obstacles susceptibles de ralentir voire de bloquer certaines actions.⁸ »

⁸ Marion Nahant, le 13 novembre 2020.

Plusieurs pistes d'actions, pour la plupart partagées avec d'autres collectivités territoriales, ont d'ores et déjà été identifiées au sortir de cette première phase de la crise sanitaire :

- Disposer d'un « dispositif de commandement » opérationnel et connu au sein de chaque institution et au sein de chaque échelon, à l'instar des cellules de crise mises en place en interne au Département des Yvelines, et au niveau départemental sous le pilotage de la Préfecture ;
- Faire confiance aux acteurs locaux pour inventer les réponses aux transformations conjoncturelles et structurelles qu'ils rencontrent ;
- Pour cela, revoir le cadre d'intervention des collectivités locales - notamment via l'adoption du principe de différenciation ou l'assouplissement du code des marchés publics - afin de permettre la rapide mise en œuvre de solutions adaptées aux besoins des territoires ;
- Engager un nouveau processus de décentralisation, réaffirmant clairement le rôle des territoires et leur allouant les moyens nécessaires à la mise en œuvre de leurs missions ;
- Élargir le champ des compétences départementales, a minima en matière de :
 - Santé, par exemple via la participation des Départements à la gouvernance des ARS afin que ces agences soient davantage opérationnelles que gestionnaires ;
 - Économie, en particulier en matière de développement local, afin de compléter les dispositifs intercommunaux, régionaux ou nationaux existants.

Il s'agit, finalement, d'améliorer la résilience du territoire en accroissant les capacités à agir des acteurs qui le constituent.

« La résilience est un concept séduisant. Il paraît assez simple et intuitif. Mais dans la mise en œuvre, cela demande une transformation extrêmement importante des grandes organisations, publiques comme privées. Comment devenir plus agile pour pouvoir faire face à l'inédit ?⁹ »

« Rester » dans une démarche de résilience, l'inscrire dans la durée n'est pas chose aisée. L'expérience du réseau Résilience de Rockfeller, arrêtée en 2019 au bout de 6 ans, le montre.

C'est pourtant dans la durée que se traitent les vulnérabilités identifiées dans les parties précédentes et que la crise sanitaire a remis en pleine lumière.

C'est aussi dans la durée que se bâtissent les cultures d'organisation et la résilience organisationnelle. Les deux Départements étaient bien outillés pour faire face à la crise (plans de continuité, culture d'innovation, ...) et ils continuent à bâtir sur l'expérience acquise lors de la première phase de crise.

Dans son intervention, Chloë Voisin-Bormuth a souligné l'importance du « facteur humain ».

Au cœur de la résilience, se trouve la notion de « capacités » d'Amartya Sen¹⁰. Celle-ci correspond à la **capacité d'un individu** à être ou à faire quelque chose, à pouvoir choisir sa vie, et en l'occurrence à **trouver des manières d'être résilient face au choc auquel il est confronté, voire à être soutenu et encouragé dans sa démarche.**

Cette idée, même si elle a été formulée de façon différente, s'est exprimée fortement lors des séances de travail du C2DI. **Elle ressort comme un enseignement majeur des initiatives réussies prises pendant le premier confinement.** Elle apparaît fondamentale à une véritable résilience organisationnelle.

Pour autant, une des limites du concept de la résilience est liée au **présupposé que celle-ci doit apporter une amélioration.** Survivre ne suffit pas, il faut tirer parti du choc pour s'améliorer - **une forme d'impératif moral pouvant être culpabilisant**, notamment si les marges de manœuvre réelles de l'individu sont limitées.

Au regard de la diversité des expériences qui lui ont été partagés, par les services départementaux, par les membres du C2DI, par d'autres acteurs du territoire tels que la Croix Rouge, le C2DI a fait émerger plusieurs pistes sur la question de la résilience organisationnelle.

⁹ Chloë Voisin-Bormuth, le 29 septembre 2020.

¹⁰ Wikipédia, consulté le 27/11/2020.

PROPOSITION :

Développer une culture de la résilience, structurée autour de plusieurs principes fondamentaux :

- L'attention aux signaux faibles et aux personnes, parfois peu insérées dans les processus de décision, qui les remarquent ;

« Comment rendre chacun sensible à l'identification de "signaux faibles" pouvant être annonciateurs d'un épisode dangereux ? »

Comment permettre à ceux qui ont « repéré quelque chose d'inhabituel » de le faire remonter ? surtout lorsqu'ils ne font pas partie des cercles habituels de décision ? qu'ils peuvent douter de leur légitimité à prendre la parole ?

Car, c'est sur le terrain, dans les services communaux de l'état civil, qu'on a vu d'abord à l'été 2003 un nombre inhabituel de décès. Deux ou trois décès de plus au sein des personnes âgées, sur une semaine... qui annonçaient un été caniculaire meurtrier. »

- Le développement des capacités d'agir de chacun, ainsi que de la part d'autonomie, y compris au niveau opérationnel ;

« Un principe directeur : faire confiance au terrain, en faire des acteurs, des décideurs, des « innovateurs » qui peuvent donner des idées en dehors des cadres habituels. Plus la situation est difficile, plus cela est important. »

- L'assouplissement et la réinterrogation des normes ;

« Ne pas s'interdire des choses, bousculer les portes habituelles notamment les textes juridiques. Oser déréguler pour pouvoir être innovant. »

- Le partage large des retours d'expérience ;

« Travailler aussi sur ce qui n'a pas fonctionné, avec un esprit de bienveillance. »

- L'accessibilité et la compréhension partagée des plans de gestion des risques ;

« Une crise fait vaciller, mais c'est aussi le terreau qui permet de se mobiliser ensemble pour trouver des solutions. »

- L'adéquation objectifs-moyens, même en période de crise ;

Différents témoignages, RETEX et échanges lors des ateliers montrent que cela n'a rien d'une évidence.

- L'agilité et la résilience à cultiver comme des qualités individuelles (même si, comme évoqué précédemment, ces qualités individuelles sont intimement liées à la préexistence d'un contexte favorable, qui suivraient les principes ci-dessus).

PRÉCONISATION :

Développer, au long cours, une culture de la résilience.

À LIRE SUR LE SUJET

- Institut Paris Région, « Le confinement, accélérateur du télétravail ? », Note rapide Économie-Société, octobre 2020.
- Délégation Interministérielle de la Transformation Publique, « Réflexes publics, enquête action sur les transformations publiques par temps de crise », novembre 2020.
- Sénat, rapport de la Mission d'information « Quel rôle, quelle place, quelles compétences des départements dans les régions fusionnées, aujourd'hui et demain ? », février-septembre 2020.
- Assemblée des Départements de France, « Les mesures mises en place par les Départements dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire liée à l'épidémie de COVID-19 », 8 avril 2020.

Conclusion de François Leblond, Président du C2DI

L'« **accélération des crises** » et leur multiplication ne sont plus, ni une théorie, ni une crainte, **mais une réalité bien perceptible par chacun.**

Entre nos deux séances de travail, plusieurs attentats terroristes, dont l'assassinat de Samuel Patty, ont frappé le pays. A ces chocs violents, s'ajoutent des signes discernables par tous du changement climatique et de ses impacts majeurs pour nos départements.

Dans ce monde d'incertitudes, la résilience nous offre un cap pour structurer notre action, à très court terme et dans la durée. Nous bâtissons aujourd'hui les outils, les projets, les politiques publiques, qui nous permettront de faire face dans 1 mois, 1 an, 5 ans, 10 ans, à de nouveaux chocs, qui nous permettront de réduire nos vulnérabilités et de nous adapter, qui nous permettront aussi de nous renforcer et de nous grandir.

La résilience nous offre en outre un processus itératif où il conviendra de s'assurer de manière continue qu'aucune de ses dimensions structurantes, qu'aucune des politiques publiques majeures n'aura été oubliée.

Dans cette perspective, le C2DI a identifié plusieurs sujets cruciaux.

La « ressource humaine » était au cœur des préoccupations exprimées lors des séances de travail. Si la résilience repose sur l'individu et sa capacité à innover face à l'inédit, elle repose aussi sur le soin apporté aux personnels. Or, **dans les secteurs de la santé, du social, mais aussi de l'éducation, il apparaît lors des échanges que, dans bien des structures, l'épuisement se cumule à la pénurie de candidats pour renforcer les équipes.**

Pourtant, ces secteurs, dédiés au soin et à l'accompagnement, sont fondamentaux à notre résilience collective.

S'agissant de la résilience sociale, **il faut agir vite pour aider les plus précaires et ceux qui sont sur le point de basculer dans la précarité** (qu'on pense aux étudiants bénéficiaires des distributions alimentaires et qui y sont aussi bénévoles). Une crise économique majeure s'installe peu à peu, et avec elle ses conséquences sociales et sociétales. Là aussi, les Départements sont très attendus - le bénévolat, qui a montré sa force et l'ampleur de l'engagement individuel, ne peut pas tout.

En matière d'**éducation** et de **jeunesse**, une proposition majeure émerge des travaux, celle de **mettre en place des cellules de gestion de crise locale, animées par les Départements**.

La liberté d'innover doit porter le développement de nouvelles initiatives face aux défis considérables que rencontrent notre jeunesse et nos familles.

Les secteurs de la culture, des sports, du tourisme connaissent aussi de très grandes difficultés et ont besoin d'un soutien spécifique des collectivités. La résilience doit permettre de **préserver des espaces d'insouciance, des temps festifs, des moments de détente**. Elle doit plus que jamais reposer sur la créativité et la prise d'initiatives, ainsi que sur la valorisation des talents.

La crise sanitaire et le premier confinement ont de plus servi de révélateur, à au moins trois titres. Premièrement, et c'est peut-être le plus flagrant, les mobilités douces en zones urbaines ont connu une accélération. Deuxièmement, les infrastructures de transport, dont le modèle économique est le fruit d'un équilibre délicat, sortent de la crise en étant encore davantage fragilisées et nécessitent un appui. Enfin, à l'automne 2020, les sondages d'opinion continuent de mesurer de très fortes aspirations des populations à un retour aux villes moyennes et à la « ville nature » (« ville nature » qui émergeait déjà comme la ville idéale¹ en 2017).

Les membres du C2DI ont souhaité par ailleurs que **les crises actuelles n'occultent pas les crises les moins visibles, telles celles provoquées par le changement climatique**. Celles-ci seront peut-être moins spectaculaires, ou par épisodes (ce qui pourrait conduire à les minorer). Mais elles imposent l'action dès aujourd'hui, et tout particulièrement de :

- **Soutenir la rénovation énergétique, mais aussi améliorer les performances des bâtiments sur le point d'être construits**, pour faire face aux vagues de chaleur et limiter les consommations énergétiques ;
- **Favoriser le développement de la pleine terre, des espaces naturels et du génie végétal, ainsi que l'entretien des arbres matures**, pour atténuer les inondations, la pollution atmosphérique, l'effondrement de la biodiversité et les effets de serre grâce à la captation de CO².

¹ Dans l'enquête menée par L'Observatoire des usages émergents de la ville, en 2017, 6 modèles de ville étaient proposés à un large panel de Français. Arrivait en tête la « ville nature », suivie de la « ville autosuffisante » et de la « ville aux courtes distances ». Source : <https://www.lagazettedescommunes.com/535786/le-desamour-des-francais-pour-la-smart-city-et-les-grands-centres-urbains/>, consulté le 27/11/2020.

Pour conclure, les crises actuelles mettent en lumière **le rôle fondamental des Départements, qui ont montré toute leur pertinence**. Les initiatives prises par les personnels départementaux et leurs partenaires montrent qu'en la circonstance, l'agilité a été le maître mot sur le terrain. Il ressort en outre des séances du C2DI la nécessité d'un resserrement des liens entre tous les acteurs qui agissent au quotidien.

Cette résilience organisationnelle constitue l'élément majeur nous permettant un relatif optimisme face aux défis à venir.

Cette capacité d'innovation a été souvent conditionnée à un **assouplissement d'au moins une partie des règles habituelles, ou leur contournement**. Pour l'avenir, il convient de consolider cette liberté retrouvée des acteurs de terrain, afin de leur permettre de construire les réponses les plus adaptées aux besoins.

Les différentes propositions qui précèdent peuvent utilement faciliter la mise en place de nouveaux chantiers. C'est le vœu que forment les différents participants, qui restent à la disposition des deux Conseils départementaux rassemblés. **Les membres du C2DI se tiennent prêts en tant que collectif ou selon leurs expertises spécifiques, à apporter leur concours à la mise en œuvre rapide des propositions établies en cette année 2020 hors norme.**

Annexes

Déroulé de la saisine	125
Contributions écrites	127
• Contribution de Pierre Tripier d'Environnement 92, « Prévoir l'Inconnu, une piste ».....	128
• Contribution de Thierry Millet de La Chambre de Commerce et de l'Industrie des Hauts-de-Seine, « Un exemple d'actions pour une résilience des entreprises, des commerces et des territoires »....	131
• Dossier documentaire transmis par Pascal Gaucher de la SNCF Transilien	134
• Contribution de Marion Nahant du Département des Yvelines, « Le Département des Yvelines à l'épreuve du Covid-19 : Une gestion humaine de la crise »	151
Bibliographie	155
Fiche présentant le C2DI	164
Remerciements	167

Déroulé de la saisine

Jeudi 30 juillet 2020 : Lettre de saisine de Georges Siffredi, Président de l'Établissement Public Interdépartemental Yvelines • Hauts-de-Seine

Lundi 10 août 2020 : Appel à contributions écrites adressé aux membres du C2DI

Mardi 29 septembre 2020 : Plénière d'ouverture

Interventions de :

- Madame Chloë Voisin-Bormuth, Directrice des études et de la recherche à La Fabrique de la Cité,
- Madame Martine de Labarre, Présidente Territoriale de la Croix-Rouge française des Yvelines,
- Monsieur Claude Girardi, Président Territorial de la Croix-Rouge française des Hauts-de-Seine,
- Carine Bryselbout, Responsable de la Mission Maîtrise des Risques au Département des Yvelines,
- Valérie Oury, Directrice de la Mission Organisation et méthodes au sein du Pôle Evaluation, Organisation et Méthodes au Département des Hauts-de-Seine.

Vendredi 13 novembre 2020 : Commission d'approfondissement

Interventions de :

- Monsieur Yann Fradin, Cofondateur, Directeur de projet de l'association Espaces et Vice-président d'Emmaüs France,
- Madame Mathilde Baudrier, Responsable de la cellule d'animation des Chartes et du Contrat de l'Association Espaces,
- Monsieur Jean-François Larrieu, Directeur Général de la Fondation Mallet,
- Madame Marion Nahant, Membre du COGYTE (Comité consultatif des moins de 35 ans placé auprès du Directeur général des services) au Département des Yvelines,
- Madame Dominique Laulhe-Desauw, Coordinatrice de la cellule d'appui aux territoires à la Direction du Secrétariat général et de l'Innovation sociale au sein de la Direction Générale Adjointe des Solidarités au Département des Yvelines,
- Monsieur Vincent Haddadi, Responsable de Service à la Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) «Les Marronniers» au sein de l'Association La Sauvegarde,
- Madame Annie Orsoni, Chef du service des Actions éducatives et de la Citoyenneté au sein du Pôle Education, Sports et Construction au Département des Hauts-de-Seine.

Vendredi 8 janvier 2021 : Plénière de clôture

Mardi 26 janvier 2021 : Conseil d'Administration de l'Établissement Public Interdépartemental

Présentation de l'avis par le Président du C2DI et les rapporteurs, devant les élus départementaux.

ontributions écrites

Cette piste commence en France avec Bergson et son affirmation que le futur existe dans le présent (Bergson, *La Pensée et le mouvant*, 1934).

Cette hypothèse fut énoncée, reprise, discutée et continuée dans la culture anglo-saxonne. De brillants contemporains de notre professeur au Collège de France, notamment par G.H. Mead (*Philosophy of the Present*, 1932 ; *Philosophy of the Act* 1938) et Alfred North Whitehead (*Adventures of Ideas*, 1933). Quel est l'apport de Mead et de Whitehead ? Pour connaître le futur il consista à montrer :

- a) Les éléments du futur sont dans le présent, mais sous la forme d'une nouvelle combinaison d'éléments ;
- b) Cette nouvelle combinaison crée une situation inattendue, un événement. D'où la difficulté à saisir l'événement avec les idées routinières développées pour comprendre la situation antérieure.

Simmel (1858 - 1918) déjà comparait l'histoire des événements à un torrent fougueux et intimait l'analyste de la nouveauté de se débarrasser de son « baquet culturel », ses habitudes de penser, pour pouvoir l'interpréter.

- c) Pour ces auteurs l'imprévu, l'événement n'est pas exceptionnel : « Le monde est un monde d'événements » (Mead, 1938).

Mais dès avant la guerre mondiale (1939-1945) le triomphe du positivisme logique et par là des entreprises de sondage et de marketing ainsi que l'arrivée de nouvelles générations de philosophes avec d'autres sujets de préoccupation, comme Husserl ou Sartre, firent oublier ces réflexions. L'état d'euphorie où se trouvèrent les nations de l'Ouest Européens et les Etats Unis après la seconde guerre mondiale, sans compter la lutte entre la ligue de l'Ouest et celle de l'Est (OTAN contre Pacte de Varsovie) amenèrent à voir le futur comme la prolongation du présent, altéré par quelques nuances détectées par les instituts de sondage. Et modifié potentiellement par des inventions et découvertes.

Il faudra attendre la période récente pour voir réapparaître un intérêt pour une analyse de l'événement et des propositions de Whitehead et Mead en discussion avec Bergson. L'intérêt vient de deux côtés : un renouveau des analyses sur Whitehead (SAINT CERNIN 2000 *Whitehead, un univers en essai*, STENGERS 2002 : *Penser avec Whitehead*), et les travaux de chercheurs en organisation étudiant leur survie face aux risques majeurs (LAUFER 1993 : *L'Entreprise face au risque majeur*, LAGADEC 2013 : *Du risque majeur aux mégachocs*, WEICK ET SUTCLIFFE, 2013 : *Managing the Unexpected*), mais aussi de la part d'études sociologiques sur la notion de temps (A. ABBOTT *Time Matters*, 2001).

L'Organisation

Depuis les premières évidences mises à jour par Donald Roy (1954/ traduction 2006) une recette apparaît dans les organisations pour traiter l'événement inconnu : écouter ceux qui ont l'expérience de ce type de problème, des experts au sens originaire du terme : celui qui a, auparavant, traversé les enfers. Pour Laufer, Lagadec, Weick et Roy le véritable expert est souvent inconnu du management de l'organisation car étant à un niveau de responsabilité trop bas pour qu'on le prenne pour tel. L'écouter serait contraire à l'ordre hiérarchique. Ses signaux sont des signaux faibles.

Or les signaux faibles seraient les annonciateurs de la venue de l'événement

Un signal est faible, parce qu'émis dans l'organisation par une source illégitime au regard du management

Si nous quittons l'organisation pour une entité plus vaste comme la société, un signal sera faible car d'une source illégitime : s'il n'est pas considéré par l'Etat et les moyens de communication de masse, s'il n'est pas repris par l'industrie du sondage et du commentaire.

1. Si l'espace ou le temps auquel le rattacher dépasse les bornes habituelles de cette industrie.

2. S'il est émis dans un espace social ignoré par ses commentateurs.

- a. Les événements de Mai 1968 ont paru inédits par tous ceux qui ignoraient les discussions étudiantes qui avaient succédé à la guerre d'Algérie et en étaient les annonceurs. S'ils les avaient connus, ils auraient pu être partiellement anticipés ;

c'était un signal faible. Méconnaissant le mouvement étudiant d'alors, ils étaient ignorés.

- b. Deux chercheurs¹, Daniel Bertaux du CNRS et Jean Kellerhals de l'Université de Genève avaient lié une échelle de revenus et le sentiment de justice.

I. Bertaux avait établi une échelle logarithmique en distinguant :

1. Ceux qui, pour finir le mois sont à 1 euro près ;
2. Ceux qui, pour finir le mois sont à dix euros près ;
3. Ceux qui, pour finir le mois sont à cent euros près ;
4. Ceux qui, pour finir le mois sont à mille euros près ;
5. Ceux qui, pour finir le mois sont à dix-mille euros près ;
6. Etc.

II. Kellerhals, qui avait étudié les sentiments de justice et d'injustice dans les sociétés occidentales, avait établi que ceux qui sont à un ou dix euros près pensent que la justice est que leurs *besoins soient satisfaits*, alors que ceux qui sont à mille ou dix mille euros près trouvent juste que leurs mérites soient reconnus et rémunérés.

Besoins contre mérite : la trame de l'opposition des gilets jaunes à l'élite.

III. Pourtant, à ma connaissance, aucun journaliste formé à cette époque dans une école professionnelle, ni aucun de ceux établis depuis longtemps, ne se sont servis de cette source académique pour expliquer le phénomène Gilets-Jaunes, ni pour l'anticiper. Ces travaux de recherche étaient des signaux faibles. Ceux qui gouvernaient les ont ignorés, se contentant, pour connaître la société et anticiper un événement, de sondages et de moyennes.

- c. L'élection du président Macron est apparue comme un événement : personne ne l'aurait prévue, ni annoncée.

I. Pourtant, en 1995, dans le premier numéro d'une revue portant sur l'analyse des partis politiques, les chercheurs Richard Katz et Peter Mair inventaient le terme de « Parti Cartel » pour expliquer que la succession au pouvoir de partis du centre droit et du centre gauche apparaissait à une grande partie des citoyens des sociétés occidentales comme le meilleur moyen pour qu'aucun changement politique majeur ne se produise. Ils expliquaient que la montée de l'abstention ou le vote pour d'autres partis politiques présentant des alternatives à la succession des deux centres seraient certains, par la fatigue que le cartel engendrait.

II. L'industrie du sondage et ses commentateurs utilisent peu, sinon jamais le Parti Cartel dans leurs analyses, pourtant il en existe une traduction depuis 1999 aux Presses de Sciences Po. Encore un signal qui aurait pu être fort mais qui fut faible faute d'être relayé par l'industrie médiatique.

¹ Les écrits de Bertaux et Kellerhals datent de la fin des années 1980 et ont été publiés par des éditeurs reconnus dans l'Académie : PUF, La Découverte.

CONCLUSION

A la question : comment anticiper et prévoir l'évènement inconnu ?

Les philosophes Bergson, Mead et Whitehead répondent : en regardant les éléments présents mais en sachant que dans le futur ils seront organisés différemment.

Les chercheurs en risque majeur : Laufer, Lagadec et Weick répondent : en tenant compte des signaux faibles.

Mais les signaux ne sont pas faibles parce que lointains : ils sont faibles parce qu'illégitimes dans les organisations aux yeux des croyants dans l'ordre hiérarchique ; ils sont faibles dans la société occidentale parce qu'ignorés des puissances d'Etat ou de l'industrie médiatique.

Que faire ?

Lagadec propose depuis longtemps la construction d'un Institut de Préventique, dont le rôle serait, entre autres, de repérer ces signaux.

Encore une piste !

Un exemple d'actions pour une résilience des entreprises, des commerces et des territoires.

La crise de la Covid-19 a donné l'opportunité à la CCI Hauts-de-Seine de démontrer ses capacités à oeuvrer à la résilience des entreprises, des territoires et des chefs d'entreprise.

Elle l'a fait en s'appuyant sur d'une part ses compétences d'intervention, sa connaissance des entreprises et son savoir-faire à accompagner les entrepreneurs dans leur projet de création et de développement, d'autre part sur ses partenaires territoriaux avec lesquels ensemble il a été possible de créer de nouveaux modes d'intervention.

Il faut rappeler, cette crise qui a surpris tant par son ampleur que par son imprévisibilité a fortement ébranlé l'ensemble du tissu économique altoséquanais à l'instar des autres départements d'Ile-de-France. Dans ce contexte de crise sans précédent, l'accompagnement de la CCI avait pour principal objectif d'aider les entreprises à résister, se renouveler puis se réinventer.

Un éventail de dispositifs et de mesures déployés aussi bien par l'Etat, la région, le Département, les Territoires, les villes et les Chambres consulaires ont été relayés auprès de ces entreprises.

1) Préservation du tissu économique existant

Pour faire face aux conséquences économiques de l'épidémie de Coronavirus, la CCI Hauts-de-Seine est venue en aide pour soutenir les entreprises aux côtés des services de l'Etat. Très sollicitée, la CCI Hauts-de-Seine a largement relayé et expliqué aux entrepreneurs, l'ensemble des dispositifs mis en place par le gouvernement.

Rompre l'isolement des dirigeants par

- Une information

√ « CCI Urgence Entreprise »

Dès le 13 mars, le numéro d'appel CCI Urgence Entreprise, le 01 55 65 44 44 a été mis en place. 60 collaborateurs de la CCI sur toute l'Ile-de-France ont été mobilisés pour répondre et pour informer les entreprises.

- Une campagne d'appels sortants auprès des dirigeants

Destinée à maintenir un lien, s'enquérir de la situation des entreprises, les informer et les orienter vers les différentes aides. 1 500 appels ont été réalisés par la CCI Hauts-de-Seine. Les clients ont particulièrement apprécié le service et la proximité de la Chambre de commerce.

- La proposition d'intégrer un réseau d'entraide

√ CCI Entraide Ile-de-France

Ce dispositif a permis de mettre en relation les entreprises en difficultés avec d'autres entreprises pouvant apporter une aide (d'acheminement logistique, disponibilité de matières premières, de main d'œuvre etc.).

Mise en place ou relai de dispositifs permettant de compenser la perte d'activité ou de maintenir un minimum d'activité et ainsi assurer la survie des entreprises

- Aide au maintien de l'activité des commerces

√ « j'aime mes commerces à domicile » : solution de cartographie d'urgence pour valoriser les services proposés par les commerçants en période de confinement (livraison et vente à emporter).

Cette visibilité est renforcée, lorsque la Ville relaie sur son site la solution et ainsi fait connaître de façon géolocalisée les commerçants qui ont mis en place un service de livraison ou de click and collect.

- **Recherche de financement par l'intermédiaire des partenaires publics & relais local**

- ✓ *Programme Régional Relance Entreprise (PRRE)*
- ✓ *Prêt garanti par l'Etat (PGE)*
- ✓ *Fond Résilience (Région Île-de-France, Banque des Territoires et collectivités territoriales franciliennes)*
- ✓ *Aide financière des fonds territoriaux (EPT) et du Fonds départemental #Relance92*

- **Maintien des accompagnements à la création et au développement des entreprises initiées avant la crise de la Covid-19**

- ✓ *Centre de Formalités des Entreprises à distance*
- ✓ *Webinaires destinés à accompagner à distance les créateurs et les entrepreneurs*

Être en lien permanent avec les acteurs du développement économique local pour intervenir en cohérence et en complémentarité auprès des entreprises

- ✓ *Visioconférence avec les maires et les présidents EPT*
- ✓ *Visioconférence avec les présidents d'associations de commerçants et des clubs d'entreprises pour informer sur les mesures d'urgence et de relance et recueillir les besoins*
- ✓ *Cellule de veille économique hebdomadaire de la Préfecture*

Agir en partenariat sur des complémentarités d'intervention et de compétences

Entre les chambres consulaires, les organisations professionnelles, les villes, les EPT, le Département, la Région et l'Etat.

2) Reconstruction & renouvellement du tissu économique

En sortie de crise, la CCI Hauts-de-Seine a également œuvré à accompagner les entreprises dans leur reprise, avec de nouveaux programmes et initiatives clés pour aider les entrepreneurs à challenger leurs activités et impulser une nouvelle dynamique.

- **Sécurisation & développement de la résilience des dirigeants d'entreprises**

- ✓ *Accompagnement psychologique de l'échec perçu*
- ✓ *Démarche tutorée d'idéation de nouveaux projets d'activité*
- ✓ *Structuration et lancement d'un projet pour leur entreprise*

- **Accélérer le rebond entrepreneurial**

Par une numérisation de l'entreprise ou du commerce

La CCI a construit une vision et une méthode pour réussir la digitalisation des PME-PMI. Sa vision est celle de développer une stratégie dans un monde digital (et non plus développer une stratégie digitale).

Sa méthode repose en 3 points :

Point 1 : Lever les barrières qui pourraient faire échouer la transition numérique notamment faire adhérer les collaborateurs à la démarche, l'engagement et la motivation des dirigeants ;

Point 2 : Avoir une approche mesurée adaptée à ses besoins : se concentrer sur l'essentiel, et être dans une démarche de test avant d'engager trop de moyens ;

Point 3 : Aborder la transition numérique à 360 degrés et éviter les démarches en silo.

Il est important pour les dirigeants de TPE-PME traditionnelles d'échanger avec les entrepreneurs de l'écosystème des start-up pour mieux appréhender ces enjeux. En effet, les startups ont, au moins, deux qualités clefs dans notre monde digital : l'obsession de la croissance et l'œil de leur utilisateur (ergonomie, design, expérience client).

Par une numérisation de la démarche commerciale

- √ *Digital starter Program, programme visant à permettre aux entreprises à accélérer la numérisation de leur prospection commerciale et leur visibilité numérique*
- √ *Vendre en ligne avec 91.vivonslocal.org : plateforme à l'initiative de la CCIT 91 proposer aux commerces de produits alimentaires essonniens de vendre en ligne (avec retrait en magasin ou livraison à domicile)*

Par une numérisation de la démarche des points de de vente

La fermeture administrative de nombreux commerce a été un accélérateur de la transition digitale de points de vente.

La mise en place de la digitalisation des commerces est facilitée par le financement de la Région avec le chèque numérique (jusqu'à 1500€), par la prise en compte par les fonds de GPSO, de VSGP et du département des dépenses numériques.

La CCI pour faciliter la recherche de solution des dirigeants de TPE PME adaptée aux besoins, la CCI fait de l'accompagnement à la mise en relation (dirigeants/prestataires web). CCI Store propose une sélection de solutions digitales pour les commerçants pour créer une boutique en ligne, embarquer vos produits dans une marketplace, mettre en place un système de click-and-collect...

Une fois de plus la complémentarité des interventions des partenaires - Financement / accompagnement des entreprises - sécurise et rend possible ce changement d'organisation.

Par la mise en place de market place locale

La mise en place des marketplace bénéficie d'un soutien financier de la Région Île-de-France, mais aussi un soutien des collectivités territoriales

Par des financements de la reprise d'activité

- √ *Confle point 1-2*
- √ *SUMMER INVEST 2020 (l'événement accélérateur du financement des PME & Start-ups le 16 sept 2020, 100% digital)*

Par des recherches de compétence

- √ *Forum de l'Alternance (25e édition du 21 au 25 septembre 2020, 100% digital)*

Par des actions sectorielles

En faveur de secteurs fortement impactés : commerce et tourisme

Ces actions ont été suspendues du fait du 2ème confinement

- √ *Week-end Zen en Vallée de Seine (soutien des professionnels du tourisme sous l'égide de la CCI 78 dans le cadre du programme Spot Seine-Aval)*
- √ *Projet d'opération « Billet destination Hauts-de-Seine » permettant aux habitants de gagner des chèques à consommer dans les restaurants, sites de loisirs, espace et sites bG*

3) En conclusion

La résilience c'est préparer «l'après» et pour une entreprise c'est principalement cette capacité de se donner les moyens de l'action pour impulser des changements pour le long terme. C'est surtout ne pas considérer la crise comme une parenthèse. Il est donc nécessaire d'ancrer les actions mises en place avec les entreprises en adoptant de nouveaux modes et formes d'accompagnements. La résilience est aujourd'hui un enjeu majeur de développement économique, un objectif dont les entreprises doivent s'approprier.

Documents transmis par Pascal Gaucher, SNCF Transilien

La SNCF Transilien développe plusieurs axes pour contribuer à la résilience du territoire :

- 1. Réflexion en cours : La réorganisation du travail post crise sanitaire à la SNCF, questionnement sur les bureaux de demain**
- 2. Le lissage des pointes dans les transports en commun (partenariats avec les groupements d'entreprises et les intercommunalités, programme « B2B » Transilien) :**

Travaux réalisés avec certains pôles d'emploi franciliens majeurs, en partenariat avec la Région Île-de-France, sur le sujet du lissage des heures de pointe :

<https://www.iledefrance.fr/lissage-des-heures-de-pointe-nouveau-partenariat-avec-plaine-commune>

<https://www.iledefrance.fr/lissage-des-heures-de-pointe-en-ile-de-france>

<https://www.iledefrance.fr/moins-de-voyageurs-aux-heures-de-pointe-un-challenge-et-de-nouvelles-actions-la-defense>

3. Le développement des espaces de coworking et de travail bi localisé dans les gares
voir carte « Les services en gare » dans les pages qui suivent

4. La couverture du territoire et les solutions d'intermodalités développées aux abords des gares
idem

- 5. Les logements sociaux propriétés de SNCF et dont la location peut être ouverte à d'autres personnes que les cheminots**

voici le site de ICF Habitat - SNCF Immobilier, sur lequel vous retrouvez les offres de location :
<https://www.icfhabitat.fr/annonces/>

6. L'apport de la SNCF en temps de crise

- Maintien de circulations pour les non télétravailleurs (infirmières, police et gendarmerie, employés commerces vitaux ...), transports de malades, gestion de la crise, mesures sanitaires...

voici la page d'actualité Transilien consacrée à la crise sanitaire :
<https://www.transilien.com/fr/page-actualites/info-covid-19>

- Rôle du Mass Transit en période crise sanitaire

voir pages suivantes : un communiqué de presse ainsi qu'une synthèse d'une étude menée en partenariat avec l'Institut Paris région et Kisio.

Lissage des heures de pointe en Île-de-France

La Région est engagée depuis 2018 dans le lissage des heures de pointe pour les déplacements professionnels. Elle travaille de concert avec les entreprises, les territoires, les salariés et ses partenaires franciliens pour expérimenter et généraliser de nouvelles pratiques de travail. Et elle recense et accompagne les bonnes pratiques : télétravail, tiers-lieux, horaires décalés, vélo...



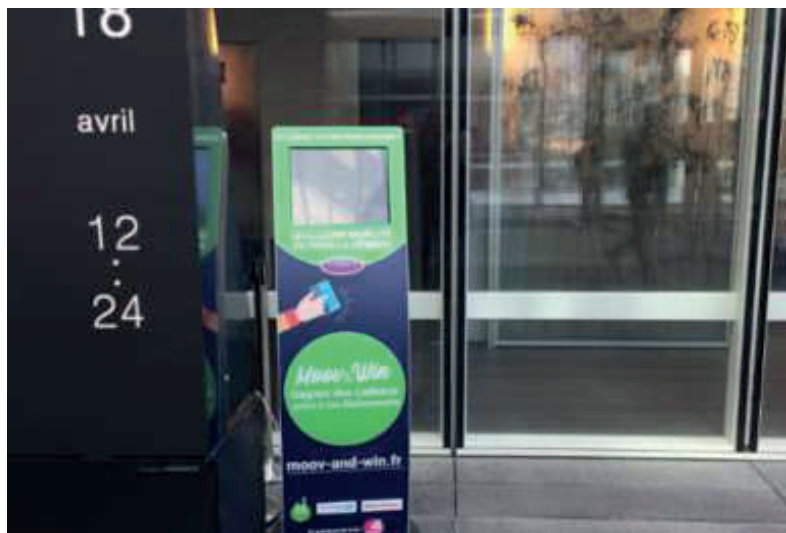
L'essentiel

Lissage des heures de pointe : les actions régionales

La Région Île-de-France et ses partenaires se mobilisent pour décongestionner les transports en commun et les routes d'Île-de-France. Des expérimentations et des outils pratiques pour y parvenir sont mis en place. L'objectif : réduire le temps de trajet domicile-travail des Franciliens pour une meilleure qualité de vie et une meilleure productivité pour les entreprises.

Lien vers le dossier complet : <https://www.iledefrance.fr/lissage-des-heures-de-pointe-en-ile-de-france>

Moins de voyageurs aux heures de pointe : un challenge et de nouvelles actions à La Défense



Borne du Challenge mobilités de la Défense - Crédit photo : Île-de-France Mobilités

Soutenue par la Région, une expérimentation encourage les collaborateurs des entreprises de La Défense à privilégier la marche, la vélo et le covoiturage pour venir travailler. Des modes de déplacement alternatifs que diverses animations mettent en avant à l'occasion de la Semaine européenne de la mobilité, du 16 au 22 septembre.

Depuis le 23 avril 2019, 5 entreprises ainsi que des usagers du quartier d'affaires de la Défense participent au Challenge mobilités, lancé par l'établissement public de Paris La Défense en partenariat avec Île-de-France Mobilités, la SNCF et la RATP.

Ce challenge ludique incite les salariés à utiliser la marche, le vélo et le covoiturage pour se rendre sur leur lieu de travail. Avec l'engagement des entreprises, il encourage aussi le décalage des horaires des collaborateurs, le télétravail ou l'utilisation des nouveaux espaces de travail (tiers lieux). Le but : désengorger les transports en commun dans un quartier où plus de 100.000 personnes convergent quotidiennement entre 8h30 et 9h30.

Au programme de la [Semaine européenne de la mobilité](#) du 16 au 22 septembre 2019 sur le territoire de Paris La Défense :

- **Une campagne de communication « Bouger autrement »**, déployée sur l'ensemble du territoire. Elle donne des conseils pratiques afin de faire évoluer concrètement les habitudes des usagers.
- **Des balades accessibilité** pour découvrir les points d'accès au quartier à vélo et en trottinette, se familiariser avec les règles de circulation sur la dalle...

- **Un village des mobilités au niveau du bassin Takis** : stand de réparation de trottinettes, distribution de casques Lime, présentation du nouveau service Véligo Location, stand de réparation vélos avec Bicyclaide, circuit de tests de trottinettes... ;
- **Des conférences avec témoignages des entreprises partenaires** et un stand installé à l'agence commerciale des parkings pour présenter l'ensemble des services innovants disponibles.
- **Un grand concours** sur la plateforme digitale Moov&Win pour inciter les salariés à changer leurs habitudes, avec de nombreux de lots à gagner.

Mesurer la fréquentation en temps réel

Mieux connaître les usagers et les pratiques est devenu un enjeu. Dans le cadre de l'expérimentation, un vaste dispositif de comptage va permettre de mesurer en temps réel les évolutions de la fréquentation, d'évaluer et d'analyser les flux grâce à 14 points équipés de capteurs infrarouges installés au niveau des entrées et sorties du pôle d'échange.

5 % de salariés en moins aux heures de pointe

Le Challenge mobilités se déroule sur [la plateforme en ligne Moov&Win](#). Par un système de points, les nouveaux usages et les nouvelles mobilités sont favorisés : +10 pour le covoiturage, +20 pour le vélo, +40 pour le télétravail, etc. Ces points sont ensuite échangés contre des cadeaux.

À terme, **fin 2019, l'expérimentation du lissage des heures de pointe devrait permettre une réduction de plus de 5 % du nombre de salariés arrivant à La Défense en transports en commun pendant les heures de pointe.** Soit une réduction d'environ 5.000 usagers le matin.

Des salariés de 14 entreprises déjà sensibilisés

14 entreprises de La Défense s'étaient déjà mobilisées en novembre 2018 en signant une charte de lissage des heures de pointe visant à sensibiliser leurs employés aux solutions de mobilités alternatives et aux nouveaux modes de travail : Allianz, Axa, centre commercial des Quatre Temps, EDF, Engie, EY, HSBC, Indigo, INLI, Primagaz, RTE, Saint-Gobain, Société Générale et Total.

« Agir ensemble pour éviter de prendre, tous à la même heure, les transports en commun, c'est gagner en qualité de vie, c'est améliorer l'efficacité au travail et c'est soulager les transports pour plus de régularité et de confort. »

Valérie Pecresse, présidente de la Région Île-de-France

Lissage des heures de pointe : nouveau partenariat avec Plaine Commune

- [Transports en commun](#)
- [Route](#)



Crédit photo : Cyril BADET - Île-de-France Mobilités

La Région Île-de-France a signé une 3e Charte d'engagements pour lisser les heures de pointe autour de Saint-Denis, en partenariat avec Plaine Commune, la RATP, SNCF Transilien, Île-de-France Mobilités, la CCI 93 et une quinzaine d'entreprises. Objectif : réduire la saturation des lignes de transport et des routes aux heures de pointe du matin.

Le cas de Plaine Commune (93)

L'expérimentation concerne les **9 villes** (Saint-Denis, Aubervilliers, La Courneuve, Épinay-sur-Seine, L'Île-Saint-Denis, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Ouen-sur-Seine, Stains et Villetaneuse), soit **435.000 habitants**.

2 bassins d'emplois sont visés en priorité, ce qui représente environ **190.000 salariés chaque jour** :

- La Plaine – Stade de France,
- Saint-Denis – Pleyel.

Après [Paris La Défense](#) (ouest) et [Grand Paris Sud](#) (sud), le territoire de Plaine Commune (nord), qui regroupe 9 communes de Seine-Saint-Denis (*lire encadré*), s'est à son tour engagé pour [décongestionner les transports](#) et les routes.

Dans un contexte de vigilance sanitaire renforcée à cause du [Covid-19](#), un engagement réciproque a été pris le 17 septembre 2020, lors de la [première COP \(conférence sur le climat\) régionale](#), pour **réduire de 5 à 10% le nombre de voyageurs et d'automobilistes** aux heures critiques sur le territoire de Plaine Commune.

55.000 salariés se croisent aux heures de pointe du matin

La moitié des salariés qui travaillent dans ce territoire de Seine-Saint-Denis empruntent les transports en commun, soit près de **100.000 personnes quotidiennement**.

Parmi ces salariés, **55.000 se croisent** le matin aux heures de pointe :

- **21.000** voyageurs en train,
- **19.000** voyageurs en métro,
- **14.000** voyageurs en tramway.

Objectif : 5.500 voyageurs en moins chaque matin

Diminuer **de 5% à 10%** le nombre de voyageurs aux heures critiques réduirait sensiblement la saturation dans les transports en commun. L'objectif est de parvenir à une diminution de 5.500 voyageurs chaque matin.

Les entreprises s'engagent à lisser les heures de pointe, aux côtés de la Région



La Région Île-de-France, Île-de-France Mobilités, Plaine Commune et les opérateurs de transports (RATP et SNCF Transilien) s'engagent à accompagner les entreprises dans cette démarche, et à assurer le suivi et l'évaluation.

Les entreprises et organismes publics s'engagent, quant à eux, à mettre en œuvre le télétravail, les horaires décalés, le développement du vélo et du covoiturage pour les déplacements domicile-travail ou professionnels.

Ces entreprises et organismes, qui représentent plus de 40.000 travailleurs, sont :

- Allianz Partners,
- Icade,
- Alstom,

- Campus Charles-Zviak de L'Oréal,
- Generali,
- EDF,
- RTE,
- Agence nationale de sécurité du médicament,
- Agence de la biomédecine,
- la Haute Autorité de Santé,
- le Groupe SNCF,
- la Société du Grand Paris,
- Engie,
- Siemens,
- Groupe Randstad France,
- Bacardi-Martini France.

Lissage des heures de pointe : les bonnes pratiques



La Région Île-de-France investit pour développer l'offre de transports et améliorer le confort quotidien des usagers des transports, en encourageant le lissage des heures de pointe au sein des entreprises.

[Un smart service régional](#) permet aux Franciliens, aux entreprises et aux territoires de trouver ou de proposer des solutions permettant la mise en œuvre de ce lissage.

6. LES SERVICES EN GARE



-  **Parking vélos**
Abri fermé et sécurisé pour votre vélo en vous abonnant sur veligo.transilien.com
-  **Work&Station**
Espace d'attente connecté en libre accès toute la journée.
-  **Espace de Co-working**
Bureaux partagés et salles de réunions au cœur de nos gares.
-  **Market&Station**
Une fois par semaine, les produits de producteurs locaux dans votre gare.
-  **Collect&Station**
Livraison en consignes Pickup Station ou Amazon Locker, 7j/7.
-  **Agence Services Navigo**
Service personnalisé pour souscrire au forfait Navigo qui vous correspond.
-  **Guichet Services Navigo**
Toutes les opérations de suivi Navigo.
-  **Toilettes**
Toilettes automatiques accessibles avec titre de transport.
-  **Restauration rapide**
-  **Boutique du quotidien**
-  **Wifi**
-  **Corner Info travaux**
-  **Parc Relais**



* En projet

15

QUEL RÔLE POUR LE MASS TRANSIT EN ÎLE-DE-FRANCE À L'HEURE DE LA CRISE SANITAIRE ?

L'épidémie de Covid-19 a considérablement impacté la vie des Franciliens. De nouvelles habitudes de déplacements et de modes de vie se sont amplifiées telles que le télétravail, les achats à distance, le développement du vélo...

Une étude, à l'initiative de la Mass Transit Academy et de Transilien SNCF, avec L'Institut Paris Region et les bureaux d'études Kisio et Sustainable Mobilities, démontre que malgré ces évolutions, le Mass Transit exerce toujours un rôle indispensable pour le développement de l'Île-de-France, à la fois sur le plan économique, environnemental et social. Elle apporte un éclairage nouveau sur l'équilibre joué par le Mass Transit sur les modes de transports en Île-de-France, en particulier aux heures de pointe.

Et si les comportements observés lors de la crise sanitaire devaient perdurer, quelles conséquences pour le Mass Transit ? Télétravail, report vers la voiture et le vélo : ces solutions peuvent-elles se substituer au Mass Transit ?

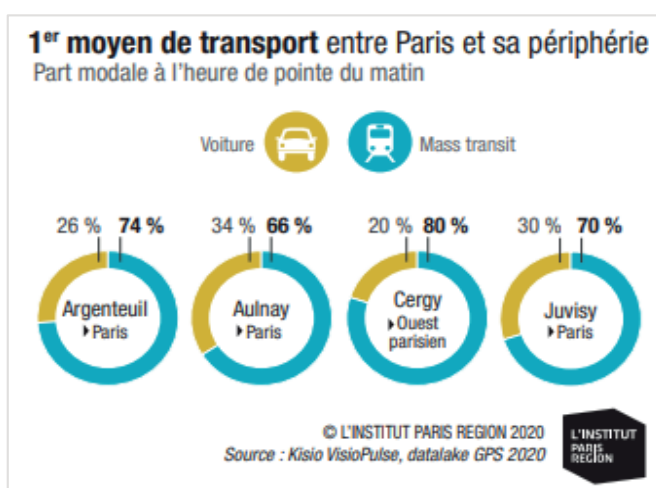
Pour répondre à ces questions, l'étude s'est appuyée sur l'analyse détaillée des traces GPS des smartphones de voyageurs, juste avant le confinement, du 1^{er} février au 7 mars 2020, ciblées sur quatre corridors majeurs de déplacements (Argenteuil-Paris, Aulnay-Paris, Juvisy-Paris, Cergy Pontoise-Ouest Parisien), pour pouvoir effectuer des simulations en fonction de différents scénarios.

LE MASS TRANSIT, UN MODE STRUCTURANT POUR LA MOBILITÉ EN ÎLE-DE-FRANCE

Avec 68 % des emplois concentrés sur 6 % du territoire, les volumes et les flux de déplacements sont intenses.

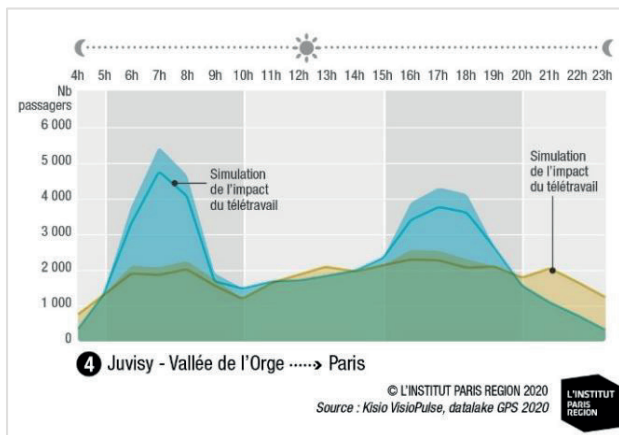
Le réseau Mass Transit d'Île-de-France se situe ainsi au **3^{ème} rang mondial**, derrière ceux de Tokyo et Séoul, et occupe donc une place majeure pour la mobilité régionale.

2 milliards de voyageurs sont transportés tous les ans. C'est 10 fois le trafic aérien français. Le Mass Transit représente 71 % des déplacements motorisés entre Paris et la grande couronne, et 63 % entre Paris et la petite couronne.



Pendant les heures de pointe, sur les 4 corridors majeurs étudiés, le poids du Mass Transit est prépondérant : entre 66 et 80 % des déplacements observés.

ET SI ON TÉLÉTRAVAILLAIT PLUS ?



Le télétravail s'est considérablement développé ces derniers mois.

En prenant une hypothèse de 2 jours de télétravail par semaine, pour des personnes dont l'emploi le permet, la **baisse des flux de mobilité serait de 6 à 13 % aux heures de pointe.**

Cette baisse permettrait ainsi de **diminuer les pics d'affluence** et améliorerait la distanciation physique, en obtenant des taux d'occupation acceptables. Pour autant, **l'augmentation du télétravail n'a que peu d'effet sur le nombre d'utilisateurs transportés lors des heures de pointe.**

Le rôle du Mass Transit est donc **crucial** pour le flux de voyageurs, en particulier **pendant les heures de pointe.**

ET SI ON PRENAIT PLUS LA VOITURE ?

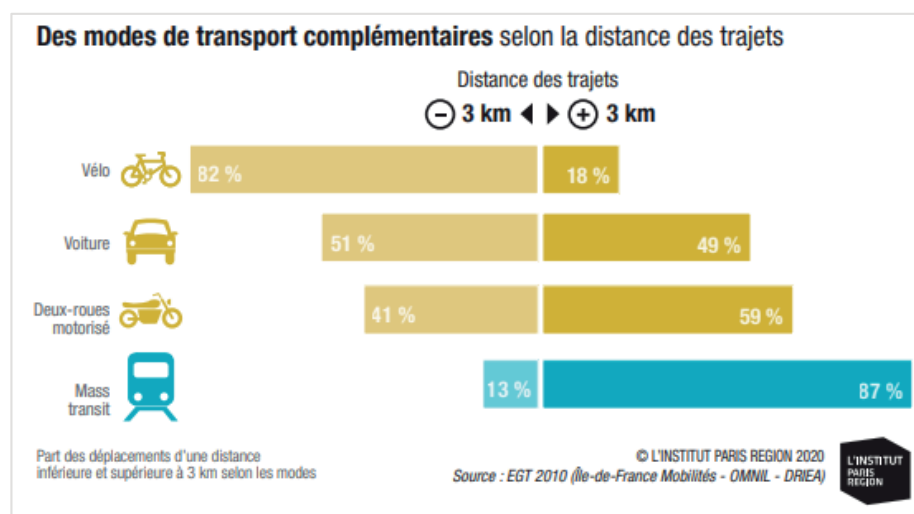


Si seulement 10% des clients des transports en commun se reportaient vers la voiture, **le nombre de véhicules augmenterait de 40 à 80 % entre Paris et les départements d'Île-de-France** (estimation DRIEA), avec un impact considérable sur la congestion routière, l'activité économique, la qualité de l'air (NOx) et le climat (GES).

En plus d'être **plus rapide**, le Mass Transit est **plus prévisible, en heure de pointe, que la voiture**. En effet, si on prend l'exemple d'un trajet Argenteuil – Paris, il faut compter 55 minutes en voiture et 38 minutes en transports. Et pour avoir 9 chances sur 10 d'être à **9h dans Paris**, il faut partir **40 minutes** plus tôt si le voyageur utilise la voiture.

Le Mass Transit est également **plus capacitaire**. Il permet de transporter davantage de voyageurs et de décongestionner le trafic routier. Il faudrait, par exemple, une autoroute de 2 fois 14 voies pour substituer l'offre du RER A.

ET SI DEMAIN L'USAGE DU VÉLO S'INTENSIFIAIT ?



Depuis le début de la crise sanitaire, l'utilisation du vélo s'est amplifiée.

Avec une **distance parcourue moyenne supérieure à 15 km en Mass Transit**, le vélo se concentre lui sur les trajets courts, avec une distance moyenne de 2,5 km. Cependant, avec **90 % des habitations et des emplois qui se situent à moins de 3 km d'une gare**, l'usage du vélo pourrait devenir une **alternative davantage plébiscitée pour une partie du trajet**, notamment les trajets à destination ou au départ d'une gare.

Ces deux modes de transports sont donc **peu substituables** mais **parfaitement complémentaires**.

Par ailleurs, de nombreux déplacements effectués actuellement en voiture pourraient être réalisés à vélo.

VERS UNE RÉGION ENCORE PLUS ATTRACTIVE ET DURABLE

De nombreux projets d'amélioration du réseau ferroviaire vont voir le jour ces prochaines années en Île-de-France. Ces **grands projets** (tels que Eole, Grand Paris Express, prolongements de métros et du Tramway T11 et les nouveaux tramways T12 et T13) vont contribuer largement à l'attractivité de la région. Ils vont **renforcer, à la fois, son dynamisme économique, sa compétitivité et la qualité de vie des Franciliens**.

Ils permettront concrètement de **mieux répondre aux besoins de mobilité** des Franciliens, de **soulager les lignes existantes**, de **réduire les temps de trajet** et d'**améliorer l'accès aux pôles d'emplois**, tout en **limitant l'étalement urbain** et en **réduisant les émissions de gaz à effet de serre**.

En 2035, 53 % des Franciliens auront ainsi accès à la moitié de l'emploi régional en moins d'une heure en transports en commun, contre 41 % aujourd'hui.

L'étude démontre que les déplacements des Franciliens en Mass Transit permettent d'économiser des émissions de CO₂ équivalent à une métropole comme Bordeaux (4 millions de tonnes/an) !



Les investissements sur ces nouveaux projets de Mass Transit sont indispensables pour accélérer une **mobilité décarbonée en Île-de-France**.

Le Mass Transit met également en valeur la **dimension économique et sociale**. Avec un abonnement mensuel de 75,20€, le Mass Transit est bien plus attractif financièrement que l'utilisation de la voiture, avec un coût mensuel de 500€. De plus, 59 % des usagers du Mass Transit francilien n'ont pas la possibilité d'utiliser un véhicule motorisé individuel pour réaliser leurs déplacements. Enfin, **56 % des 18-25 ans ne possèdent pas le permis de conduire**.

Bien que les habitudes de déplacements et les modes de vie aient évolué depuis la crise sanitaire, le Mass Transit est toujours **indispensable pour assurer des déplacements rapides, capacitaires, écologiques, sûrs et abordables sur des longues distances, et notamment en heures de pointe**.

Retrouvez l'étude complète en pièce jointe.

CONTACTS PRESSE

Transilien SNCF : Charlotte CAILLAUX, 06 34 07 04 96, charlotte.caillaux@sncf.fr

L'Institut Paris Region : Sandrine KOCKI, 06 07 05 92 20, Sandrine.Kocki@institutparisregion.fr

Kisio : Emilie MOLINO, 06 11 18 43 38, emilie.molino@kisio.com

NOTE RAPIDE

DE L'INSTITUT PARIS REGION N° 864



MOBILITÉ

Septembre 2020 • www.institutparisregion.fr

QUEL RÔLE POUR LE *MASS TRANSIT* EN ÎLE-DE-FRANCE À L'HEURE DE LA CRISE SANITAIRE ?

2 milliards

LE NOMBRE DE PASSAGERS
TRANSPORTÉS CHAQUE ANNÉE PAR
LE RÉSEAU *MASS TRANSIT* FRANCILIEN

1^{er}

MOYEN DE TRANSPORT ENTRE PARIS
ET SA PÉRIPHÉRIE

LA CRISE SANITAIRE LIÉE À L'ÉPIDÉMIE DE COVID-19 A FAIT CHUTER DURANT PLUSIEURS MOIS LA FRÉQUENTATION DES TRANSPORTS EN COMMUN FRANCILIENS, ET EN PARTICULIER CELLE DU RÉSEAU FERRÉ DIT « *MASS TRANSIT* ». À L'HEURE DE LA RELANCE ÉCONOMIQUE, LEUR SOUTIEN PAR LES POUVOIRS PUBLICS ET LE MAINTIEN DES INVESTISSEMENTS ENGAGÉS SONT PLUS QUE JAMAIS INDISPENSABLES AU DÉVELOPPEMENT D'UNE ÎLE-DE-FRANCE ATTRACTIVE, COMPÉTITIVE ET DURABLE. VOICI POURQUOI, CHIFFRES À L'APPUI.

Modes de vie et habitudes de déplacements ont été bouleversés par l'épidémie de Covid-19 : hausse du télétravail, achats à distance, développement du vélo... Une nouvelle normalité s'installe, et avec elle un retour progressif des voyageurs vers les transports collectifs aux conditions sanitaires renforcées. Une étude, à l'initiative de L'Institut Paris Region, de la Mass Transit Academy, de Transilien SNCF et des bureaux d'études Kisio et Sustainable Mobilities, apporte un éclairage nouveau sur la place et le service rendu par le *mass transit* en Île-de-France. Simulations à l'appui, elle montre l'impact que pourrait avoir l'évolution des comportements liés à la crise sanitaire sur la mobilité en Île-de-France, et donc sur sa vitalité économique. Cette étude s'appuie notamment sur l'analyse détaillée des traces GPS des smartphones de voyageurs ciblées sur quatre corridors majeurs de déplacements, juste avant la crise (voir méthodologie p. 6). Elle apporte des enseignements inédits et complémentaires à ceux de la dernière Enquête Globale Transport¹, enquête de référence sur la mobilité des Franciliens.

UN MODE STRUCTURANT POUR LA MOBILITÉ RÉGIONALE

Une région capitale à l'échelle mondiale

En tête de toutes les régions capitales européennes, l'Île-de-France a des besoins de mobilité comparables à ceux des plus grandes métropoles mondiales : avec 12,2 millions d'habitants et 6,3 millions d'emplois, et représentant 31 % du PIB national, l'Île-de-France est le premier bassin d'emploi et la première zone économique d'Europe, mais aussi la première région touristique au monde.



MASS TRANSIT : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les termes de *mass transit* désignent ici les transports ferroviaires du quotidien : trains Transilien, RER, métro et tramway. Ils ne comprennent donc pas les réseaux de bus.

LE MASS TRANSIT EN ÎLE-DE-FRANCE, C'EST :

- 23 000 trains, RER, métros et tramways
- 900 gares et stations
- 1 800 km de lignes
- 1 métro toutes les 85 secondes sur la ligne 14
- 1 train toutes les 2 minutes sur le RER C en gare de Juvisy à l'heure de pointe
- 1 mouvement de train toutes les 28 secondes à la gare Saint-Lazare à l'heure de pointe

En outre, la répartition de l'emploi en Île-de-France est fortement polarisée – 68 % de l'emploi régional est concentré sur 6 % de l'espace francilien – alors que celle de l'habitat est plus dispersée. Cela se traduit par des flux de déplacements très intenses à destination du cœur dense de l'agglomération et d'importantes distances domicile-travail à parcourir chaque jour (12 km en moyenne).

Le mass transit, dorsale des déplacements en Île-de-France

Le mode ferré en Île-de-France (trains Transilien, RER, métros et tramways) fait voyager annuellement 2 milliards de passagers², soit dix fois le trafic aérien français ou la moitié du transport aérien mondial. Le réseau *mass transit* d'Île-de-France se situe ainsi au 3^e rang mondial, derrière ceux de Tokyo et Séoul, et devant ceux de Shanghai, Londres ou encore New York.

Chaque jour, 6 millions de déplacements (plus d'un tiers des trajets domicile-travail et deux tiers des trajets domicile-enseignement supérieur) sont réalisés grâce au *mass transit*. Près de 40 % des kilomètres parcourus par les Franciliens utilisent le *mass transit*.

Avec la croissance démographique, l'amélioration de l'offre *mass transit* et la réduction de la place accordée à la voiture en zone dense, cette mobilité a tendance à s'accroître : en moins de dix ans, la part des transports en commun dans les déplacements motorisés est passée de 34 à 38 %.

Une complémentarité avec le vélo

Si l'usage du vélo se développe fortement avec la crise sanitaire, celui-ci reste largement concentré sur les courts trajets : la distance moyenne parcourue à vélo en Île-de-France est de 2,5 km. La distance moyenne parcourue en *mass transit* est, elle, supérieure à 15 km, et seul un trajet sur cinq fait moins de 5 km. Les deux modes de déplacement sont donc éminemment complémentaires.

Cette complémentarité entre *mass transit* et vélo pourrait d'ailleurs être amplifiée, sachant que 90 % des habitations et des emplois (hors Paris) se situent à moins de 3 km d'une gare – ce qui correspond à un temps moyen de déplacement d'environ 13 minutes

à vélo –, et que seuls 2 % des utilisateurs du *mass transit* rejoignent une gare à vélo... En revanche, de nombreux déplacements effectués actuellement en voiture pourraient être réalisés à vélo, car un trajet sur deux en voiture est inférieur à 3 km.

LE RÔLE CRUCIAL DU MASS TRANSIT AUX HEURES DE POINTE

Ces moyennes très élevées d'usage du *mass transit* masquent en outre de fortes disparités, tant sur le plan géographique que sur le plan temporel. Si les trajets diffus en grande couronne sont majoritairement réalisés en voiture, la part modale du *mass transit* est beaucoup plus forte sur les flux structurants, généralement à destination du cœur dense de l'agglomération. Ainsi, le *mass transit* représente 71 % des déplacements motorisés entre Paris et la grande couronne, et 63 % entre Paris et la petite couronne.

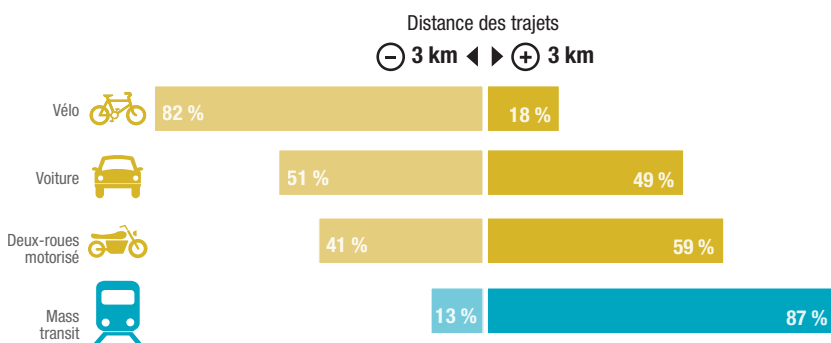
L'analyse détaillée des traces GPS de smartphones de février 2020, conduite sur quatre corridors majeurs de l'Île-de-France (Argenteuil/Colombes – Paris, Aulnay-sous-Bois/Blanc-Mesnil – Paris, Juvisy/Vallée de l'Orge³ – Paris, Cergy/Pontoise – Ouest parisien/La Défense⁴), a permis d'affiner ce constat en fonction des tranches horaires : aux heures de pointe, le *mass transit* représente 66 % à 80 % des déplacements, et joue donc un rôle fondamental pour effectuer les déplacements « contraints » (travail, études...). C'est bien le *mass transit* qui absorbe les niveaux très élevés de flux de personnes liés au domicile-travail, la voiture assurant des volumes de déplacements beaucoup plus lissés sur la journée et rendant en outre un service spécifique lorsque l'offre de transport en commun est moins efficace, notamment la nuit.

Une simulation a été réalisée pour évaluer l'impact de la hausse du télétravail sur la fréquentation du *mass transit* à l'heure de pointe. Avec une hypothèse de deux jours de télétravail par semaine pour l'ensemble des personnes dont l'emploi le permet, la baisse des flux de mobilité serait de 6 % à 13 % aux heures de pointe. Ce phénomène permettrait d'écarter la pointe, et donc de retrouver des taux d'occupation plus acceptables. Il contribuerait ainsi à une meilleure qualité de service, un meilleur confort des voyageurs et une plus grande distanciation physique dans les transports les plus chargés. Cependant, il ne remet aucunement en cause l'utilité du *mass transit* en pointe, car les volumes restent très élevés.

Des temps de trajet plus courts et plus prévisibles à l'heure de pointe

L'analyse des traces GPS des smartphones a également permis de calculer les temps de trajet porte-à-porte réels sur les quatre corridors étudiés. À l'heure de pointe, le *mass transit* offre une alternative plus rapide à la voiture, et présente surtout une marge d'incertitude sur le temps de trajet bien moindre.

Des modes de transport complémentaires selon la distance des trajets



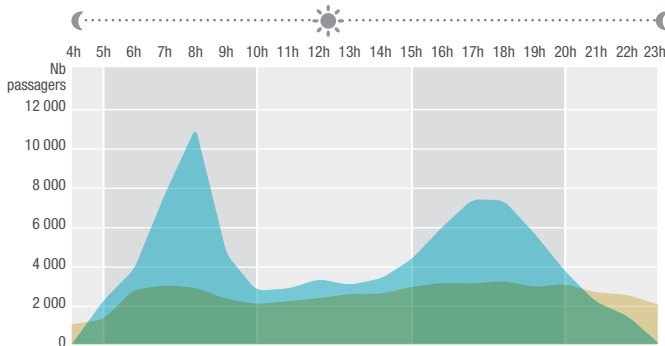
Part des déplacements d'une distance inférieure et supérieure à 3 km selon les modes

© L'INSTITUT PARIS REGION 2020
Source : EGT 2010 (Île-de-France Mobilités - OMNIL - DRIEA)

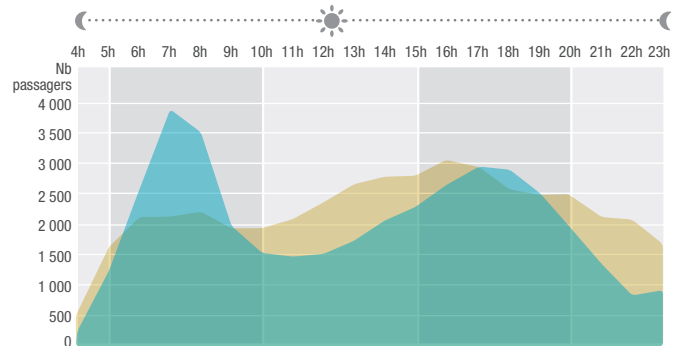


Des volumes de passagers différenciés selon le mode de transport

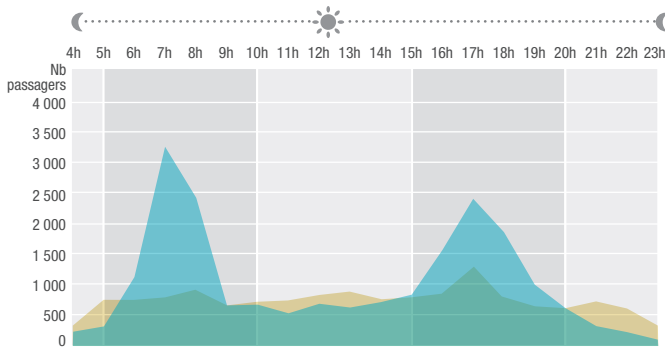
Mass transit  Voiture 



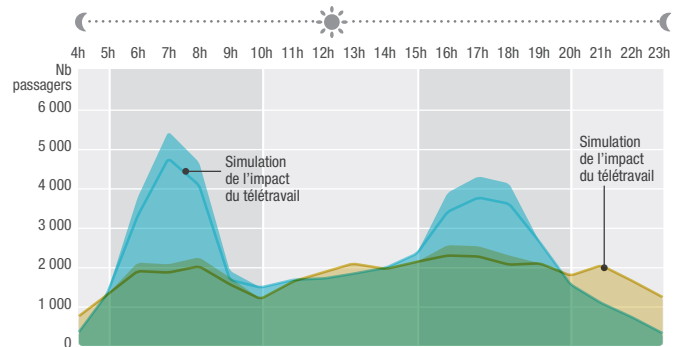
1 Argenteuil – Colombes.....> Paris



2 Aulnay – Blanc-Mesnil.....> Paris



3 Cergy – Pontoise.....>Ouest parisien



4 Juvisy – Vallée de l'Orge.....> Paris

© L'INSTITUT PARIS REGION 2020
Source : Kisisio VisioPulse, datalake GPS 2020



Il faut par exemple 55 minutes en moyenne pour rejoindre en voiture le 8^e arrondissement de Paris depuis Argenteuil entre 7 h et 9 h (y compris temps de stationnement). Ce même trajet est réalisable en 38 minutes en mass transit de porte à porte (y compris les temps pour rejoindre la gare de départ depuis le domicile puis le lieu de destination depuis la gare Saint-Lazare). Ce sont 17 minutes de moins. Par ailleurs, si un voyageur doit impérativement arriver à 9 h à son bureau et intégrer les aléas des transports, il doit quitter son domicile à Argenteuil

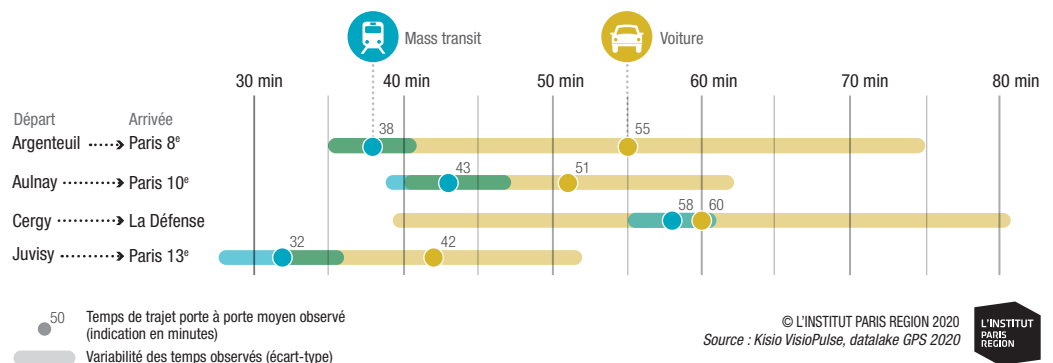
à 7 h 35 s'il prend la voiture et à 8 h 17 s'il utilise le mass transit. L'écart de temps entre mass transit et voiture devient alors de 40 minutes, en raison d'un taux d'incertitude quatre fois plus faible en *mass transit* qu'en voiture.

Le mass transit indispensable à l'équilibre du réseau routier

Malgré la forte prédominance modale du mass transit à l'heure de pointe sur les quatre corridors étudiés, le réseau routier est déjà largement saturé,

Des temps de trajet plus courts et plus prévisibles

Temps estimé à l'heure de pointe du matin (7 h - 9 h)

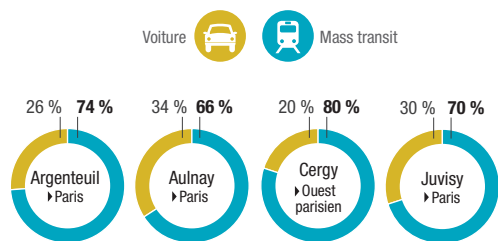


© L'INSTITUT PARIS REGION 2020
Source : Kisisio VisioPulse, datalake GPS 2020



1^{er} moyen de transport entre Paris et sa périphérie

Part modale à l'heure de pointe du matin



© L'INSTITUT PARIS REGION 2020
Source : Kisio VisioPulse, datalake GPS 2020



REPORT MODAL : L'EFFET PAPILLON

En direction de Paris, étant donné la part prépondérante du mass transit à l'heure de pointe, la DRIEA⁶ estime par modélisation que le report modal de 10 % des passagers des transports en commun vers la voiture augmenterait le nombre de véhicules en circulation de 40 à 80 % selon les départements. À titre d'exemple sur l'origine-destination Argenteuil – Paris, ce report modal augmenterait le temps de parcours en voiture de 50 %, soit près de 30 minutes. Outre la dégradation des conditions de déplacements, cette augmentation des temps de trajet lié au report modal vers la voiture aurait des conséquences économiques négatives. En effet, pour les 2,5 % de véhicules qui empruntent l'un des tronçons permettant de relier Paris à Argenteuil pour un usage professionnel direct (livraison des marchandises, artisanats, taxis/ VTC...), identifiés par Kisio, le temps de parcours supplémentaire représenterait une perte de 390 millions d'euros par an (valorisation via le coût horaire effectif dans ces métiers en Île-de-France⁷). Néanmoins, le stationnement étant particulièrement contraint dans la capitale, la faisabilité d'un tel report modal des transports en commun vers la voiture demeure hypothétique.

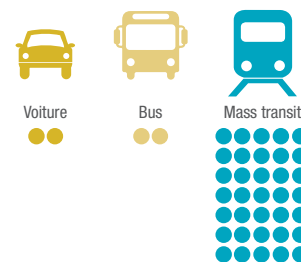
comme en attestent les vitesses réelles constatées. Par exemple, sur le corridor Argenteuil – Paris, avec un temps moyen de 55 minutes pour parcourir 10 kilomètres, la vitesse moyenne résultante pour le mode routier est de 11 km/h ; inférieure à celle du vélo, par exemple. Si la congestion pénalise les actifs en ce qui concerne leur gestion quotidienne du temps, leur niveau de fatigue, etc., elle a en outre un impact financier direct sur les nombreux secteurs économiques captifs ou quasi captifs de la route. Citons en premier lieu la logistique urbaine, mais aussi les artisans qui doivent transporter du matériel, ou encore les taxis et les VTC.

En raison de la crise sanitaire, une partie des usagers des transports collectifs s'est reportée vers la voiture. 24 % des usagers des transports en commun franciliens envisageaient en juin 2020 de changer de mode de déplacement⁵. Si cette tendance se poursuit et si le volume global de déplacements revient au niveau de 2019, l'augmentation de la part de la voiture entraînera une congestion accrue sur les routes d'Île-de-France (voir encadré ci-contre).

UN MODE CAPACITAIRE, RAPIDE ET ÉCONOME EN FONCIER

Comme illustré par l'étude conduite sur les quatre corridors, l'atout principal du mass transit, en complémentarité avec les autres modes de déplacement motorisés, est sa capacité d'emport, qui permet de faire transiter un très grand nombre de passagers avec une moindre occupation au sol. En zone urbaine, il permet des débits jusqu'à 17 fois supérieurs à celui de la voiture dans des conditions normales de remplissage. Il faudrait par exemple une autoroute de 2 fois 14 voies rien que pour substituer l'offre du RER A. Ce débit est structurant pour les déplacements en Île-de-France, où le foncier est souvent rare et très contraint. Cette efficacité de l'empreinte foncière du *mass transit* se traduit aussi dans les faibles besoins de stationnement en zone dense, les trains repartant très rapidement après leur arrivée. *A contrario*, si les personnes qui viennent travailler à Paris en *mass transit* depuis la périphérie prenaient la voiture, le stationnement de leurs véhicules occuperait 500 hectares, soit la surface du 14^e ou du 17^e arrondissement.

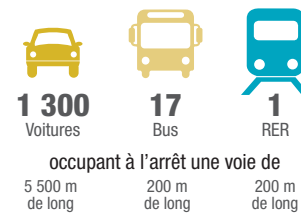
Un débit 17 fois supérieur à celui de la voiture...



Débit en voyageurs (1 point = 1 000 personnes) par heure et par sens sur une voie de 3,50 m en zone urbaine avec les fréquences maximales constatées en Île-de-France.

et une occupation de l'espace 27 fois moindre

Pour transporter 1 700 personnes, il faut :



© L'INSTITUT PARIS REGION 2020
Source : L'Institut Paris Region, Transilien SNCF



Pour être à l'heure à son rendez-vous de 9 h, un voyageur doit partir à...

Départ	Arrivée	Voiture	Mass transit
Argenteuil	Paris 8 ^e	07 h 35	08 h 17
Aulnay	Paris 10 ^e	07 h 53	08 h 11
Cergy	La Défense	07 h 29	07 h 57
Juvisy	Paris 13 ^e	08 h 03	08 h 22

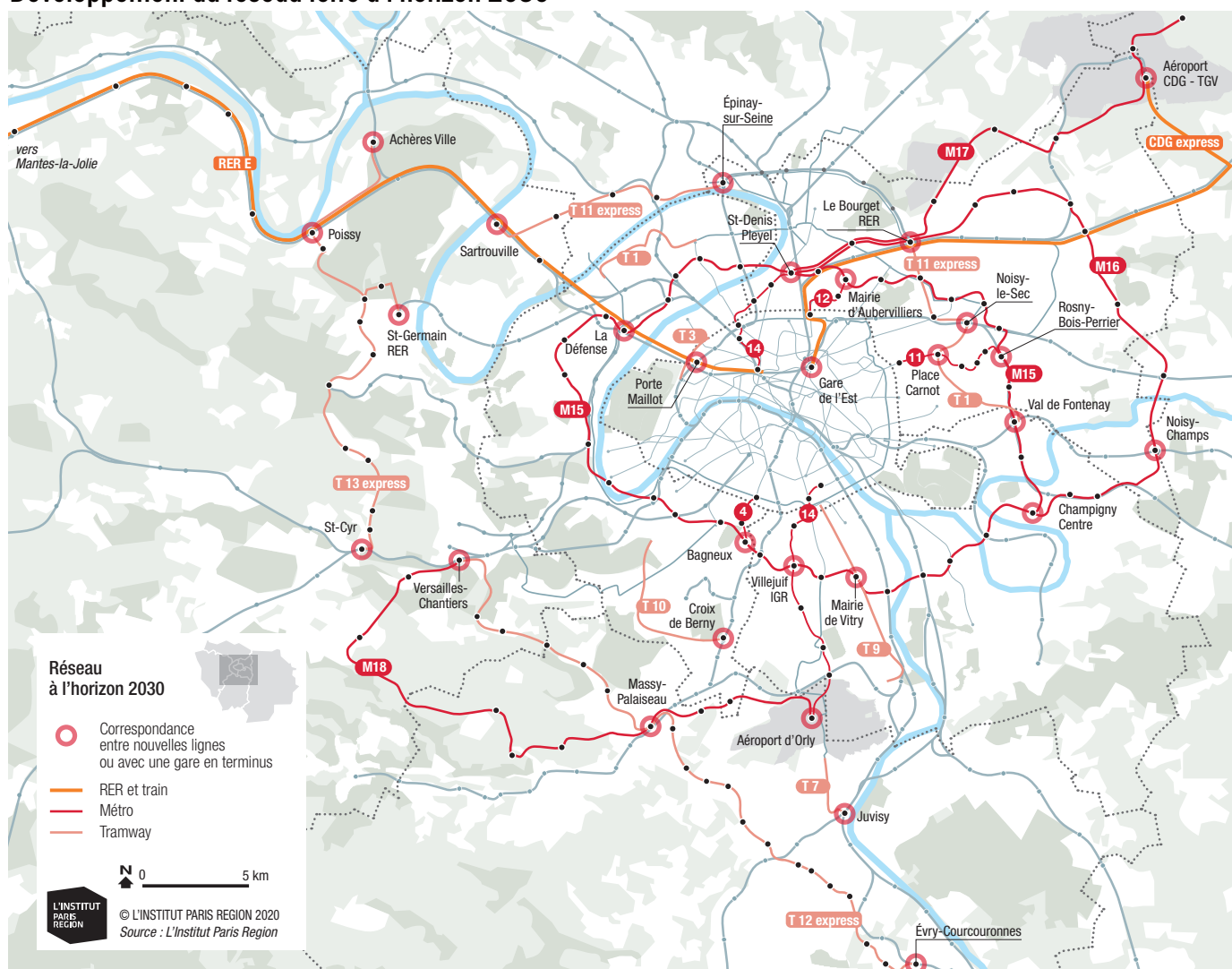
© L'INSTITUT PARIS REGION 2020
Source : Kisio VisioPulse, datalake GPS 2020



UNE FORTE CONTRIBUTION À LA NEUTRALITÉ CARBONE DES TRANSPORTS

Avec 4 grammes de CO₂ émis par kilomètre et par voyageur (pour 138 grammes⁸ émis en voiture à motorisation thermique), le mass transit constitue un levier majeur pour réduire l'empreinte carbone des déplacements. Il faut par ailleurs six fois moins d'énergie pour transporter un voyageur sur 1 km en mass transit qu'en voiture et quatre fois moins qu'en bus, et ce, en raison de la très faible résistance au roulement du rail par rapport à la route, du meilleur rendement des moteurs électriques et d'un moindre poids du véhicule à déplacer, rapporté au nombre de personnes transportées.

Développement du réseau ferré à l'horizon 2030



Ainsi, les 30 milliards de kilomètres parcourus annuellement par les Franciliens grâce au réseau mass transit représentent une économie d'émissions de CO₂ de 4 millions de tonnes par an. Avec des émissions moyennes en France s'élevant à 5 tonnes de CO₂ par an et par habitant⁹, ce chiffre équivaut aux émissions totales d'une métropole de la taille de celle de Bordeaux.

Le mass transit contribue également à la qualité de l'air par ses faibles émissions de polluants locaux tels que les particules fines et les oxydes d'azote.

UN MODE DE TRANSPORT INDISPENSABLE AUX FRANCILIENS

Avec un coût d'abonnement mensuel aux transports collectifs de 75,20 € en 2020, le mass transit offre aux Franciliens une possibilité de se déplacer de manière très économique. À titre de comparaison, le coût complet d'utilisation d'une voiture de type Renault Clio est estimé à 500 € par mois¹⁰. Les transports en commun sont ainsi indispensables à une majorité de voyageurs en Île-de-France. D'après l'EGT, 59 % des usagers du *mass transit* francilien n'ont pas la possibilité d'utiliser

un véhicule motorisé individuel pour réaliser leur déplacement. En outre, 56 % des 18-25 ans ne possèdent pas le permis de conduire.

Par ailleurs, les grands projets mass transit en cours (Eole, Grand Paris Express, prolongements de métro et nouvelles lignes de tramway) vont encore augmenter le service sociétal rendu par le mass transit, en raccourcissant significativement les temps de trajet et en élargissant le volume d'emplois accessibles. En 2035, 53 % des Franciliens auront ainsi accès à la moitié de l'emploi régional en moins d'une heure en transports en commun, contre 41 % aujourd'hui. Quelque 1,5 million d'habitants de petite et grande couronnes en bénéficieront.

UNE FILIÈRE CRÉATRICE D'EMPLOIS

Enfin, le mass transit est bénéfique pour l'emploi. Les activités mass transit de Transilien, SNCF Réseau et la RATP représentent plus de 50 000 emplois directs permanents en Île-de-France, équivalents au nombre d'emplois directs dans la filière automobile francilienne. La réalisation du Grand Paris Express représente 15 000 à 20 000 emplois supplémentaires par an, sans compter les autres chantiers en cours.

4 GRAMMES
de CO₂ émis par km
et par voyageur en *mass transit*,
comparés à 138 g en voiture

50 000
emplois directs récurrents
en Île-de-France

UNE NÉCESSAIRE PRIORITÉ DANS LES INVESTISSEMENTS

Le mass transit constitue ainsi une brique du système de transport incontournable pour une mobilité performante et durable. Au sein de la métropole francilienne, il assure des déplacements rapides, capacitaires, écologiques, sûrs et abordables sur de longues distances.

Il contribue largement à la structuration et à l'attractivité de la région Île-de-France dans toutes ses composantes. Son rôle est majeur tant pour le dynamisme et la compétitivité que pour la qualité de vie. Il doit figurer comme l'une des principales priorités dans les arbitrages futurs, même dans un environnement sanitaire modifié.

Ces investissements sont indispensables pour décarboner la mobilité en Île-de-France et assurer son développement durable, et ce, d'autant qu'un million d'habitants supplémentaires sont attendus en Île-de-France d'ici 2035. Concrètement, les grands projets ferroviaires en cours tels qu'Eole ou le Grand Paris Express permettront de mieux répondre aux besoins de mobilité, de soulager les lignes existantes les plus chargées, de réduire les temps de trajet, en particulier de banlieue à banlieue, et d'améliorer l'accès aux pôles d'emploi majeurs de la région. Ils sont aussi vitaux pour mieux structurer l'urbanisation de la région capitale en limitant l'étalement urbain et pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. ■

Dany Nguyen-Luong et Jérôme Bertrand, L'Institut Paris Region

Agnès Grisoglio, Mass Transit Academy

Françoise Tournassoud, Florence Prybyla, Nathalie Coutrot et Sylvie Wouters, Transilien SNCF

David O'Neill, Ouïame Araamouch et Vincent Loucel, Kisio

Aurore Fabre-Landry, Sustainable Mobilities

RESSOURCES

- Brajon Delphine et alii, *Les Franciliens et le Covid-19*, L'Institut Paris Region, juin 2020.
- Burfin Yves, Léon Olivier, Faucon Florence, Gollain Vincent et Tarquis Christine, *Chiffres clés de la région Île-de-France 2020*, CCI Paris Île-de-France, Insee Île-de-France, L'Institut Paris Region, juin 2020.
- Laurent Sophie, Prédali Frédérique et Boichon Nicolas, *Comparaison de réseaux mass transit francilien et internationaux*, SNCF – L'Institut Paris Region, mai 2018.
- Petit Thierry, « L'industrie automobile francilienne en route pour le véhicule du futur », *Note rapide*, n° 816, L'Institut Paris Region, septembre 2019.



MÉTHODOLOGIE DES TRACES GPS

L'analyse détaillée des traces GPS, collectées par l'intermédiaire d'applications installées sur les smartphones, a été conduite à l'aide de la solution Kisio VisioPulse – datalake GPS à partir d'un échantillon issu d'un panel de 700 000 utilisateurs en Île-de-France, qui génèrent chaque jour plusieurs dizaines de millions de traces GPS. La période de collecte s'est étalée du 1^{er} février au 7 mars 2020. Ces traces GPS anonymisées permettent de recomposer les trajets porte à porte effectués par les porteurs de ces smartphones, d'identifier les modes utilisés et les correspondances, ainsi que les motifs à partir des comportements, avec une vision 24h/24 et 7j/7.

1. Enquête Globale Transport (EGT) pilotée par Île-de-France Mobilités, en partenariat avec la DRIEA Île-de-France. Suivant la disponibilité des informations, les résultats de l'EGT 2018 ou 2010 sont utilisés.
2. Données Omnil 2019, redressées du taux de correspondance moyen.
3. Pour cette étude, le périmètre Juvisy/Vallée de l'Orge regroupe les communes de Brétigny-sur-Orge, Fleury-Mérogis, Juvisy-sur-Orge, Le Plessis-Pâté, Longpont-sur-Orge, Morsang-sur-Orge, Sainte-Geneviève-des-Bois, Saint-Michel-sur-Orge, Savigny-sur-Orge et Viry-Châtillon.
4. Ce corridor est composé d'une part de Cergy, Pontoise et Saint-Ouen L'Aumône et d'autre part de Courbevoie, Nanterre, Neuilly-sur-Seine, Puteaux et du 7^e, 8^e, 9^e, 15^e, 16^e et 17^e arrondissement de Paris.
5. Enquête « Les Franciliens et le Covid-19 » conduite du 5 au 19 mai 2020 par Médiamétrie pour L'Institut Paris Region, auprès d'un échantillon de 3 028 individus, représentatif de la population de résidents d'Île-de-France âgés de 18 à 75 ans.
6. Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement.
7. Insee, Labour Cost Survey (LCS) – 2016.
8. Information GES des prestations de transport – Méthodologie et indicateurs utilisés par Île-de-France Mobilités, RATP et Transilien SNCF, mai 2020. Les valeurs correspondent aux émissions directes basées sur la consommation d'énergie et la fréquentation des modes. Ces valeurs ne tiennent pas compte des émissions indirectes dues à l'ensemble du cycle de vie de l'énergie et des modes nécessaires aux déplacements.
9. Citepa, émissions de dioxyde de carbone (format Secten), année 2020.
10. Le Budget de l'Automobiliste © de l'Automobile Club Association, mars 2018.

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Fouad Awada

DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION

Sophie Roquelle

MAQUETTE

Jean-Eudes Tilloy

INFOGRAPHIE/CARTOGRAPHIE

Laurie Gobled

MÉDIATHÈQUE/PHOTOTHÈQUE

Inès Le Meledo, Julie Sarris

FABRICATION

Sylvie Coulomb

RELATIONS PRESSE

Sandrine Kocki

33 (0)1 77 49 75 78

L'Institut Paris Region

15, rue Falguière

75740 Paris cedex 15

33 (0)1 77 49 77 49

ISSN 2724-928X

ISSN ressource en ligne

2725-6839



institutparisregion.fr



Le Département des Yvelines à l'épreuve du Covid-19 : Une gestion humaine de la crise

Créé en 2016 afin d'apporter, sous forme d'avis, le regard et l'expertise de la société civile aux réflexions des Départements des Yvelines et des Hauts-de-Seine, le Conseil de développement durable interdépartemental (C2DI) a vocation à être saisi sur toute question relative à l'analyse prospective, à la conception, à la réalisation ou à l'évaluation de politiques départementales et interdépartementales.

Alors que l'épidémie de coronavirus poursuit sa progression à travers le monde, elle n'en finit pas de questionner les modèles économiques en place, et d'interroger des systèmes politiques qui semblaient pourtant avoir fait leurs preuves. L'heure est certes à l'action, mais également à la réflexion.

Aussi le Président de l'Etablissement public interdépartemental (EPI) 78/92 a-t-il souhaité, dans sa lettre de saisine en date du 30 juillet 2020, que le C2DI apporte son regard sur la crise sanitaire et ses conséquences :

- Comment chacun, selon son âge et sa situation, vit-il cette période si particulière ? Quelles sont les conséquences de cette crise sur nos territoires ?
- Quelles initiatives ont été déployées pendant la crise sanitaire ? Quels enseignements en tirer ? Y a-t-il des transformations à entériner ou à imaginer dans nos manières de faire et de vivre ?
- Comment agir dans l'incertitude, voire l'inconnu ? Comment les Départements, leurs partenaires communaux et plus largement les acteurs du territoire peuvent-ils agir pour soutenir nos jeunes, les actifs en difficulté, nos familles...mais aussi les personnes âgées et les personnes en fragilité ? Comment accroître notre résilience collective ?

Pleinement mobilisé aux côtés des services de l'Etat et de la communauté médicale et médico-sociale durant la 1^{ère} phase de l'épidémie de Covid-19, le Département des Yvelines a joué un rôle majeur –si ce n'est déterminant- dans la gestion de la première phase de cette crise sanitaire. C'est pourquoi il a souhaité apporter sa contribution aux réflexions du C2DI, via le témoignage de plusieurs de collaborateurs lors des différentes séances de travail organisées.

En effet, et parce qu'il n'a pas hésité à intervenir au-delà de ses seules compétences obligatoires, le Département des Yvelines a pu assurer la continuité du service public tout en apportant des réponses spécifiques et adaptées aux difficultés soudaines rencontrées par les usagers et acteurs du territoire. Une mobilisation exceptionnelle qui a démontré – en était-il besoin ?- le caractère indispensable de l'échelon départemental, mais aussi et surtout **la capacité du Département à proposer une gestion « humaine » d'une crise pourtant imprévisible et indomptable.**

C'est que la collectivité yvelinoise a su habilement conjuguer trois caractéristiques inhérentes aux Départements, parfois questionnées d'ailleurs, pour en faire de véritables forces dans ce contexte si singulier : sa taille et *a fortiori* sa proximité, ses compétences et champs d'actions en matière de solidarités notamment, et ses agents –en particulier ceux positionnés « en première ligne ».

1. Le Département, une collectivité de terrain

Bien que relativement jeune par rapport aux autres collectivités françaises, le Département des Yvelines s'est imposé, en quelques décennies, comme une strate non seulement intermédiaire mais surtout absolument essentielle au bon fonctionnement de la vie des territoires.

Car, si d'aucuns déplorent le millefeuille territorial -d'autant plus important en Ile-de-France depuis la création de la Métropole du Grand Paris (MGP) et des Etablissements publics territoriaux (EPT)- ils oublient trop souvent que le Département porte, avec le bloc communal, les compétences ayant trait au quotidien (voirie, famille, insertion, autonomie, jeunesse, cadre de vie...), et que ses représentants, choisis

au suffrage universel direct, sont pour certains élus locaux dans leur commune. Deux spécificités qui justifient le qualificatif de collectivité « de proximité », et ce malgré une superficie largement supérieure à d'autres entités intermédiaires comme les intercommunalités.

Souhaitant prendre en compte ces réalités institutionnelles, le Département des Yvelines a d'ailleurs créé cinq Territoires d'action départementale (TAD) reprenant le découpage intercommunal : le TAD de Seine Aval au nord, celui de Boucle de Seine frontalier avec les Hauts-de-Seine, le TAD de Grand Versailles, celui de Saint-Quentin-en-Yvelines et, enfin, un dernier territoire plus rural, à savoir le TAD de Terre d'Yvelines. Via leurs différentes implantations physiques, les Territoires d'action départementale sont de véritables guichets uniques de proximité pour les usagers et partenaires, auxquels ils proposent une offre de services large, de l'action sociale jusqu'au développement local en passant par la planification familiale.

Cette organisation territorialisée, désormais bien identifiée et rôdée, permet au Département de décliner rapidement les politiques publiques portées et votées par l'exécutif. Elle lui apporte également une connaissance fine de son territoire, et en particulier de ses acteurs. Associations et coordinations locales, équipes municipales, délégations territoriales... sont autant de partenaires avec lesquels les TAD sont amenés à collaborer régulièrement, et ont donc adopté des relations de travail et de confiance réciproques.

Une présence au plus près du terrain et un réseau partenarial dense et éprouvé qui ont permis au Département des Yvelines de comprendre – peut-être plus rapidement que les échelons régional et nationaux – les difficultés soudaines rencontrées par les yvelinois à l'occasion de la crise sanitaire, et d'y apporter des réponses rapides, pragmatiques et adaptées, de l'achat en urgence d'équipements de protection individuelle pour les soignants à l'équipement des maisons de retraite en tablettes numériques, en passant par la mise en place d'une plateforme d'écoute et de soutien aux personnels des services d'aide et d'accompagnement à domicile... des initiatives à chaque fois spécifiques donc, mais surtout des initiatives à échelle humaine.

2. Le Département, chef de file des solidarités humaines et territoriales

Mais sa proximité territoriale avec les yvelinois ne suffit pas à expliquer en quoi le Département des Yvelines a pu et su « humaniser » sa gestion de crise. Un autre facteur déterminant est certainement celui de son champ d'actions – qu'il a d'ailleurs su dépasser pour pallier les carences d'autres strates institutionnelles.

Conforté par la loi NOTRe dans son rôle de chef de file des Solidarités, le Département des Yvelines exerce un grand nombre de compétences que l'on pourrait qualifier de compétences « humaines » (*versus* les compétences « économiques » d'un EPCI ou d'une Région) : prévention et protection de l'enfance, insertion sociale et professionnelle, autonomie des personnes âgées ou en situation de handicap, accès au logement et lutte contre la précarité énergétique, ou encore protection maternelle et infantile. Et, parce qu'il intervient quotidiennement auprès des publics les plus vulnérables, il avait logiquement un rôle majeur à jouer dans la gestion et dans la réponse à cette crise. Ce qu'il n'a pas manqué de faire.

Organisée dès la fin du mois de février, la première réunion de crise s'est rapidement muée en cellule de crise réunie quotidiennement sous l'autorité du Directeur général des Services, en lien étroit avec les partenaires du territoire – à commencer par la Préfecture. C'est cette cellule qui a déclenché le Plan de Continuité d'Activité (PCA), lequel a très rapidement permis d'identifier les missions essentielles de la collectivité à impérativement maintenir, de recenser les moyens et effectifs nécessaires pour ce faire, et de réorienter les ressources disponibles vers ces activités. En quelques jours, plus de 1 000 agents ont ainsi pu être mobilisés en présentiel et à distance pour prendre part au PCA, assurant la continuité du service public départemental par l'ouverture de points d'accueil physique pour prendre en charge les situations d'urgence sociale, par la poursuite du versement des aides et prestations individuelles de solidarité, ou encore par le maintien des conditions d'accueil et d'hébergement des enfants placés.

S'agissant des missions qu'il porte en propre, le Département des Yvelines s'est donc montré particulièrement réactif- la préexistence d'un PCA l'aura certainement aidé. Il a tâché de l'être également, dans le cadre de ses compétences obligatoires toujours, pour les missions déployées par ses partenaires. Leurs publics étant particulièrement vulnérables, les établissements de l'ASE ont reçu un accompagnement spécifique de la part de la collectivité départementale, laquelle a notamment constitué et déployé des équipes de renfort pendant toute la durée du confinement pour aider les structures à faire face à l'accroissement significatif de leur activité – les enfants n'allant plus à l'école- et à l'augmentation de l'absentéisme chez les

2

personnels. De la même façon, le Département a apporté un appui logistique et technique aux gestionnaires d'établissements accueillant des personnes âgées ou des personnes en situation de handicap, via la distribution d'équipements de protection individuelle, la centralisation des données à remonter au niveau national, ou encore le conseil dans l'adaptation quotidienne des structures (réorganisation spatiale...). Un dernier exemple en matière d'insertion : en lien étroit avec les TAD, l'agence *ActiviY* a mis en place un service d'aide au recrutement pour les entreprises soumises à des tensions de main d'œuvre –services à domicile notamment. Autant d'initiatives à vocation humaine, que le Département des Yvelines, en tant que pilote des Solidarités, se devait de lancer et de mener à bien.

Mais à crise inédite, mobilisation inédite : alors qu'il aurait pu s'en tenir là, le Département des Yvelines a largement dépassé le cadre de ses compétences obligatoires pour être pleinement aux côtés de tous les yvelinois - et non seulement de ses publics habituels. Et c'est notamment dans le domaine de la santé, où il n'a normalement pas vocation à intervenir, qu'il s'est montré le plus actif : organisation d'une campagne massive de dépistage PCR dans les EHPAD et foyers de jeunes travailleurs, prise en charge dans les collèges des enfants des personnels soignants, création d'une aide exceptionnelle pour financer le paiement des loyers des professionnels de santé libéraux exerçant dans les maisons médicales des Yvelines, ou encore acquisition et distribution de masques aux habitants des petites communes du territoire en vue du déconfinement...s'il on ajoute à ces initiatives certaines actions plus symboliques comme le don de paniers gourmands aux personnels et résidents des maisons de retraite, ou la mise à disposition des cuisines des collèges à plusieurs chefs afin qu'ils préparent de bons plats aux personnels soignants, on remarque ce même fil rouge dans les interventions du Département : l'humain.

Aussi, si ses compétences l'amenaient logiquement à initier un certain nombre d'actions en matière de solidarités humaines et territoriales, le Département des Yvelines a naturellement déployé sa force de frappe et sa capacité d'intervention dans bien d'autres domaines, avec pour seule priorité la survie –car c'est bien de cela dont il s'agissait- d'hommes et de femmes.

3. Le Département, un collectif d'agents publics engagés et dévoués

Mais les initiatives développées ci-avant n'auraient été possibles sans l'engagement fort et massif des agents départementaux, pourtant si souvent malmenés par l'opinion publique ces dernières années.

On pense bien évidemment à l'ensemble des personnels des secteurs sociaux et médico-sociaux : infirmières, aides-soignantes, agents des services hospitaliers, accompagnants éducatifs et sociaux...mobilisés sur le terrain, que ce soit au sein des établissements ou via les services d'aide à domicile, pour constituer une véritable « ligne de front » aux côtés du corps médical. Dans les Yvelines, ce sont plusieurs centaines d'agents qui ont œuvré quotidiennement auprès des publics les plus vulnérables du territoire (personnes âgées, personnes en situation de handicap, enfants confiés aux services de l'Aide sociale à l'enfance...) pour assurer la continuité du service public – ou devrait-on dire dans ce contexte, la continuité de la vie.

On pense moins, à tort, à ces professionnels assurant des activités tout aussi essentielles sur le territoire, et qui ont maintenu leurs missions quand d'autres les ont suspendues : équipes d'exploitation routière pour la surveillance du réseau et les interventions d'urgence, chargés d'accueil et travailleurs sociaux pour la prise en charge des situations d'urgence sociale, agents de maintenance pour la sécurisation des bâtiments et la gestion du courrier et des moyens généraux, centres de protection maternelle et infantile pour le suivi et la vaccination des jeunes enfants, reporters d'images et journalistes pour informer mais aussi rassurer la population yvelinoise...autant d'agents départementaux qui, malgré des conditions de travail souvent dégradées, ont répondu présents.

On ne pense guère au travail de tous ces collaborateurs évoluant au sein de Directions dites « supports », lesquelles sont apparues absolument stratégiques et indispensables en période de crise. Comment aurait-on pu assurer la mise en télétravail contrainte et simultanée de 2 500 collaborateurs sans l'appui des services informatiques du Département ? Les bénéficiaires de la collectivité, déjà malmenés par une crise d'une ampleur inégalée, auraient-ils accepté mais et survécu à un arrêt brutal du versement des aides individuelles et des prestations sociales ? Aurait-on pu organiser une session de l'Assemblée départementale en plein confinement sans le solide concours de la Direction des Affaires Juridiques ? Qui pour assurer la continuité des process RH (gestion des absences et congés, sécurisation de la paie et versement des primes et heures

3

supplémentaires, poursuite des recrutements...) mais aussi du dialogue social sans la mobilisation exceptionnelle des équipes en charge des ressources humaines ? Aussi dramatique soit-elle, cette crise aura eu le mérite de réaffirmer le rôle central de ces fonctions, hautement contributrices à la résilience du Département des Yvelines.

Que dire alors de ces agents qui, au regard de leurs postes et missions, n'étaient pas mobilisés dans le cadre du PCA, et qui ont malgré tout souhaité contribuer à l'effort collectif en se portant spontanément volontaires pour venir en renfort des équipes déployées sur le terrain ? Cette jeune chargée de mission Evaluation, devenue pour quelques semaines maîtresse de maison au sein d'un foyer d'enfants placés, ce coordonnateur de parcours professionnel, positionné en renfort lingerie au sein d'un établissement départemental, ou encore cette responsable de Pôle Santé qui a repris sa casquette de médecin pour devenir référente au sein d'une équipe mobile chargée de réaliser des dépistages auprès des populations vulnérables...repérés et accompagnés par la cellule de régulation mise en place en interne, ce sont en tout près de 270 agents qui, au plus fort de la crise, ont pu être réaffectés là où les ressources pouvaient manquer, là où les personnels étaient à la peine. Si tous ont pu partager ce sentiment d'« être utile », tous tirent également des enseignements riches et forts de cette expérience – qui a d'ailleurs révélé certaines vocations.

Quel que fut leur rôle pendant la crise, les agents départementaux ont fait mentir leurs détracteurs en plaçant l'intérêt général avant toute autre considération, démontrant ainsi que la notion de « service public » n'est pas surannée – au contraire ! Ils ont également donné des visages à une collectivité qui, malgré ses compétences de proximité, reste encore relativement méconnue par ses administrés.

Si beaucoup ont déploré la gestion parfois technocratique voire comptable de la crise engendrée par l'épidémie de Covid-19, l'exemple du Département des Yvelines prouve qu'une autre voie était possible, à la condition nécessaire, mais non suffisante, de redonner sa (première) place à l'humain.

Gageons que les réflexions lancées par le C2DI, mais aussi par d'autres acteurs, à d'autres échelles et dans d'autres contextes, permettront de tirer des enseignements à la fois constructifs et positifs, pour que nous apprenions tous collectivement de cette expérience qui restera à jamais gravée dans nos mémoires.

Marion NAHANT
Département des Yvelines

Bibliographie

QUELLE(S) CRISE(S) ?

- **ENQUETE SUR LES FRANCILIENS**

Les publications de l'IPR sur la crise sanitaire, sociale et économique liée au Covid-19

Institut Paris Région

Le confinement : qui l'a mal vécu, et pourquoi ?

Institut Paris Région - Note rapide Société-Habitat, n° 867- 07/10/2020

- **L'ETAT DE LA SOCIETE FRANCAISE : BILAN ET PROSPECTIVE**

Les Oubliés dans la pandémie

destincommun.fr -2020

Le COVID-19 présente un défi social, économique et bien sûr sanitaire sans précédent. Il pourrait creuser davantage les failles et les fractures existantes et risque de nous diviser encore plus. Mais y a-t-il dans cette crise des enseignements à tirer, des ponts à bâtir, des leviers à activer pour que la 'France d'après' soit plus durable, équitable et capable de mieux réagir aux crises qui nous attendent ? Dans ces temps d'incertitudes, comment construire l'avenir ensemble ?

La Grande Transformation face à la crise, 12 propositions pour le Monde d'Après - rapport

Comité 21 - 11/09/2020

Se donner un nouveau cap. Rapport annuel sur l'état de la France en 2020

Daniel KELLER, Pierre LAFONT. CESE - 09/07/2020

Les aspirations et clivages dans la société française : Dossier de synthèse

millenaire3.com - juin 2018

L'analyse des transformations sociales est un des fondements de tout travail de prospective. [...] La Direction de la Prospective et du Dialogue Public a souhaité faire le point sur toutes ces questions, en compilant plusieurs centaines d'enquêtes réalisées au niveau national et international.

RESILIENCE TERRITORIALE

- **DEFINITIONS ET APPROCHES TRANSVERSALES**

COVID-19, changement climatique... Faire face aux crises : un enjeu de résilience

Chloë Voisin-Bormuth, Magali Reghezza-Zitt. La fabrique de la cité - 30/06/2020

« Cette crise sanitaire a démontré la nécessité de miser sur des stratégies de durcissement, c'est-à-dire sur l'adoption de mesures préventives pour renforcer la capacité des villes et des habitants à faire face à un choc, plutôt que sur une seule stratégie de réparation. » [...]

Résilience urbaine : Face aux chocs et mutations délétères, rebondir plutôt que résister ?

Chloë Voisin-Bormuth. La fabrique de la cité - Octobre 2018

« Le concept de résilience est partout. Il peut sembler rebattu - voire même suspect. Utilisé dans des domaines si variés, a-t-il encore du sens ? La résilience est-elle devenue un nouvel impératif ? » [...]

Résilience des métropoles, le renouvellement des modèles

Magali Talandier. PUCA / POPSU, 28/03/2019 44 p.

La résilience ne se décrète pas

Institut Paris Région - 09/04/2020

« Interview de Ludovic Faytre sur la définition le concept de résilience, les grandes catastrophes qui pourraient menacer l'Île-de-France, les enseignements à tirer de la crise actuelle au regard de chocs passés. » [...]

[Il faut faire coïncider la notion de territoire avec celle de subsistance](#)

humanite-biodiversite.fr – 23/07/2018

« Pour le sociologue Bruno Latour, il est urgent de transformer les questions d'écologie en questions de territoire afin de sortir de la crise politique et environnementale. » [...]

[Une boussole de la résilience pour l'adaptation des territoires : un mode d'emploi du Cerema pour les collectivités](#)

CEREMA – 10/07/2020

[Les low-tech, des innovations pour la résilience des territoires](#)

Cristina Lopez, Odile Soulard. Institut Paris Région – 29/02/2020

« Ces innovations utiles, sobres et adaptées au contexte local, constituent un formidable levier de développement. Elles améliorent la résilience des territoires dans un contexte de tension sur les ressources et participent d'un nouveau récit positif du progrès. » [...]

• APPROCHES EXISTANTES

[Apprendre des territoires](#)

PUCA- Hors série Revue Urbanisme N°72 - 72 p. – 21/07/2020

[« Réflexes publics » : l'innovation par temps de crise](#)

Laura Fernandez Rodriguez. La gazette des communes – 30/11/2020

[Réflexes publics](#), enquête action sur les transformations publiques par temps de crise, 60 pages.

[Covid-19 : le département reste mobilisé](#)

hauts-de-seine.fr- 19/11/2020

« Depuis le début de la crise sanitaire en mars dernier, le Département des Hauts-de-Seine assure la continuité de ses missions de service public dans le respect des contraintes sanitaires. En maintenant ces activités en PMI, en garantissant ces dispositifs et ces aides sociales pour les seniors et les personnes en situation de handicap de son territoire, le Département confirme son engagement pour son rôle essentiel dans la solidarité. » [...]

[Covid-19 : le Département des Yvelines agit](#)

yvelines-infos.fr – avril 2020

« Face à la pandémie de coronavirus (Covid-19), le Département des Yvelines agit et vous informe. Accès aux services départementaux, distribution de masques aux structures de la protection de l'enfance, continuité pédagogique, aide aux seniors hospitalisés, mise en place d'un numéro vert pour les professionnels de l'autonomie, aide exceptionnelle aux entreprises... retrouvez dans ce dossier toutes les actions mises en place par le Département pour assurer ses missions essentielles et épauler les Yvelinois. » [...]

[Les mesures mises en place par les Départements dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire liée à l'épidémie de covid-19](#)

Assemblée des départements de France – 08/04/2020

[Face à la crise, une réactivité innovante](#)

Supplément de HDS mag n° 72, septembre-octobre 2020

Des mesures pour contrer la fracture numérique et le décrochage scolaire. Un plan de relance de 77 millions d'euros (sous forme de schéma) P.6-7

["La crise a montré l'utilité et l'efficacité des départements"](#)

Claire Mallet. Localtis – 16/09/2020

« La mission sénatoriale sur le rôle et les compétences des départements a adopté et présenté le résultat de ses travaux le 15 septembre. Parmi les propositions de la mission : créer des "agences départementales des solidarités" pilotées par le conseil départemental, assouplir la répartition des compétences - y compris sur le développement économique -, supprimer les conférences territoriales de l'action publique (CTAP), rétablir la clause de compétence générale des départements et des régions. » [...] [L'intégralité du rapport ; Les pages de la mission sur le site du Sénat](#)

APPROCHE THEMATIQUE

• SOCIAL ET SANTÉ

o Analyses et inspirations

Les eaux usées : un outil potentiel de surveillance d'évolutions d'épidémies

environnement-boulogne-billancourt.org - 11/05/2020

« Alors que moins de 100 cas avaient été diagnostiqués en Ile de France, les eaux usées témoignaient déjà que l'épidémie avait commencé. » [...]

Après la crise sanitaire, l'urgence sociale

La gazette des communes - 07/09/2020

« Alors que le chômage augmente, suite à la première vague de Covid-19, les collectivités se préparent à un afflux - difficile à mesurer - de nouveaux publics à accompagner socialement. » [...]

Les cyberviolences conjugales aggravent l'isolement

Sandrine GAYET, yvelines-infos.fr - 25/11/2020

« Elles sont encore peu documentées. Et pourtant, dans une enquête consacrée à ce sujet, le Centre francilien Hubertine Auclert pour l'égalité femmes-hommes, estime que 9 femmes sur 10, victimes de violences conjugales, souffrent aussi de cyberharcèlement de la part du conjoint ou ex-conjoint. La nouvelle loi doit mieux les protéger contre ce phénomène d'ampleur. »

Violences conjugales : l'effet "révélateur" du confinement

vie-publique.fr - 12/08/2020

Épidémie de Covid-19, confinement et santé des enfants

hcsf.fr - 19/06/2020

Des enfants encore plus en danger

politix.fr - 16/05/2020

« Associations pour la protection de l'enfance et pédiatres appréhendent les conséquences du confinement pour certains mineurs, particulièrement les tout-petits. » [...]

Cyberharcèlement: avec le confinement, la menace accrue des comptes "ficha"

nouvelobs.com - 21/04/2020

« Le phénomène n'est pas nouveau, mais il s'est accru pendant le confinement : les comptes "ficha", qui diffusent des images intimes de jeunes femmes sans leur consentement, pullulent sur internet, plongeant dans la détresse des victimes plus que jamais seules. » [...]

o Actions des collectivités

Solidarité : comment les collectivités s'organisent pour faire face à la deuxième vague

La gazette des communes - 03/11/2020

« Alors que le confinement a été décrété face à la deuxième vague de Covid-19, les collectivités réactivent, pérennisent ou déploient des initiatives de solidarité. Distribution de produits alimentaires et plateformes téléphoniques visent à toucher les publics les plus vulnérables et à maintenir le lien social. » [...]

Le Département renforce son soutien aux personnes âgées et handicapées

hauts-de-seine.fr - 12/11/2020

Covid-19 : Le confinement exacerbe les violences conjugales

Sandrine GAYET, yvelines-infos.fr - 24/03/2020

[Recueillir la parole d'un enfant victime de violences](#)

Sandrine GAYET, yvelines-infos.fr – 24/11/2020

[Un bus « santé femmes » pour rompre l'isolement](#)

hauts-de-seine.fr – 14/09/2020

« Dispositif itinérant unique en son genre qui vient enrichir la palette d'action sociale inter-départementale, le bus « santé femmes » offre aux femmes isolées du territoire une prise en charge globale. Aller à la rencontre des femmes les plus vulnérables pour leur offrir une prise en charge globale tant dans le domaine de la santé que du soutien psychologique et de l'accès aux droits. »

[Une agence interdépartementale pour l'autonomie](#)

hauts-de-seine.fr – 01/10/2020

« Lors de la quatrième édition de E-Tonomy, Yvelines et Hauts-de-Seine ont officialisé la création de cette nouvelle structure qui favorise le bien-vieillir chez soi grâce aux outils numériques. » [...]

[Le Département des Hauts-de-Seine lance un appel à projets autour de la prévention de la perte d'autonomie](#)

Silver Eco – 10/06/2020

• EDUCATION

- o Analyses et inspirations

[États généraux du numérique pour l'éducation : entre inquiétudes, usages réels et attente de formation](#)

V.F. Localtis - 03/11/2020

- o Actions des collectivités

[Rentrée scolaire dans les collèges des Hauts-de-Seine : une rentrée adaptée à la crise sanitaire](#)

Ludomag.com – 01/09/2020

[La relation parents-enfants à l'ère des réseaux sociaux](#)

Département des Hauts-de-Seine. Entretiens Albert-Kahn – 08/10/2020

« Le 2 octobre dernier, les Entretiens Albert-Kahn évoquaient l'épineux problème de la relation parents-enfants à l'ère des réseaux sociaux et le retour d'enseignement de la période de la crise sanitaire de la Covid-19. » [...]

• NATURE

- o Chaleur

[Atténuer les îlots de chaleur urbains - Cahier n°5 : méthodes et outils de conception des projets](#)

APUR – mars 2020

[Influence de caractéristiques urbaines sur la relation entre température et mortalité en Île-de-France](#)

santepubliquefrance.fr - 08/10/2020

« L'analyse a porté sur la mortalité totale, sur les étés (juin-septembre) 2000 à 2015. » [...]

- o Alimentation

[Insécurité alimentaire et agriculture urbaine à l'heure du Covid-19](#)

Institut Paris Région – 13/05/2020

[Économie circulaire & alimentation : des initiatives franciliennes pour tous les goûts](#)

Institut Paris Région, OREE – 15 octobre 2019

Villes et alimentation en période de pandémie : expériences françaises

France Urbaine, mai 2020, 40 p.

- o Solutions fondés sur la nature

Renaturer l'Île-de-France : vers un territoire plus résilient

Gwendoline Grandin, Marc Barra. Institut Paris Région – 31/03/2020

« Solutions fondées sur la nature et résilience des territoires: le Cerema aux côtés de l'Agence Française pour la Biodiversité dans le projet Life Artisan.

CEREMA – 18/12/2019

Des Solutions fondées sur la Nature pour s'adapter au changement climatique

ONERC – 2019 – La Documentation Française, Rapport au Premier ministre et au Parlement

Biodiversité, nature et santé : comment la crise sanitaire rebat les cartes du débat ?

PUCA – Septembre 2020

• URBANISME, RURALITÉS ET MOBILITE

- o Analyses et inspirations
 - Urbanisme et ruralités

La crise a affecté la fréquentation des centres-villes

Emilie Zapalski. Localtis – 24/11/2020

« Avec la crise sanitaire et le confinement, les Français ont moins fréquenté leur centre-ville mais ils y restent toujours très attachés. C'est ce qui ressort du cinquième baromètre du centre-ville et des commerces de Centre-ville en mouvement présenté le 23 novembre 2020. » [...]

S. Chapus : « Le périmètre du confiné, nouvelle échelle de travail et de proximité ? »

Fabienne Proux. Le Journal du Grand Paris – 11/05/2020

La ville du quart d'heure à la recherche du temps perdu

Alexandre Léchenet Laura Fernandez Rodriguez. La Gazette des communes – 11/09/2020

« La question de l'accessibilité à des équipements de proximité est (re)devenue centrale à l'occasion de la crise sanitaire, et a été mise à l'honneur lors de la campagne électorale des municipales. Un alignement des planètes favorable à un retour en grâce des politiques temporelles ? » [...]

Fracture territoriale : Les désirs de mobilité des actifs

IFOP - 20/10/2020

« Quelques mois après le confinement, les actifs français font preuve d'un intérêt certain quant à la possibilité de changer de région pour raison professionnelle (60% des actifs en Ile-de-France), et d'une forte confiance envers les acteurs locaux pour renforcer l'attractivité des territoires (86% font confiance aux TPE et PME, 78% à la région). » [...]

La crise va-t-elle engendrer un exode vers les villes moyennes ?

Localtis – 07/09/2020 - Baromètre 2020 de Villes de France

- Mobilités

Face à la crise, les Franciliens transforment durablement leurs habitudes de déplacements

Institut Paris Région – 07/10/2020

Crise sanitaire et mobilités : un numéro spécial de Transflash sur les enjeux et perspectives

CEREMA – 24/07/2020

Transports publics : regagner la confiance des voyageurs, le grand défi de l'après-Covid

Anne Lenormand, Localtis – 20/11/2020

Quel rôle pour le mass transit en Île-de-France à l'heure de la crise sanitaire ?

Institut Paris Région – 23/09/2020

Politiques cyclables : les "coronapistes" largement pérennisées, selon une nouvelle enquête

Anne Lenormand, Localtis – 14/10/2020

Vélo et déconfinement : Le guide express des aménagements cyclables provisoires est en ligne

05/05/2020- Cerema

« Le Cerema propose un guide court et pratique pour les collectivités qui souhaitent favoriser la pratique du vélo et tester des aménagements provisoires. » [...]

Déconfinement et mobilité : Le guide des aménagements provisoires pour les piétons

CEREMA – 29/05/2020

o Actions des collectivités

Déconfinement : Yvelines et Hauts-de-Seine privilégient le vélo !

www.78-92.fr – 08/06/2020

« Afin d'encourager les déplacements doux et désengorger le réseau francilien de transports en commun les Hauts-de-Seine et les Yvelines ont fait le choix d'aménager 110 km de pistes cyclables temporaires pour rejoindre Paris et l'Ouest de la petite couronne. » [...]

Lissage des heures de pointe en Île-de-France

iledefrance.fr – Dossier – 10/06/2020

« La Région est engagée depuis 2018 dans le lissage des heures de pointe pour les déplacements professionnels. Elle travaille de concert avec les entreprises, les territoires, les salariés et ses partenaires franciliens pour expérimenter et généraliser de nouvelles pratiques de travail. Et elle recense et accompagne les bonnes pratiques : télétravail, tiers-lieux, horaires décalés, vélo... » [...]

• ECONOMIE

o Analyses et inspirations

Crise sanitaire : plus durement touchée pendant le confinement, l'économie francilienne se redresse ensuite moins vite qu'à l'échelle nationale

Cécile Le Fillâtre, Jean-Philippe Martin, Danièle Koubi. INSEE – 09/10/2020

De par son orientation économique, l'Île-de-France a été particulièrement touchée dans les secteurs de la construction, du tourisme et de l'industrie, notamment dans l'automobile et l'aéronautique. Depuis la fin du confinement, la reprise est également plus difficile que dans d'autres régions, sans doute en raison de la dépendance aux marchés étrangers, aux activités culturelles et de loisirs et au tourisme. » [...]

L'économie francilienne toujours fortement impactée par la crise sanitaire au deuxième trimestre

Samuel Deheeger, Sylvie Druelle, Jean-Philippe Martin Benoît Trinquier. INSEE – 09/10/2020

« Au deuxième trimestre 2020, la crise sanitaire a frappé de plein fouet l'économie francilienne. Moindre qu'au premier trimestre, la baisse de l'emploi salarié (- 1,3 %) reste cependant importante et plus marquée qu'au niveau national. Les créations d'entreprises ont repris à la fin du trimestre pour retrouver le niveau du début de l'année mais la demande d'emploi a crû de manière inédite (+ 21,8 %). » [...]

CCI Urgence Entreprise. Vous aider à faire face à la crise sanitaire

CCI Paris Ile de-France – Nov. 2020

« Avec le dispositif "CCI Urgence Entreprise", la CCI Paris Ile-de-France répond aux interrogations des entrepreneurs pour faire face à la crise sanitaire actuelle. » [...]

["J'aime mes commerces à domicile": le dispositif à destination des commerçants pour faire face aux restrictions d'ouvertures](#)

CCI Paris Ile de France – Nov. 2020

« Le CCI propose une aide au maintien de l'activité des commerces : une solution de cartographie d'urgence pour valoriser les services proposés par les commerçants en période de confinement (livraison et vente à emporter). Cette visibilité est renforcée, lorsque la Ville relaie sur son site la solution et ainsi fait connaître de façon géolocalisée les commerçants qui ont mis en place un service de livraison ou de click and collect. » [...]

[Dispositifs de prévention des difficultés des entreprises dans les Yvelines](#)

entreprises.cci-paris-idf.fr/web/cci78 – Nov. 2020

« Le rôle de la CIP Yvelines (Centre d'information sur la prévention des difficultés des entreprises), association dont la CCI Versailles-Yvelines est membre, est d'informer le chef d'entreprise qui rencontre des difficultés sur les solutions existantes et l'orienter vers les acteurs de la prévention ou du traitement des difficultés. » [...]

[Accélération des mutations du commerce : "On est face à un choix de société"](#)

Emilie Zapalski, Localtis – 20/10/2020

Faudra-t-il envisager un programme de requalification des entrées de ville ?

[À quelles conditions la France peut-elle se réindustrialiser ?](#)

The conversation - 28/04/2020

o Actions des collectivités

[Relance 92 : Dispositif départemental de soutien aux petites entreprises impactées par la crise sanitaire du Covid-19](#)

CCI- les-aides.fr - 30/06/2020

« Le dispositif Relance 92 est une aide financière mise en place par le département des Hauts-de-Seine en partenariat avec la Chambre du Commerce et de l'Industrie et la Chambre des Métiers et de l'Artisanat afin de soutenir les entreprises impactées par la crise sanitaire du Coronavirus. » Présentation détaillée du dispositif et des formalités à effectuer par les entreprises. [...]

[Dispositif départemental d'aide d'urgence au soutien des commerces de proximité et de l'artisanat](#)

Yvelines.fr – 02/07/2020

« Afin d'aider le bloc communal à faire face à cette situation exceptionnelle, le Conseil Départemental des Yvelines a adopté, le 26 juin 2020, un dispositif d'aide d'urgence visant à refinancer les communes et EPCI accompagnant les commerçants et artisans des territoires les plus fragiles. »

[L'Ile-de-France se dote d'un fonds résilience pour aider les plus petites structures](#)

Catherine Bernard, Le Journal du Grand Paris – 10/06/2020

• **TOURISME, CULTURE ET SPORT**

o Analyses et inspirations

[Festivals : après le séisme](#)

Emmanuel Négrier, La Gazette des communes – 23/09/2020

[Plan de relance : un bol d'air pour le secteur culturel et le patrimoine](#)

Jean-Noël Escudié, Localtis – 04/09/2020

[Mutualiser, renouveler et légitimer pour affûter l'esprit d'équipe des fédérations sportives](#)

Sénat - Rapport d'information n° 698 – 08/09/2020

Une année difficile pour le tourisme francilien

Echo d'Ile-de-France – 02/09/2020

o Actions des collectivités

Plan musiques actuelles : le Département apporte son soutien à la création

hauts-de-seine.fr – 05/10/2020

Culture : aides d'urgence aux structures et commerces culturels franciliens

lledefrance.fr – 20/11/2020

Le Département soutient les sportifs de haut niveau alto-séquanais

hauts-de-seine.fr – 23/11/2020

Faire vivre une association sportive malgré le confinement, un travail à temps plein

yvelines-infos.fr – 26/11/2020

CONSEIL DE DEVELOPPEMENT DURABLE INTERDEPARTEMENTAL (C2DI)

Le Conseil de Développement Durable Interdépartemental (C2DI) a été créé en 2016 par délibération du Conseil d'Administration de l'Etablissement Public Interdépartemental Yvelines • Hauts-de-Seine (EPI).

Le Préfet François Leblond est le Président du C2DI, et ce depuis son lancement en 2005 sous le nom de Conseil de Développement Durable des Hauts-de-Seine.

Instance de dialogue originale rassemblant acteurs de la société civile, élus et services départementaux, le Conseil de développement durable a su se renouveler régulièrement au cours de ses 15 ans d'existence.

Après son déploiement à l'échelle interdépartementale en 2016, il a ainsi mis en place des ateliers d'intelligence collective (depuis 2017) et intégré des collégiens dans le cadre d'ateliers de réflexion intergénérationnelle (2019), une initiative rare en France.



Conseil de Développement
Durable Interdépartemental



Yvelines • Hauts-de-Seine

SES MISSIONS

Le C2DI poursuit deux objectifs principaux :

- constituer un lieu d'échanges et de rencontre entre les acteurs des deux territoires, élus, services départementaux ;
- apporter le regard et l'expertise de la société civile aux réflexions des deux Départements.

Il émet des avis sur saisine de Georges Siffredi, Président de l'Etablissement Public Interdépartemental. Le C2DI peut ainsi être saisi de toute question relative à l'analyse prospective, à la conception, à la réalisation ou à l'évaluation des politiques départementales.

Le C2DI a pour vocation première l'aide à la décision et l'élaboration de préconisations destinées à améliorer, par des actions et des choix politiques concrets, la vie des habitants, des travailleurs, des entreprises, de tous les usagers..., et dont le résultat in fine sera une attractivité accrue du territoire.

SA COMPOSITION

Le C2DI est présidé par François Leblond, ancien Préfet de région et Président de la Confédération Française de l'Habitat, de l'Urbanisme, de l'Aménagement du Territoire et de l'environnement (COFHUAT).

Cette instance est composée de **80 membres, bénévoles**, nommés par arrêté du Président de l'EPI. Le C2DI est organisé en 4 collèges (élus, acteurs socio-professionnels, institutionnels et personnalités qualifiées, associations).

Ses membres sont choisis pour refléter la diversité des forces vives des Yvelines et des Hauts de Seine : associations, acteurs économiques, partenaires institutionnels, élus locaux, chambres consulaires, acteurs socio-professionnels, fondations... Certains d'entre eux portent aussi la voix de publics spécifiques, écartés des dispositifs participatifs traditionnels (personnes souffrant d'un handicap psychique, par exemple).

Grâce à cette composition, les membres du C2DI sont collectivement en capacité d'apporter une expertise sur l'ensemble des politiques départementales : attractivité, appui aux populations les plus fragiles, éducation, formation, aménagement, mobilités, questions environnementales, énergie, économie circulaire, économie collaborative, coopération décentralisée, développement durable, ...

Chaque collège dispose d'un président de collège - exception faite du collège des élus qui dispose d'un co-président pour les Hauts-de-Seine et d'un co-président pour les Yvelines.

SES TRAVAUX

Le C2DI organise librement ses travaux (plénières, commissions, auditions, etc.). Au cours de ses séances de travail, il élabore des préconisations concrètes adoptées par consensus global.

Depuis 3 ans, il met en place régulièrement des ateliers de réflexion collective. Ceux-ci permettent de faire émerger les attentes et les propositions qui sont structurées ensuite autour de préconisations. Sept événements accueillant des ateliers ont d'ores et déjà été organisés. 205 personnes (adultes et collégiens) ont participé à un ou plusieurs de ces événements.

Les travaux et contributions sont synthétisés dans un avis. Transmis officiellement au Président de l'EPI et au Président du Conseil départemental des Yvelines, l'avis fait l'objet d'une réponse écrite, qui indique les éléments de l'avis ayant retenu leur attention.

Le Conseil de Développement a rendu 18 avis, listés ci-dessous, qui s'articulent autour de propositions d'actions, de méthodes de travail et de partenariats.

Il a tout aussi bien accompagné l'évolution de politiques sectorielles (Très Haut Débit, culture, open data), que l'élaboration de plans ou de stratégies (contribution au SDRIF, schéma des parcours buissonniers, protection de l'enfance et de la jeunesse), ou l'exploration de questions transversales (Grand Paris, enjeux territoriaux communs, société civile, ère numérique).

Avis n°1 : Contribution du territoire des Hauts-de-Seine à la révision du Schéma Directeur de la Région Ile-de-France (SDRIF) - 28 février 2006

Avis n°2 : Projet de plan climat des Hauts-de-Seine - 2 mars 2006

Avis n°3 : Avant-projet de déploiement d'un réseau départemental de télécommunications à très haut débit - mars 2006

Avis n°4 : Charte de bonne Gouvernance et principes de fonctionnement - 15 mai 2007

Avis n°5 : Protection de la biodiversité dans les Hauts-de-Seine - 28 novembre 2007

Avis n°6 : Avant-projet de Schéma des parcours buissonniers des Hauts-de-Seine - 28 novembre 2007

Avis n°7 : Implications locales du Grenelle de l'Environnement - 10 novembre 2008

Avis n°8 : Culture et développement durable - 4 mai 2009

Avis n°9 : Grand Paris - 15 juillet 2010

Avis n°10 : Protection de l'Enfance et de la Jeunesse - septembre 2011

Avis n°11 : Grand Paris & Densité - 20 juin 2012

Avis n°12 : Fret & Logistique Urbaine - 26 juin 2013

Avis n°13 : Numérique, Très Haut Débit : enjeux de territoire, enjeux de société - 23 juin 2014

Avis n°14 : Open Data : rendre les données accessibles à tous - 23 juin 2015

Avis n°15 : Les Hauts-de-Seine et les Yvelines : des territoires différents et complémentaires - 16 novembre 2016.

Avis n°16 : Yvelines et Hauts-de-Seine : relations avec la société civile - 9 janvier 2018

Avis n°17 : Yvelines et Hauts-de-Seine : l'aménagement des territoires à l'ère numérique - 16 janvier 2019

Avis n°18 : Yvelines et Hauts-de-Seine : attractivité et solidarités à l'ère numérique - 9 janvier 2020

A partir de l'avis n°15 (qui associe déjà élus et société civile yvelinoise au C2D92), les travaux sont disponibles sur le site de l'EPI : <http://www.epi78-92.fr/des-structures-de-mutualisation/c2di/>.

LE C2DI EN QUELQUES CHIFFRES

En 3 ans d'activité (les 3 saisines entre 2017 et début 2020) :

- 12 événements ont été organisés au total.
- Chaque événement a regroupé entre 45 à 80 participants.
- S'y sont investis 263 participants « uniques » (participants qui sont venus à un ou plusieurs événements).
- Un peu plus de la moitié des événements ont accueilli des ateliers d'intelligence collective, où les participants se rassemblent par tables de 5 à 10 participants.
- 205 personnes (là encore, venus souvent à plusieurs événements) ont participé à ces ateliers d'intelligence collective.
- 10 animateurs, membres du C2DI, assurent à tour de rôle les ateliers de réflexion collective.
- 30 collégiens ont participé aux ateliers d'octobre 2019 et ont transmis une contribution écrite sur l'ère numérique. Leur participation, unanimement saluée, contribuait à l'intégration des générations futures aux réflexions du C2DI. Elle a permis l'émergence de propositions intergénérationnelles.

Remerciements

- A l'ensemble des acteurs externes, élus, membres du C2DI, services départementaux qui ont partagé, par leurs interventions, les projets innovants, ambitions, bonnes pratiques formant le socle de ce rapport,
- Aux membres du C2DI des Hauts-de-Seine et des Yvelines pour leur contribution,
- Aux membres du C2DI qui ont bien voulu se charger des fonctions de rapporteurs de la saisine :
 - Agnès Bauche, Secrétaire générale d'Environnement 92,
 - Gilles de Wavrechin, Directeur Régional Adjoint Yvelines Hauts-de-Seine de la Fondation des Apprentis d'Auteuil.
- Aux membres du C2DI qui, tout comme les rapporteurs, ont bien voulu se charger de l'animation des ateliers lors des commissions :
 - François Cahuzac, Administrateur d'Espaces,
 - Monique Bedel, représentante de l'Union départementale CFTC des Hauts-de-Seine,
 - Philippe Nadeau, Vice-président de la Fédération des Centres sociaux des Hauts-de-Seine,
 - Patrice Roder, Vice-Président du Comité Départemental Olympique et Sportif des Hauts-de-Seine.
- A l'ensemble des autres participants qui ont bien voulu s'associer à nos travaux.
- Aux agents des différents services des Départements des Hauts-de-Seine et des Yvelines pour l'accompagnement numérique de ces séances en distanciel, la recherche, la mise à disposition d'informations, l'élaboration de dossiers documentaires, ainsi que le maquettage de cet avis.

**Coordination des travaux et synthèse :
Secrétariat général du C2DI**

C2D

Conseil de Développement
Durable Interdépartemental



Yvelines • Hauts-de-Seine