

## « A L'ACTION ! »

### 4<sup>EME</sup> ATELIER ECHANGE D'EXPERIENCES SUR LES ACTIONS « ENERGIE-CLIMAT » DES COLLECTIVITES LOCALES

- Paris, Clos des Blancs-Manteaux 30 octobre 2008 -



## Financer son PCET : une question cruciale!

### SYNTHESE

#### Contexte de l'atelier

Les ateliers « *A l'action* » regroupent des collectivités « pionnières » qui pilotent une démarche de Plan Climat Energie Territorial ou qui sont déjà à un stade avancé de réflexion pour sa mise en place. Ces ateliers ont un rôle de « laboratoire » puisque leur objectif principal consiste en l'identification d'obstacles à la mise en place d'un Plan Climat Energie et de solutions qui seraient transférables dans d'autres collectivités moins avancées.

Energie-Cités a organisé avec le soutien de l'ADEME deux ateliers en 2008.

Cet atelier s'est déroulé le lendemain de la Conférence professionnelle organisée par la ville de Paris, en partenariat avec Energie-Cités, sur le thème « *l'ingénierie financière au service de la lutte contre le changement climatique* ».

#### Public et objectif

40 personnes : des chargé(e)s de mission Plan climat ainsi que des représentants d'institutions (MEEDDAT, ADEME) et des personnes travaillant dans des réseaux de collectivités (Amorce, ETD).

Triple objectif :

1. Faire révéler les attentes et les besoins des coordinateurs des PCET.
2. Explorer les pistes de financement mobilisables pour les actions de votre PCET.
3. Approfondir les questions soulevées la veille lors de la conférence professionnelle « *l'ingénierie financière au service de la lutte contre le changement climatique* ».

## Synthèse



Pour entrer dans la journée et lancer la réflexion, il a été demandé aux participants de répondre rapidement et spontanément à la question : « **Parler de financement d'un PCET, cela signifie quoi pour vous ?** »

Pour les participants, cela signifie:

- S'appuyer sur une **dynamique collective transversale**, il faut (d'abord) financer l'animation de cette dynamique ;
- Placer politiquement la thématique « énergie-climat » **au coeur de la stratégie d'action publique** ce qui implique de repenser l'**organisation administrative** et de **mobiliser** le maximum d'acteurs
- **Cibler des actions prioritaires** qui auront un **effet levier** et prouveront l'importance et l'efficacité du plan-climat ;
- **Revisiter les budgets classiques** existants et trouver des financements innovants sur la base de nouveaux partenariats ;
- Définir des **éco-critères d'attribution** de ces financements ;
- **Articuler ces financements** et **rendre visibles** à la fois la logique d'ensemble et les complémentarités de ces multiples produits et bailleurs ;
- Pouvoir **mettre en rapport** les surcoûts de l'action, les coûts de l'inaction, les retours sur investissement, les économies réalisées ;
- **Plonger** dans l'inconnu ! ;
- Un PCET est un projet-dispositif **compliqué et cher** dont la rentabilité est à prouver;
- Distinguer la **recherche de moyens** financiers dédiés et l'**engagement** de ces fonds ; et le financement de postes et le financement de projets ;
- Ne pas dépenser plus, juste **dépenser mieux** !
- Qu'en vérité, parler du financement d'un plan-climat, **c'est parler d'ambition et de décision politique**.

## Retour sur la loi Grenelle 2

Eric PRUD'HOMME (ADEME, Département acteurs publics) : « Dans le paquet législatif Grenelle 1, la lutte contre le réchauffement est au premier plan. La France se montre ambitieuse dans sa volonté de dépasser l'objectif européen des 3x20. Les bâtiments et les transports sont les deux priorités.

Dans les orientations pour l'agriculture, les transports, le bâtiment, les déchets, le Grenelle 1 comporte de nombreux objectifs chiffrés que les PCET devront intégrer dans leur cahier des charges. Les objectifs des PCET locaux même s'ils doivent tenir compte des disparités entre les territoires devront in fine concourir aux objectifs nationaux.

Toutes les collectivités locales de plus de 50 000 habitants devront avoir adopté un PCET d'ici à 2012. Cela concerne les villes, les communautés d'agglomération, les conseils généraux et régionaux. Les territoires de projet (PNR et Pays) ne sont pas incités dans le Grenelle à développer un plan-climat. Autrement dit, les zones de déploiement des PCET recouvrent les découpages administratifs classiques : peut-on faire plus pertinent ? En attendant, ce qui n'est pas obligatoire n'est pas interdit et chaque acteur du territoire peut utiliser son autonomie d'initiative pour lancer des actions énergie-climat.

A l'échelle régionale, la loi Grenelle 2 prévoit un schéma climat-air-énergie qui sera supervisé par le préfet de région et le président de région. »

## Comment chiffrer un PCET et son plan d'actions ?

Intervention de Yann FRANÇOISE (Pilote du Plan climat de la Ville de Paris) sur le bleu budgétaire du plan climat de Paris : « Chiffrer un PCET globalement, c'est-à-dire à la fois chiffrer les coûts, les économies réalisées, les réductions d'émissions de CO<sub>2</sub>, le temps que chacun consacre à la lutte contre le réchauffement climatique (notamment dans les actions d'animation, de sensibilisation et de formation) est mission impossible. Ça ne veut pas dire qu'on ne peut rien dimensionner, car il y a quand même des actions directes chiffrables et des recettes à attendre.

Dans l'évaluation de l'action ou la rhétorique employée pour promouvoir ou entraver l'action, la notion de surcoût est fluctuante. Par exemple, l'objectif de 50 kWh/m<sup>2</sup>/an peut être vu comme une source de surcoût tant qu'il s'agit d'un objectif souhaitable. Mais dès lors que cela devient la norme (au sens de la référence qu'on adopte ou de la loi qu'on applique), ce n'est plus perçu comme un surcoût. En revanche, l'ingénierie amont qu'il faut soutenir pour atteindre un niveau de performance donné, réorganiser une filière ou coordonner une chaîne d'acteurs est considérée comme un surcoût.

La **bonne posture est d'avancer pas à pas**, dans l'objectif facteur 4 et son étape intermédiaire des 3x20.

Et il faut faire vivre les espoirs de recettes ! Mais là encore, il est plus facile d'engager 100 € qui rapportent 20€ tout de suite que 1 000 € qui rapporteront 20 € par an pendant dix ans.

Il faut donc :

- développer une vision à long terme ;
- faire accepter l'idée que l'investissement peut rapporter 0 € pendant longtemps ;
- mettre en place une **ingénierie financière dédiée** qui centralise tout ce qui concerne le climat et qui facilite une vision permettant de faire des choix.

**Développer un Plan climat implique t-il que ce plan ait son propre budget ?** Yann FRANÇOISE témoigne qu'à Paris, un amendement de l'opposition a demandé que le plan climat ait son budget.

La CAMSA dispose d'un budget spécifique pour le volet « animation de son Plan Climat - c'est-à-dire le poste de la chargé de mission plan climat, la communication et les études associées – mais pas pour la réalisation des actions du plan d'action pour lequel 73 partenaires sont associés et possèdent leur budget propre.

Malgré la difficulté d'être précis et exhaustif, le **bleu budgétaire**, que l'on peut définir comme un extrait « énergie-climat » du budget, est une quand même une vraie tentative de repérage de l'ensemble des dépenses (investissements, subventions, etc) consacrées aux actions énergie-climat.

Yann FRANÇOISE : « il faut tout de suite noter que l'exercice consiste en partie à additionner des choux et des carottes car les actions directes, l'animation et les subventions ne sont pas des actions de même nature. Certaines actions sont difficiles à chiffrer et à valoriser car elles recoupent des lignes budgétaires bien séparées. Et puis comment évaluer l'impact en CO<sub>2</sub> d'une campagne de sensibilisation ?!...

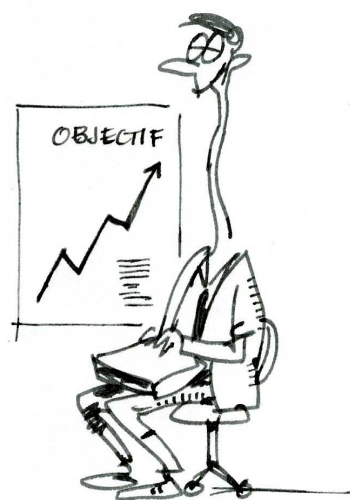
Toutefois, cet exercice d'élaboration du bleu budgétaire permet de progresser sur la compréhension de sa propre action, de développer de nouvelles idées, de choisir de nouvelles références, de faire apparaître des économies potentielles, de comptabiliser des recettes éventuelles provenant de partenaires (État, Région). Ainsi le bleu devient peu à peu un outil d'animation. À terme il prendra la forme d'un rapport d'activité, avec une partie financière en annexe (annexe qui est encore aujourd'hui le coeur du document). »

« Dans l'élaboration d'un bleu budgétaire, les annonces et calculs de type « 30% de moins en... » sont très souvent faites à parc (bâtiments, véhicules, etc) et/ou prix de l'énergie constants. » De son point de vue, « l'économie réalisée n'est pas toujours un argument décisif et celui-ci est de toute façon emprunté à la rhétorique de services financiers encore trop peu réceptifs aux arguments en faveur d'une véritable politique climat. Or il faut sortir des logiques et des argumentaires habituels et déplacer la discussion (et l'action !) sur un terrain plus propice au changement. »



Autour de l'intervention de Yann FRANÇOISE, la salle a fait les commentaires suivants :

- il faut valoriser l'action et mesurer le coût de l'inaction ; il faut chiffrer le coût des habitudes ;
- Il est dangereux d'entrer dans une logique de monétarisation systématique de l'action ;
- à Lyon, le soutien de la presse locale facilite l'acceptation de certaines décisions ;
- il reste à faire évoluer une situation dans laquelle les PCET occupent une position encore marginale, doivent prouver beaucoup plus que d'autres projets leur bien fondé et ne sont pas encore assimilés à une politique à par entière.



- il faut peu à peu inverser la charge de la preuve : pourquoi le bien fondé des actions Plan climat est-il si souvent remis en cause alors que personne ne demande de prouver les bienfaits de la construction d'une rocade ?! À la Communauté d'agglomération de Mulhouse Sud Alsace (CAMSA), une « **labellisation** » des actions **Plan Climat Territorial** est en place à la fois pour les actions menées sur le territoire et pour les actions menées en interne à la CAMSA. Cela consiste à :
  - o identifier, mettre en cohérence et structurer les actions mises en oeuvre sur le territoire ;
  - o encourager l'élaboration de programmes d'actions propres à chaque signataire ;
  - o encourager et accompagner les partenaires actuels et futurs en leur permettant d'utiliser le logo du Plan Climat.

Cette pratique a une vertu pédagogique et constitue aussi un indicateur du nombre d'actions réalisées.

### Quels instruments financiers mobiliser ?

Quelques éléments entendus la veille lors de la conférence professionnelle « l'ingénierie financière au service de la lutte contre le changement climatique ».

Honneur à l'hôte des lieux... En ouverture de la journée, Denis BAUPIN, le maire adjoint de Paris chargé du Développement Durable, de l'Environnement et du Plan-climat, nous dira sa conviction que : « Le Plan climat n'est pas optionnel. On a besoin de l'implication de toutes les Directions de la Ville et des SEM. Il est nécessaire que le plan climat soit vécu de façon transversale par tous les acteurs. La solution ne consiste pas à faire marcher la planche à billets mais à engager des démarches vertueuses. »

Pour financer son PCET, être en quête d'idées primerait donc sur l'idée de faire la quête ! Illustrations...

En tant que donneur d'ordres, la collectivité a le pouvoir de nouer des partenariats gagnant-gagnant durables. Témoignage de Jean-Yves MANO, adjoint chargé du logement à la mairie de Paris : « La première

idée qui vient pour financer une rénovation est d'aller chercher des subventions. Mais même si les locataires sont de plus en plus prêts à jouer le jeu et à assumer une partie de l'effort, en regard du nombre de bâtiments à rénover, cette manière de faire ne fonctionne pas car le niveau de l'aide est trop faible par rapport au montant des travaux.

- 3 500 € de prime PALLULOS pour une rénovation dont le coût peut varier entre 17 000 et 25 000 € par logement.
- En 2007, à Paris, plus de 230 000 logements gérés par des bailleurs sociaux dont 176 000 logements SRU.

Dans le cadre des appels d'offres pour les marchés publics, cadre qui permet à la ville d'imposer un certain nombre d'exigences, l'idée est de jouer avec les entreprises de BTP la partie suivante :

- les entreprises développent les solutions techniques satisfaisantes qui font défaut aujourd'hui ;
- elles ont le temps d'expérimenter et de tester les meilleures options ;
- la ville engage un partenariat à long terme et pour un parc de très grande taille avec les entreprises qui proposent les meilleures solutions ;
- les entreprises partenaires proposent des tarifs avantageux.

Le même type de partenariat est envisagé avec les fournisseurs d'énergie.

Cette voix est encore balbutiante mais la perspective d'un plan de charge à long terme est précieuse pour les entreprises concernées. Il faut être patient, prendre le temps de trouver les vraies bonnes solutions et se donner les meilleures garanties permettant d'entrer dans un partenariat à long terme. Il faut noter que vis-à-vis des fournisseurs d'énergie, la position de la ville et l'enjeu des négociations donne à la municipalité de vraies possibilités de « deal ».

Évidemment, en bout de chaîne, le mode de vie des habitants est déterminant et peut rendre l'innovation technique totalement vaine...

Des **modes variés** et plus ou moins prometteurs **de financements sont disponibles pour le parc privé.**

Philippe PELLETIER, Président de l'ANAH, fait le point : « L'approche du Grenelle est celle de l'incitation, pas celle de l'obligation car le travail à accomplir se fera sur deux générations et il demande l'adhésion de tous. De plus, opter pour l'obligation mettrait une pression trop élevée sur des filières pas encore prêtes à relever le défi. Divers outils sont d'ores et déjà disponibles :

#### 1- Le prêt à taux 0 – PTZ (pour une valeur maximale de 30 K€)

Mobilisable pour un bouquet de travaux qui garantit une certaine efficacité. L'idée est de caler les remboursements sur les économies réalisées. Il n'y a pas de plafond de richesse pour l'emprunteur et les emprunts courent sur une durée d'environ 10 ans, ce qui correspond au temps de retour sur investissement.

#### 2- Le crédit d'impôt

Mal utilisé lorsqu'il ne concerne que le changement des fenêtres avec un toit assimilable à une passoire énergétique. Il faut étendre ce crédit aux coûts de main d'oeuvre sans le limiter au coût de l'isolant. Il faut l'ouvrir aux propriétaires bailleurs d'un logement au titre de résidence principale.

#### 3- Les subventions

Elles ciblent les propriétaires à faibles revenus qui ne peuvent pas risquer un éco-prêt.

#### 4- Les certificats d'économie d'énergie (CEE)

La vente des CEE constituerait une somme d'argent qui viendrait en déduction du coût des travaux. Ce dispositif devrait démarrer en juillet 2009.

Est-ce que ces divers outils suffisent à mettre l'ensemble de la société en mouvement ? Non. Est-ce que cela peut aider les plus modestes ? Oui.

Les 18 millions de maisons individuelles du parc privé français sont la cible privilégiée de ces dispositifs. Les choses sont plus complexes dans les copropriétés. En particulier quand le bâti, sans être performant, n'est pas très mauvais : les économies d'énergie réalisées ne permettent pas forcément de rembourser les emprunts réalisés.

Autour des CEE, un débat se développe. Pour Gérard MAGNIN, il faut se demander si « les CEE sont des instruments réellement au service d'une politique énergie climat ou faut-il les voir comme des instruments de fidélisation de la clientèle des fournisseurs d'énergie ? » Et puis il n'est aujourd'hui pas certain que les obligés aient vraiment besoin des collectivités locales pour acquitter leur obligation. Il n'est donc pas certain que ce soit un vrai levier d'action pour les donneurs d'ordre publics.

Un dispositif d'aide doit être d'autant plus flexible que l'objectif est exigeant. Il faut aller de l'avant et se donner des obligations de moyens sans chercher à mettre en place un contrôle strict des résultats. Les initiatives de la Région Picardie et de la Communauté urbaine de Dunkerque (voir ci-après) ont adopté cette posture.

« Nous ne contrôlons pas car de toute façon, nous n'en aurions pas les moyens ! », cette attitude est le signe d'une confiance en soi (le porteur du projet et de la vision) et d'une confiance en l'autre (le bénéficiaire et le partenaire du projet).

**L'opération Réflexénergie menée par la Communauté urbaine de Dunkerque (CUD)** montre ce que peut faire une collectivité locale qui, en allant au devant de partenaires privés et des citoyens, poursuit ses idées avec ce qu'il faut d'audace et de confiance. Dans le cadre d'un partenariat réalisé en amont avec EDF, le dispositif des CEE a bien été utilisé afin de doubler les objectifs que la CUD s'était fixés en matière de travaux d'isolation.

Arnaud DUQUENOY (service énergie, CUD) : « Sur le territoire dunkerquois, on s'est rapidement dit qu'il était inutile d'investir du temps et de l'argent dans un diagnostic du parc bâti antérieur à 1975 : tout le monde savait que les performances de ces bâtiments étaient mauvaises. Il a été décidé de concentrer le petit budget disponible sur des passages à l'acte et de négliger l'étape de conscientisation, étape qui d'ailleurs n'aboutit pas systématiquement au passage à l'acte recherché...

Les actions entreprises avaient une bonne lisibilité et une bonne visibilité. Cela a facilité l'entrée en jeu de partenaires privés qui, en échange de l'exposition que leur offrait l'initiative, pouvaient ensuite faire le relais et assumer un rôle de communication, ce qui fait une charge en moins pour la collectivité locale.

La difficulté se concentre au début : il faut (oser) se lancer. Car au départ, les aspects techniques ne sont pas forcément bien connus, les garanties de retour sont incertaines. On ne sait comment tous les acteurs vont jouer le jeu, du commerçant au consommateur. »

#### **Réflexénergie**

- Cible : Habitat individuel et collectif, tertiaire public et privé.
- EDF cofinance à 50% des aides à travers le mécanisme des CEE
- Isolation des toitures : 1 000 dossiers d'aide en 3 ans
- Chaudières à condensation : 150 dossiers en 3 ans.
- Solaire thermique : 100 dossiers en 3 ans.

La collectivité doit rechercher des effets leviers, des effets d'aubaines, c'est-à-dire privilégier des actions qui, réalisées au bon endroit, peuvent avoir un effet démultiplicateur. C'est ce qu'illustre le témoignage de Laurent GAYRAL, chargé de mission énergie à la Direction Environnement du **Conseil régional Picardie**, au sujet **des prêts à taux zéro accordés aux particuliers** : « Le prêt à taux 0 est proposé par trois opérateurs bancaires. La région paie les intérêts de bonification du prêt. Il s'agit d'une subvention. Elle est totalement externalisée : c'est la banque le premier et unique interlocuteur de l'usager. Cela a un **effet démultiplicateur** sur les demandes que le réseau des banques peut gérer sur l'ensemble du territoire. La promotion du dispositif est aussi assurée par les banques. C'est un gain de temps et donc une économie importante pour la région.

#### **Picardie avantage isolation**

- Partenaires financiers : Groupe Banque Populaire, Solfea, Domofinance.
  - Autres partenaires : FFB, CAPEB, ADEME et les espaces info énergie.
- Le Conseil régional finance une partie de la bonification qui permet de proposer un prêt à taux 0. Il gère également l'animation et la bonne coordination du dispositif.
- Les organismes financiers apportent leur contribution, assurent la gestion des dossiers de prêts ainsi que la mobilisation de leurs clients et partenaires.
- La FFB et la CAPEB se chargent de l'information et de la formation des professionnels du bâtiment et des acteurs économiques locaux.
- Les Espaces Info Energie accueillent et renseignent gratuitement le public.
- Montant maximum du prêt : 6 500 € (isolation) 25 000 € (énergies renouvelables)
  - Coût de gestion du dispositif pour le CR : 5% d'un poste.

Le principal inconvénient du dispositif est qu'il repose sur un **mécanisme d'endettement**. Il est inaccessible aux personnes précaires qui bien souvent vivent dans des logements peu performants. C'est aussi plus difficile de contrôler si les chantiers sont réalisés et si les objectifs sont atteints. Enfin les banquiers ne sont pas des techniciens et une acculturation aux problématiques climat-bâtiment est indispensable. Cependant,

en l'absence de contrôle systématique, les certificats de performance permettent de s'assurer que le cahier des charges techniques est respecté ; et les labels donnent des garde-fous. »

La diversité des attentes et besoins des territoires appelle une **diversité d'outils** : si les questions sont communes, **les réponses sont nécessairement locales et adaptées**. A ce sujet, l'initiative de la Fondation Clinton laisse perplexe. L'outil multi-fonctions intégré présenté par Walid MALOUF, Directeur France de la Fondation Clinton, est séduisant. Mais son caractère universel et standardisé pose question. Car la lutte contre le réchauffement climatique n'est pas qu'un problème technique, financier et organisationnel. Cette lutte n'est pas a-culturelle et nous pouvons douter qu'un unique logiciel puisse montrer le chemin dans l'immense diversité des situations rencontrées. Par ailleurs, les choses semblent pensées de haut et de loin. Si c'est le cas, cette démarche se trouve en opposition profonde avec l'idée que le changement passe par des processus « bottom-up » qui impliquent vraiment et dès le départ l'ensemble des citoyens. Au travers de cette initiative, on perçoit un point de vue partagé par bon nombre d'organisations internationales (ONG ou institutions) : « penser globalement pour agir localement », comme si le territoire était réduit à un espace d'application de solutions universelles. Il se pourrait que la nécessaire révolution à entreprendre renverse la perspective et remette le niveau local à sa place : « penser localement pour agir globalement ». Car les laboratoires d'aujourd'hui sont bel et bien les territoires !

Il est essentiel d'ouvrir des **cellules multi-compétences** pour outiller les dynamiques des PCET. De la mise en place d'une ingénierie financière dédiée recommandée par Yann FRANÇOISE à la volonté de « mettre de l'intelligence dans le système » évoquée par Grégoire CLERFAYT de Bruxelles Capitale à propos des appels à projets exemplaires et du Programme Local d'Action de Gestion de l'Energie (PLAGE), on sent que la vision sous-jacente doit être **systémique**. Cette vision est encore trop souvent en butte à une ingénierie institutionnelle sectorialisée qui est inadaptée à des approches nécessairement transversales. Comme l'a fait remarquer Gérard MAGNIN, « l'ingénierie d'ensemble doit consister à ajuster les pièces du puzzle ».

**Des dispositifs multi-acteurs pour des bouquets de travaux.** C'est le cas des prêts énergie performance de la Caisse des Dépôts. Gilles SALY : « L'objectif du prêt énergie performance pour la réhabilitation (PEP R) est double. Il cherche à améliorer les performances énergétiques du parc social et réduire les charges des locataires. C'est un dispositif partenarial impliquant l'USH, la Caisse des Dépôts, l'ADEME, le CSTB et la DGUHC. L'enveloppe est de 1 Md€ de prêts pour 3 ans. L'idée est de privilégier les engagements portant sur une combinaison de travaux dont l'impact est significatif (isolation – ventilation – chauffage – énergie solaire – confort d'été). »

C'est aussi l'approche décrite par Arnaud BERGER du Groupe Banque Populaire qui voit dans les banques un acteur central du développement durable : « Le **secteur banque-assurance** est un secteur clé dans l'élaboration de solutions pour **l'éco-innovation** à destination des particuliers qui souhaitent rénover leur habitat, des éco-PME en développement et des collectivités locales en charge de politiques environnementales. Les collectivités locales doivent pouvoir s'appuyer sur les banques et leur savoir faire en matière de financement (information et outils bancaires) spécifiquement dédié au développement durable. Par ailleurs les banques ont accès à une plus grande diversité de population que les collectivités locales et peuvent donc offrir des services d'information efficaces.

L'éco-PTZ constitue un nouvel outil bancaire destiné à encourager les Français à réaliser un ensemble de travaux d'amélioration globale de la performance énergétique de leur habitat. Il résulte des discussions du Grenelle de l'environnement. Les banques qui accorderont ce prêt vont devoir **jouer un rôle de relais** entre les initiatives des collectivités locales, les professionnels des secteurs concernés et les particuliers. Il y a un effort de formation et de structuration de l'offre à produire avec les fournisseurs de matériaux et les poseurs. Une des difficultés de l'éco-PTZ est de coordonner les professionnels entre eux. Ensuite il faut vérifier que les éco-critères d'attribution ont bien été respectés et que l'efficacité énergétique est au rendez-vous. Or la banque, qui a intérêt à contracter le plus de prêts, se retrouve en quelque sorte juge et partie ! C'est là que le cadre Effinergie garantit la procédure. »

En guise de mot de la fin, retour sur l'intervention de Pedro BALLESTEROS TORRES, de la direction énergie et transport de la Commission Européenne : « Nos systèmes de financements font l'objet de nombreuses réflexions. Il faut trouver des mécanismes qui n'augmentent pas la dette. Les moyens existent et ils doivent être mis à la disposition de projets pilotes. La plupart de ces projets naissent à l'échelle locale or les villes ne sont pas en position de force dans les négociations pour l'attribution de fonds structurels gérés à l'échelle nationale ou continentale. **Il faut augmenter la capacité d'action et de financement des villes.** Cela passe par un **changement du système de valeurs.** »

Dans ce changement de valeurs, les acteurs locaux ne sont pas en bout de chaîne mais à l'avant-scène du changement.