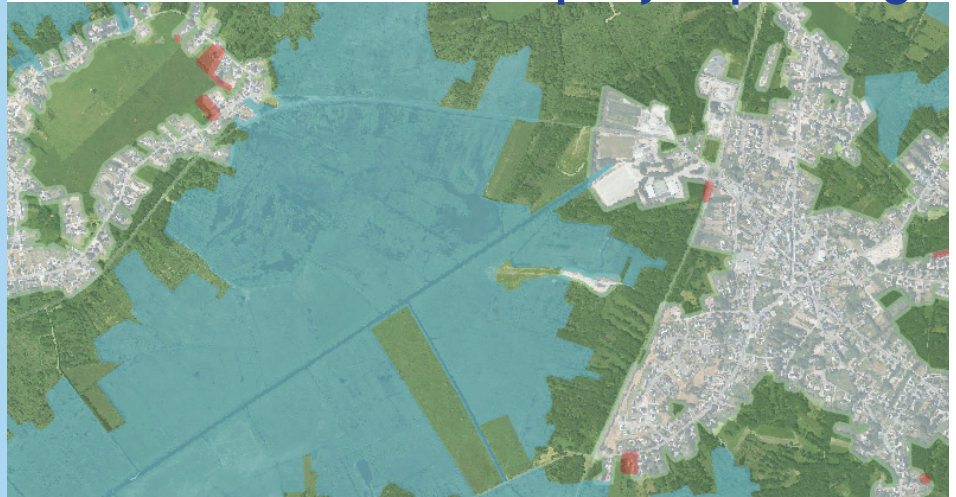


janvier 2021

pas de planification sans projet partagé



point de vue...

La planification (Sraddet, Scot, Plu(i), Plh, etc.) et le projet de territoire ne sont pas des démarches à conduire en parallèle mais de manière intégrée. En effet, elles mobilisent et impliquent de nombreux acteurs (des citoyens aux décideurs locaux en passant par les acteurs des politiques sectorielles - habitat, économie, déplacement, environnement, etc. - et le monde associatif), et poursuivent le même objectif : construire une vision stratégique territoriale à plus ou moins long terme.

L'aspect réglementaire du processus de planification est considéré comme contraignant ou fastidieux et prévaut parfois sur un véritable projet collectif. Toutefois, les outils disponibles et les évolutions apportées par la loi ELAN et ses ordonnances permettent d'assouplir le côté figé et immuable de la planification et d'aller plus loin en termes opérationnels (OAP de secteurs d'aménagement, volet mise en œuvre des SCoT, PPA, GOU, etc.).

Les démarches de planification sont par ailleurs régulièrement assujetties aux obligations d'immédiateté liée au temps du mandat ou aux échéances budgétaires, ce qui réduit parfois le champ des possibles. Or le besoin de se projeter, de donner une trajectoire est essentiel. C'est ce qu'offre le projet de territoire.

Il est donc important de décroquer des processus jugés complexes ou linéaires, de maintenir l'implication et l'intérêt de la collectivité et des acteurs, de veiller à concilier les échelles de réflexion et les temporalités, d'articuler projection et dimension programmatique, de concrétiser le projet de manière opérationnelle. Les agences d'urbanisme ont cette capacité à apporter l'expertise et l'éclairage nécessaires à la prise de décision, à rendre le projet partagé intelligible et utile pour que les acteurs et les usagers du territoire puissent s'en saisir et l'incarner.

une interaction permanente

Un projet de territoire est la formulation d'une projection collective et d'un plan d'actions sur le

développement territorial à long terme. Construit sur la base d'un récit, il exprime la mise en œuvre des politiques d'action publique. Cette démarche globale n'est pas indispensable. Mais ne pas y consacrer du temps et des moyens peut conduire au cloisonnement des actions menées pour la mise en œuvre des différentes politiques sectorielles (lien entre habitat, réseaux, équipements, mobilité, etc.). A contrario, s'engager dans la définition d'une vision stratégique territoriale, collective et participative, conforte auprès des citoyens et des forces vives du territoire, la capacité des institutions publiques à fixer un cap commun.

Idéalement, les élus, bâtisseurs du projet, s'y attellent dès le début de leur mandat. Si un document de planification est déjà en vigueur, celui-ci peut venir alimenter cette feuille de route. À l'inverse, le projet de territoire peut impulser l'élaboration d'un document règlementaire qui viendra traduire son plan d'actions.

Ces deux exercices, l'un politique et visionnaire, l'autre apportant une dimension règlementaire, sont fortement imbriqués dans le processus de développement territorial.

un maître-mot « mobiliser »

L'élaboration du projet de territoire et sa traduction règlementaire au sein du document de planification

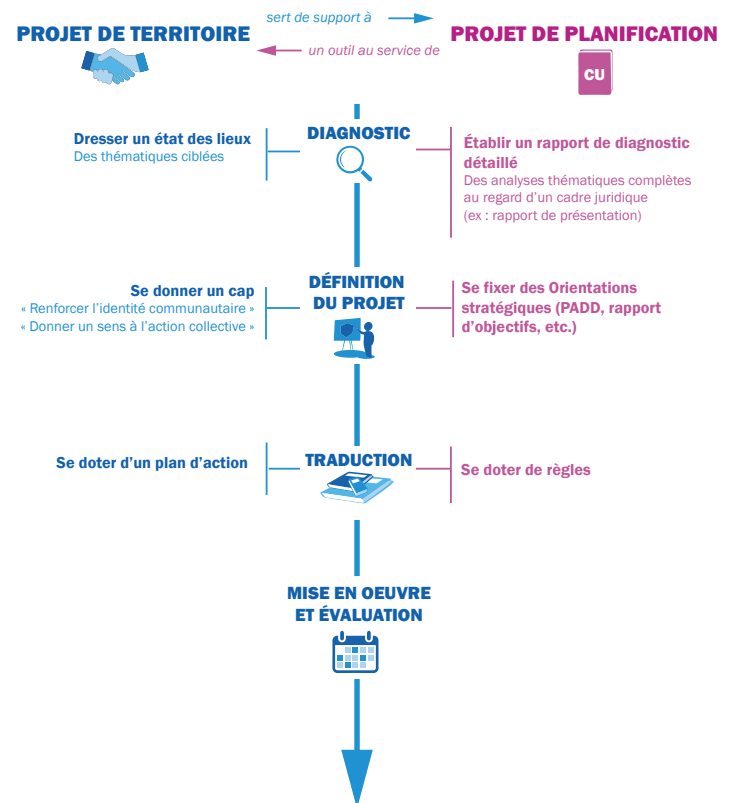
demande d'aborder des champs thématiques variés, d'articuler plusieurs échelles tout en assurant la transversalité. Il est donc essentiel de faciliter la compréhension de chaque prise de décision pour en mesurer l'impact. Ce temps participe à activer la montée en compétence des acteurs (élus et techniciens) pour co-produire des projets complexes et stratégiques.

Pour ce faire, une ingénierie forte et pluridisciplinaire, en capacité d'assurer le dialogue entre les différents services et avec les élus de la collectivité, est nécessaire.

Ces moyens humains peuvent représenter un coût à l'instant T mais s'avèrent au final être un investissement et une source d'économie puisqu'ils permettent d'assurer une meilleure synergie entre les politiques publiques.

Cette ingénierie par son expertise (prospective, analyse de gisements fonciers, appui méthodologique, etc.) accompagne les élus et les services de la collectivité en vue d'alimenter les débats et d'apporter un éclairage quant aux arbitrages futurs.

projet de territoire et de planification : un enrichissement mutuel



les règles d'or pour une démarche réussie



« ce projet dont vous êtes le héros » Metz Métropole

LE PROJET METROPOLITAIN EN ACTIONS

27 JANVIER 2021
RENCONTRE DU PLAN D'AMENAGEMENT D'ABORD

27 JANVIER 2021
RENCONTRE DU PLAN D'AMENAGEMENT D'ABORD

5 JANVIER 2021
MIEUX DESTINATION D'ICI 2021

7 JANVIER 2021
ÉTAT GÉNÉRAL DES DÉMARCHES

8 JANVIER 2021
ÉTAT GÉNÉRAL DES DÉMARCHES

11 JANVIER 2021
ÉTAT GÉNÉRAL DES DÉMARCHES

13 JANVIER 2021
ÉTAT GÉNÉRAL DES DÉMARCHES

28 JANVIER 2021
ÉTAT GÉNÉRAL DES DÉMARCHES

3 grandes ambitions

10 chantiers prioritaires

100 jours temps consacré par Metz métropole pour se doter d'une stratégie commune

Le projet a été bâti autour de cette question : qu'est-ce que le Projet métropolitain est en mesure d'enclencher dans les 100 jours qui suivent son adoption ?

Construit comme un programme évènementiel, sa démarche s'est centrée sur les acteurs du territoire en optant pour un mode de gouvernance ambitieux et inédit (brainstorming collectif, ateliers participatifs, conférences, visites). L'agence d'urbanisme de Metz Métropole (Aguram) et Nicolas Rio de Partie Prenante ont accompagné la collectivité dans la réalisation de ce projet.

Les démarches préalables à l'élaboration d'un projet de territoire à Pont-Château Saint-Gildas ou à celle du Plui de Saint-Nazaire agglomération fondées sur des visites et ateliers de partage, ou l'approfondissement du projet de territoire de Pornic agglomération Pays de Retz fondé sur des études paysagères et patrimoniales, fournissent les bases du « commun » permettant de construire des orientations solides pour le territoire.

créer du commun pour donner du sens

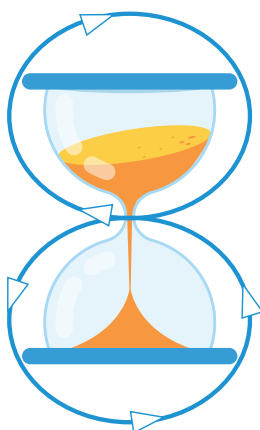
En effet, outre l'apport de connaissances, ce sont le partage de cette intelligence territoriale et/ou la mise en débat des résultats qui conditionnent la réussite d'une démarche de projet stratégique.

Cela passe notamment par une acculturation :

- des élus, pour être en mesure d'arbitrer en toute connaissance de cause,
- des techniciens, pour identifier les leviers nécessaires à la mise en œuvre du projet,
- et enfin, des habitants et des usagers, de plus en plus demandeurs en termes d'implication et de concertation concernant les projets impactant leur quotidien,
- les acteurs privés et publics autres, possibles relais des ambitions partagées.

des processus non linéaires, ni autonomes

6 mois < projet de territoire > 1an



Les éléments qui peuvent induire la durée d'élaboration :

- > Le nombre de territoires concernés (communes, EPCI, etc.)
- > Le nombre d'acteurs impliqués
- > Les dispositifs de concertation et de gouvernance + le portage politique
- > Les études et analyses (le temps, la spécificité des thématiques, les échelles)
- > La complexité administrative et juridique
- > l'ambition fixée

3 ans < démarche de planification stratégique > 5 ans

Un même horizon stratégique mais une durée d'élaboration différente, c'est par un processus itératif que chacun vient nourrir le projet de l'autre : dans la phase de définition comme celle de leur mise en œuvre.

Confronté au décalage des temporalités (entre exercice prospectif, durée d'une

vers des processus agiles

mandature et durée de vie effective du document) le processus d'élaboration d'un projet de territoire ou d'un document de planification doit rester agile pour ne pas mettre sous tension les acteurs et veiller à maintenir une dynamique active et collective.

Aussi, se donner du temps pour mobiliser, prioriser et surtout faciliter l'appropriation et l'acceptabilité de ces démarches de projet devient incontournable. Leur mise en œuvre effective peut s'incarner de multiples façons et à différentes échelles, par exemple le laboratoire prospectif 2060 du PNR de Brière ou encore le concept d'urbanisme tactique (aménagement temporaires en concertation avec les habitants).

Le dialogue et l'imbrication de ces démarches est aussi utile pour favoriser la dynamique d'implication des acteurs associés aux processus et ainsi éviter un essoufflement voire une frustration de ces derniers.

carte blanche à...



Nicolas Rio, **Partie Prenante**

Conseil en stratégies territoriales

Trois défis pour les futurs projets de territoire

L'arrivée des nouveaux exécutifs locaux s'effectue dans un contexte de fortes turbulences, avec les conséquences en cascade de la crise sanitaire et l'intensification du défi écologique. Pour faire face à cette situation instable et renforcer la résilience des territoires, la planification est plus nécessaire que jamais. A condition d'en faire évoluer les formes et les méthodes.

Défi n° 1 : Capitaliser sur les stratégies existantes

Dans un contexte aussi inédit, la tentation est grande de vouloir repartir d'une page blanche. La crise actuelle n'implique pas pour autant l'obsolescence des documents de planification sectorielle (PLUi, PCAET, SCoT...). Par temps de brouillard, mieux vaut avoir une bonne boussole !

Les nouveaux élus sont davantage confrontés à un enjeu d'actualisation et de mise en cohérence des stratégies élaborées lors du mandat précédent. Quelles sont les orientations remises en cause par la crise et celles qui méritent d'être accélérées ? Y-a-t-il des angles morts à combler ? Comment faire un pas de plus vers la mise en œuvre ?

Défi n° 2 : Passer de la mobilisation à la négociation collective

Lors de la campagne électorale, nombreux sont les candidats à avoir promis une COP territoriale, un Grenelle ou une Convention Citoyenne locale. Ces démarches ont en commun d'accorder une place centrale à la négociation multilatérale. Elle traduit une forme de lassitude des élus comme des citoyens face aux projets de territoire qui en restent à de grandes ambitions incantatoires.

L'enjeu de la planification consiste aujourd'hui à déboucher sur des engagements réciproques. Reste à espérer que cette diplomatie des interdépendances territoriales soit plus agile et plus efficiente que les négociations internationales.

Défi n° 3 : S'appuyer sur les élus municipaux

Que ce soit lors des Gilets Jaunes ou des élections municipales, on observe partout une soif de proximité. Mais la crise actuelle souligne aussi le rôle des intercommunalités pour mutualiser les ressources et soutenir les acteurs locaux. La planification doit donc être pensée comme un outil de dialogue entre ces deux niveaux.

Cela suppose d'accorder une plus large place aux élus communaux (et pas seulement aux Maires). Par leur présence au quotidien sur le terrain et leur connaissance des acteurs locaux, les conseillers municipaux sont un relai indispensable pour repérer la diversité des besoins et faire atterrir la stratégie.

voir aussi...

[La planification territoriale stratégique : une illusion nécessaire? - Christophe Demazière (UMR CNRS 7324 CITERES, université de Tours) et Xavier Desjardins (Université Paris-Sorbonne, UMR ENEC) - Riurba - juin 2016/Numéro 2]

[Les projets de territoire des communautés : enjeux et pratiques observées, ADCF, mars 2015]

[Projet de territoire : ambition, méthodes et pratiques, ADCF, décembre 2020]

[[Les 100 jours du projet de territoire](#)]

[[Action publique, boussole pour une sortie de crise](#)]

[[Panorama des outils de gouvernance locale pour amplifier la transition écologique](#)]

vient de paraître



addrn

agence d'urbanisme de la région de Saint-Nazaire

Rédacteur.rice.s en chef :

Annaïc Godel

Comité de rédaction :

Claude Maillère, Marie Pouplet

Conception graphique :

Sandra Biguet

Responsable de publication :

Pierre Vionnet

Crédits photos : p.1 @addrn

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2021

Site internet : www.addrn.fr

à lire ou à relire

Explorons nos futurs [heureux] Traits d'agences - n° 37 - automne 2020

Dans le cadre des 41e rencontres nationales des agences d'urbanisme, cette publication présente différents scénarios et retours d'expériences pour lesquels le champ de la prospective territoriale s'impose. Cet exercice est plus que jamais nécessaire dans un contexte de crises et de changement global où l'urgence l'emporte plus encore que d'habitude sur le souci du long terme. Construction collective d'une vision du territoire, de nouveaux récits, de ville en transitions, autant de démarches de projection pour imaginer le monde d'après.

