

Nancy, le 20 JAN, 2015

Monsieur le Président,

Le Conseil de développement durable du Grand Nancy a fortement contribué à l'actualisation du Projet d'agglomération approuvé en juillet 2011 dont l'objectif était d'adapter le cadre d'intervention de la collectivité au contexte économique et social.

Il apparaît important, aujourd'hui, de maintenir cette dynamique d'adaptation aux défis économiques, sociaux et écologiques et de prendre en compte les facteurs de changement qui se sont amplifiés depuis cette actualisation de 2011 : conséquences durables de la crise économique de 2008 et contraintes budgétaires particulièrement impactantes, évolutions sociétales autour notamment du numérique, question prégnante de la transition énergétique... auxquels s'ajoute un cadre évolutif de l'action publique avec la réforme territoriale et la dynamique d'évolution des intercommunalités.

Le Conseil de développement durable, instance participative permettant un dialogue permanent avec la société civile, a vocation à donner un éclairage et apporter une expertise sur les questions d'avenir du territoire. A ce titre, il apparaît, dans la démarche qui nous anime, comme un partenaire privilégié du Grand Nancy. Aussi, nous vous proposons d'associer le Conseil de développement durable en deux temps :

- Un premier temps sur la définition des attentes du Conseil à l'égard d'un Projet d'agglomération. Ce questionnement pourrait prendre la forme d'un travail avec les membres du Conseil scindé en deux séances : une première séance de présentation des principes d'un Projet d'agglomération et du document de 2011, permettant ainsi l'acculturation des membres, et une seconde séance de travail permettant l'expression du Conseil.
- Un second temps sur la formulation d'un avis sur le cadre de référence qui sera élaboré pour l'été 2015. Nous vous soumettrons une saisine spécifique à cette occasion.

Nos services « Participation » et « Projet d'agglomération » se tiennent à votre disposition pour accompagner cette dynamique de réflexion partagée et pour vous apporter les compléments techniques et l'appui qui vous sembleraient nécessaires.

Dans l'attente de votre avis sur cette proposition de méthode, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de nos salutations distinguées.


 Mostafa FOURAR
 Conseiller Communautaire
 délégué au Projet
 d'agglomération


 Malika DATI
 Vice-Présidente
 en charge de la
 participation citoyenne


 André ROSSINOT
 Président

Dans la mandature précédente, le Conseil de développement durable avait été sollicité par la Communauté urbaine afin de travailler à l'actualisation de son Projet d'agglomération.

En 2015, l'actualisation, voire la refonte, de ce projet dans un contexte en constante évolutions sociétale, territoriale et budgétaire est apparue une nouvelle nécessité. Aussi, le Conseil de développement durable s'est engagé auprès de la Communauté urbaine du Grand Nancy dans un processus de co-élaboration préalable en imaginant un nouveau questionnement du Projet d'agglomération.

Notre assemblée s'est mise en ordre de marche pour donner sa propre perception des enjeux et aider à l'élaboration de cette nouvelle feuille de route pour le Grand Nancy en faisant valoir l'expression citoyenne.

L'évolution des cultures de l'ensemble des acteurs, la conception renouvelée de la démocratie, la nécessité d'une appropriation par tous : élus, services, citoyens, nous a conduit à proposer un processus itératif de construction d'un projet commun compris et partagé.

La méthode de travail de notre Conseil, nous a conduit à nous questionner sur la compréhension globale des enjeux liés à la fabrication d'un document de référence qui définit une stratégie de développement du territoire, dans toutes ses dimensions. Outil qui doit nécessairement mettre en cohérence l'ensemble des politiques publiques. Ce document doit être compréhensible et appropriable par l'ensemble des partenaires, publics et privés, par ceux qui vivent et pratiquent le territoire, ou encore par ceux qui chaque jour travaillent à mettre en œuvre ces orientations politiques.

Dans un premier temps, nous nous sommes attachés à proposer une méthodologie partagée de fabrication du Projet d'agglomération, puis à présenter les grandes entrées qui seraient constitutives de ce document réinventé.



Le cheminement de notre réflexion a mobilisé, un nombre important de conseillers dans un délai assez court pour cette première phase de définition des attentes de notre assemblée à l'égard d'un Projet d'agglomération.

Nous avons élaboré notre réflexion en **2 étapes fondamentales** :

■ Un séminaire d'appropriation et de préparation le 25 février 2015 avec 4 intervenants :

► **Jean-Marc MONTEL**, Directeur de l'école de Géologie, membre du C3D sur : A quoi ressemble-t-on ? Comment nous perçoit-on ? Qui voulons-nous devenir ?

► **Patricia NONDIER**, Psychologue, membre du C3D, qui est intervenue sur la notion de résistances au changement.

► **Didier FASS**, Professeur à l'ICN, chercheur au LORIA dont les propos ont porté sur le Citoyen "augmenté", acteur des politiques complexes. Nouvelles approches techniques et méthodologiques au service du "vivre ensemble"... la croisée des chemins. Il faut considérer que la ville est l'extension des domaines de la vie.

► **Vincent BERTRAND**, Géographe, Consultant, Maître de conférence à l'Université de Lorraine, dont la présentation a permis d'aborder l'aménagement du territoire, de nouveaux codes pour fabriquer demain. Approches systémiques des enjeux des transitions. L'énergie restant un point très central pour tout projet.

■ Trois groupes de travail pilotés par Jean-Marc Montel et Dominique Valck

La méthodologie choisie pour animer ces ateliers de réflexion est celle du "world café" dont le principe est le suivant : Les conseillers sont répartis à leur guise ou par groupes préconstitués autour d'îlots de 8 personnes et changent de table à chaque question.

Un rapporteur ou "griot" reste à la même table tout au long du processus. Son rôle est d'annoncer le sujet en posant une/des question(s) qui permet(tent) d'amorcer et de relancer le sujet, il prend des notes et incite les personnes à écrire les idées importantes sur des *post it*. Il transmet ce qui s'est dit au groupe suivant et élabore une synthèse en fin d'exercice.

Merci aux griots : Charles ANCÉ - Dominique BESSARD - Paul BOLOT - Habib DIOP - Gabriel FRANCESCHINI
Vladimir LATOCHA - Jean-Marc MONTEL - Michel ROBERT.

● Le 5 mars 2015 Identité

Synthèse et réappropriation des informations délivrées lors du séminaire.

Le questionnement :

- Les atouts de la Lorraine ? du Grand Nancy ?
- Les faiblesses de la Lorraine ? du Grand Nancy ?
(Pour ces deux questions, un précédent travail sur les forces et faiblesses de notre territoire de type SWOT a été exploité.)
- Quelles valeurs derrière "être Lorrain" ? "être Grand Nancéien" ?
- A quel(s) autre(s) territoire(s) voulons-nous ressembler ? Quelles alliances mettre en œuvre ?
- Proposition d'établissement d'un questionnaire sondage pertinent et original sur l'identité : quelles questions ?

● Le 18 mars 2015 Périmètre

La thématique reposait sur des idées centrales comme : quel modèle, quel cadre, quelles limites pour le Projet d'agglomération ?

Le questionnement proposé en groupe de travail :

- Quels alliés, concurrents, adversaires du Projet d'agglomération du Grand Nancy, quelles synergies ?
- Quel rôle politique des collectivités (au sens de gestion de la cité) ? Une étape de réflexion nécessaire à toute priorisation des politiques publiques en ces temps de restriction budgétaire.
- Quelles grandes thématiques, grandes lignes, grandes entrées au Projet d'agglomération revisité ?
- Quelles relations entre représentants des démocraties participative et représentative tout au long du processus d'écriture, d'appropriation, de vie du Projet d'agglomération ?

● Le 2 avril 2015 Gouvernance

Cette séance de travail fut consacrée exclusivement à la méthodologie d'élaboration du Projet d'agglomération, sa gouvernance.

Questionnement élaboré par les "griots" au fur et à mesure de l'avancement de la réflexion commune :

- Suite de la question : Quelles relations entre représentants des démocraties participative et représentative tout au long du processus d'écriture, d'appropriation, de vie du Projet d'agglomération ?
- Est-ce que la consultation, voire la coconstruction citoyenne doit concerner tous les sujets ?
- Quels sont les périmètres et les personnes concernés ? Comment les définir ?
- Comment dépasser les intérêts individuels ?
- Comment impliquer au sens large la population ?

Des préalables au Projet d'agglomération

- ⇒ Un travail sur l'identité du Grand Nancy nécessaire : Savoir qui on est, définir un projet qui nous permettra de devenir le territoire que l'on veut être.
- ⇒ Une réflexion toute aussi incontournable que la question de l'identité, sur le périmètre du territoire pour créer les synergies les plus pertinentes.
- ⇒ Une attention particulière portée à la gouvernance du Projet en continu tout au long du processus, de sa construction jusqu'à sa mise en œuvre et ses réactualisations.

Un fil conducteur, la question de l'évaluation et de la construction d'indicateurs originaux.



Ce que disent les textes

"La démarche d'énonciation de choix qui caractérise le projet d'agglomération (...) participe à la transformation de l'action publique locale. Elle assure la continuité entre la réflexion stratégique et l'action ; elle peut servir de base à la territorialisation de l'ensemble des politiques publiques et à l'élaboration du schéma de cohérence territoriale. En ce sens, le projet d'agglomération n'est pas seulement un document de référence formalisé, mais un processus dynamique. (...)

Le projet d'agglomération constitue l'expression politique du projet des collectivités locales de l'agglomération qu'il élabore. Le projet d'agglomération est le document de référence qui **définit les choix de l'agglomération pour son développement durable, pour la définition conjointe des stratégies économiques et sociales, pour son organisation interne et son positionnement par rapport à l'extérieur.** Le projet d'agglomération vise à tracer une perspective commune et à construire une communauté d'intérêts en suscitant la **mise en débat** des options de développement, entre les collectivités locales qui l'élaborent et **entre les collectivités locales et le conseil de développement.**

C'est donc à un moment donné l'acte fondateur pour afficher et négocier les politiques publiques à venir de l'agglomération qui l'élabore.

C'est un document de référence à moyen terme (une quinzaine d'années) qui peut donc couvrir deux générations de contrats d'agglomération et définir la période d'application du SCOT. (...)

Le projet d'agglomération se présente donc comme un document comportant au minimum :

- le diagnostic du fonctionnement de l'agglomération concernée et le repérage des grands enjeux qui la caractérisent ;
- l'expression des choix politiques de développement et l'indication des territoires supports de ces choix ;
- les politiques et mesures permettant la mise en œuvre de ces choix, qui devront être pris en compte dans les contrats d'agglomération, avec un phasage dans le temps et l'identification des priorités."

Extrait de *Contrat d'agglomération - mode d'emploi*, DATAR, septembre 2001.

Un Projet d'agglomération, une histoire qui doit pouvoir se raconter

La Communauté urbaine dispose d'un grand nombre de compétences pas toujours bien identifiées par le citoyen. Le Projet d'agglomération est un document qui a pour objectif "d'orienter et structurer les politiques publiques du Grand Nancy" (citation site Internet du Grand Nancy).

Pour le Conseil de développement durable, il doit trouver une forme accessible, pédagogique, pour que les forces positives du territoire se l'approprient et le fassent vivre.

Aussi, la sémantique choisie pour qualifier le Projet est importante. L'ambition, la vision, le projet de société, et bien d'autres dimensions encore, devront être exposés dans le document, et permettre de raconter au citoyen l'histoire du Projet, son intention, son ambition avant de décliner les politiques publiques.

La métaphore de l'iceberg.

L'image de l'iceberg permet d'**illustrer le fonctionnement d'un grand projet politique** comme le projet d'agglomération du Grand Nancy.

- **La partie émergée** de l'iceberg est la partie concrète, **perceptible par le citoyen.**
- **La partie immergée** est constituée de l'ensemble des **forces positives qui contribuent à la réussite du projet, forces politiques et morales.** Elle se compose également à proportion variable selon le contexte, de contre-forces mettant en difficulté la réussite du projet. Des éléments stabilisateurs, moins structurels mais tout aussi importants, interviennent également dans ce savant mécanisme d'équilibre dont résulte le Projet d'agglomération.

Pour l'essentiel de la partie immergée, il s'agit du travail et des structures mises en place par les acteurs politiques, souvent invisibles pour le citoyen. On peut les voir comme les blocs de glaces sous-marins qui forment la partie immergée et poussent la partie émergée toujours plus hors de l'eau.

Le rapport 1/10 émergé et 9/10 immergés d'un iceberg, suggère qu'il faut beaucoup travailler pour rendre visibles auprès des citoyens quelques résultats concrets. Chaque fois que le travail de mise en œuvre et les forces positives augmentent, la partie émergée grandit et le citoyen voit de plus en plus de résultats.

Les résultats tangibles les plus facilement mis en œuvre (comme la modification des schémas de transport) sont situés au sommet de la partie émergée. Ils sont visibles même avec un engagement limité de forces positives.

D'autres résultats sont beaucoup plus difficiles à rendre concrets et perceptibles par les citoyens, comme la création de lien social. Ils sont situés à proximité de la ligne de flottaison de l'iceberg, car ils risquent toujours de disparaître si les forces positives ne sont pas assez puissantes ou volontaristes pour les maintenir au-dessus de l'eau.

La fonte lente et régulière de l'iceberg dans la mer fournit une allégorie supplémentaire : pour que les résultats restent visibles, il faut un engagement permanent des forces positives, sinon la partie immergée se réduit et la partie émergée est engloutie progressivement.

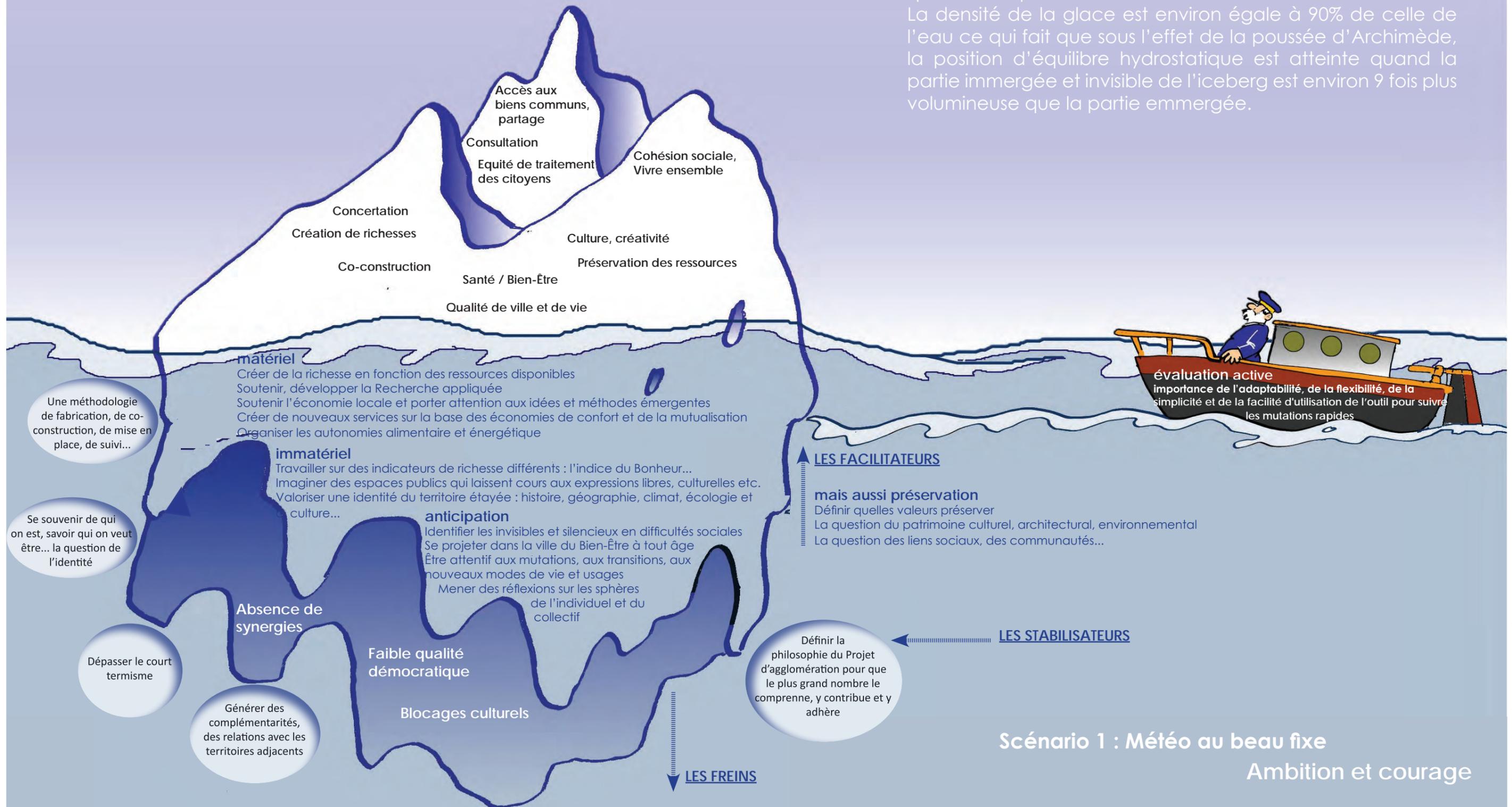
Un projet collectif comme le **Projet d'agglomération** ne peut donc être simplement mis en place au temps initial, puis laissé libre d'évoluer car il va naturellement s'éroder. L'usure politique, et l'évolution des contextes multiples, comme la mer, sape la base du projet et la partie émergée s'enfonce progressivement.

Si les forces qui contribuent positivement au projet (les facilitateurs) peuvent être représentées comme les masses de glace de la partie immergée qui poussent la partie émergée hors de l'eau, les forces négatives (les freins) qui mettent le projet en danger peuvent être vues comme des blocs de roches, qui, plus denses que la glace, entraînent l'ensemble de l'iceberg vers le fond et modifient la ligne de flottaison. Les stabilisateurs sont constitutifs de l'état de la mer, de l'état du contexte général. Ils contribuent à élaborer le climat et l'ambiance propices au déploiement du Projet d'agglomération et à l'inscrire dans **une vision coconstruite, partagée et de long terme.**

Enfin, les nécessaires **mécanismes d'évaluation** du projet peuvent être représentés par un navire océanographique (extérieur au système mais adapté à ce qu'il observe) qui inspecte l'iceberg en permanence selon **des critères spécifiques et, là aussi, partagés.**

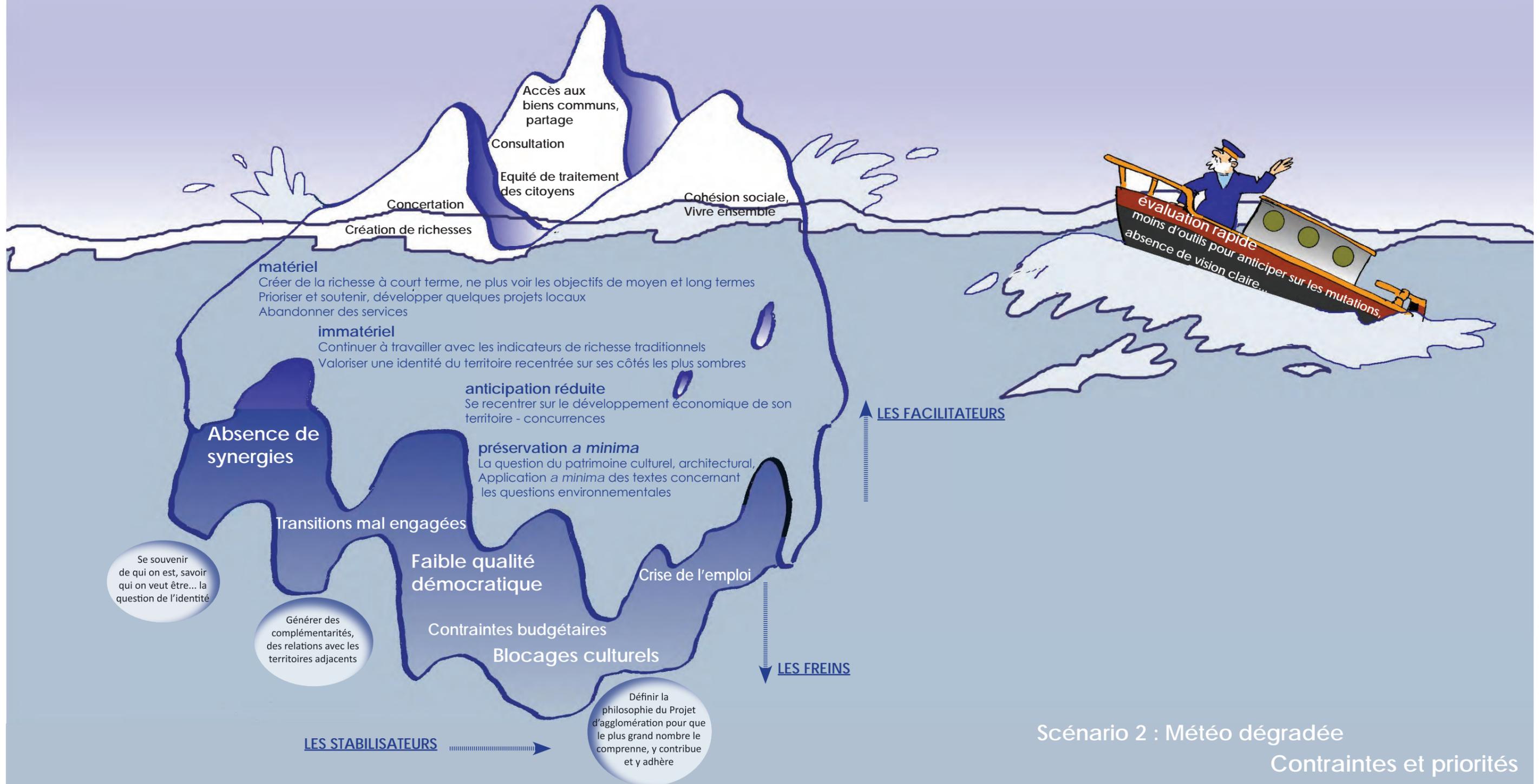
Un iceberg ?

Un iceberg est un bloc de glace d'eau douce qui flotte sur l'océan. Il se forme en général en se détachant d'un glacier qui se jette dans la mer. Légèrement moins dense que l'eau liquide, il flotte et dérive à la surface de l'océan. La densité de la glace est environ égale à 90% de celle de l'eau ce qui fait que sous l'effet de la poussée d'Archimède, la position d'équilibre hydrostatique est atteinte quand la partie immergée et invisible de l'iceberg est environ 9 fois plus volumineuse que la partie émergée.



Scénario 1 : Météo au beau fixe

Ambition et courage





Scénario 3 : le scénario inenvisageable
Se laisser submerger par les contraintes, l'absence
de facilitateurs et de stabilisateurs

Les génies littéraires capables d'écrire ces histoires qui traversent le temps, ont toujours su manier suspens et symbolique pour maintenir le lecteur curieux et passionné et lui transmettre une vision, une envie, un savoir. Dans son histoire du Petit Poucet, Charles Perrault a distillé de nombreuses symboliques et parmi elles, une pourrait bien caractériser l'audace et l'ambition que doit afficher le Projet d'agglomération, avec la prise de risques que cela nécessite.

Dans un premier temps, et prenant connaissance du dessein de ses parents, alors incapables de le nourrir, le Petit Poucet anticipe le problème qui se profile à l'horizon en se munissant de cailloux qu'il allait semer pour retrouver son chemin. Tout le monde connaît l'histoire, lui et ses frères retrouvent leur maison. La vie reprit un semblant de normalité, mais cela ne résolvait en rien les problèmes de fond des parents en cette période de disette. Réitérant leur stratagème et prenant soin d'enfermer le Petit Poucet pour qu'il ne puisse pas faire le stock nécessaire de cailloux, les parents entreprirent d'aller perdre leurs enfants à nouveau. Dans la précipitation, le Petit Poucet chaparda néanmoins un quignon de pain pour l'émietter au long du chemin et tout le monde se souvient que la gourmandise des oiseaux allait en décider autrement. Le Petit Poucet et ses frères étaient cette fois-ci belle et bien perdus.

A la question que préférez-vous ? Les miettes ou les cailloux ? Beaucoup répondront les cailloux car ils offrent le "confort" de revenir à ce que l'on connaît, quitte à s'enfermer dans les mêmes problèmes... Malgré tout c'est rassurant.

Pourtant, une situation jugée difficile et inconfortable sur le moment doit contraindre à imaginer d'autres possibles, à fabriquer des solutions innovantes. Et par l'acceptation de l'inconnu, l'audace face aux circonstances, le courage face à l'adversité, résoudre de nombreux problèmes et finalement faire face au problème de fond. L'histoire du Petit Poucet est bien entendu symbolique, mais elle nous apprend que s'attaquer aux causes sera plus efficace que gérer les conséquences.

Elle nous apprend surtout que ce qui rassure ne permet pas le changement.

Nous pourrions caractériser ainsi ce que doit être un Projet d'agglomération : le diagnostic d'une situation, l'anticipation, la vision, l'audace et le courage nécessaires à l'élaboration d'un projet collectif, capable d'adaptabilité pour réussir le vivre ensemble.

4 questions fondamentales pour construire l'ADN du Projet d'agglomération

Si nous devons écrire l'histoire du Projet d'agglomération, au-delà des recommandations, il nous faudrait aussi nous poser de nouvelles questions, inventer de nouveaux chemins pour, peut-être arriver à innover et sortir d'une situation qui n'a de "confortable" que le fait d'être connue.

Le Projet d'agglomération a-t-il du sens et de la cohérence à la limite de ses frontières administratives... ?

Des frontières bien entendu poreuses et respirantes pour tous les citoyens du bassin de vie qui ont besoin des aménités et des services de la ville (des services complets de l'administration à l'offre culturelle et aux opportunités économiques, éducatives et de recherche porteuses d'emplois), et qui ont besoin des aménités et des services de l'espace rural (du repos contemplatif à la campagne nourricière tout aussi porteuse d'emplois et de développement).

➡ La première question fondamentale serait donc : **quelle nouvelle alliance entre rural et urbain ?** Cette question est aussi couplée à l'idée de réorganisation des solidarités, à la refonte des fiscalités, dans un sens comme dans l'autre. Le périmètre du projet, et donc de réussite du projet, devrait dépasser le seul périmètre administratif.



➡ La deuxième question fondamentale, suite logique de la première, serait : **quelles seraient les synergies, même les plus folles, à étudier et mettre en place aux différentes échelles pour réussir le Projet d'agglomération ?** Projet d'agglomération prenant aussi la forme d'un projet de société suite à la première interrogation.

Les synergies, comme nous l'avons vu dans les recommandations, sont déterminantes pour positionner le Grand Nancy à sa juste valeur, à sa valeur en devenir dans le cadre des multiples réorganisations territoriales, oscillant entre ambition et véritable stratégie pour certaines, "doigt mouillé", approximations et incertitudes pour d'autres.

Le Projet d'agglomération est une formidable opportunité pour inventer de nouvelles synergies et redessiner celles déjà en place.

Mais ces synergies s'entendent aussi à l'intérieur du périmètre du Grand Nancy, et il faudrait être capable d'envisager ce que pourrait amener en robustesse et en efficacité économique la relecture des communes dans ce périmètre.

L'idée est choquante? ...Parlons-en et regardons ce qui se passe ailleurs.

Est-ce intéressant? ...Étudions-le pour le savoir.

Est-ce possible? ...Regardons comment.

➡ La troisième question fondamentale, et de nombreuses recommandations ont été avancées à ce sujet, relève de l'évaluation. **Quelle évaluation partagée imaginer, et sur quels critères ?**

Si chacun s'accorde sur l'aspect trompeur de certains macro critères d'évaluation, notamment économiques et dont l'essentiel ne repose que sur des moyennes, d'autres chemins deviennent possibles et permettent à l'Homme de redevenir central. Il pourrait être intéressant d'innover et de chercher à intégrer dans l'ensemble du Projet d'agglomération une démarche de type Index de Progrès Social (SPI en anglais) autour de trois axes :

- La capacité d'une société à satisfaire les besoins de base de ses citoyens (qualité et accès au système de santé, logement, sécurité...).
- La capacité à construire les fondements de leur bien-être sur la durée (accès à l'éducation, à l'information, à l'emploi, tout ce qui sous-tend la dynamique économique du bassin d'emploi).
- L'opportunité de s'accomplir.

Toutes les politiques structurelles qui déclinent le Projet d'agglomération d'une Communauté urbaine et humaine sont constitutives de ces trois critères.

➡ Enfin, la quatrième question fondamentale intéresse la gouvernance, celle qui fera que le citoyen sera actif, participatif et reconnu dans l'ensemble des processus, de l'élaboration à l'évaluation.

Il faut donc définir et partager l'ambition, organiser la parole de la Société civile et aller à la rencontre des habitants, aborder la temporalité des diverses étapes avec des publics diversifiés (jeunes, actifs, âgés, en difficulté, etc ...), et enfin faire le bilan des actions et des déclinaisons menées concrètement sur l'agglomération dans le cadre du précédent Projet.

La question devenant : **quelle nouvelle alliance imaginer entre démocratie représentative, démocratie participative et citoyens pour optimiser le Projet d'agglomération ?**

La démarche d'évaluation : un passage des politiques publiques par des filtres

Un Projet d'agglomération doit proposer une vision sur le long terme, au-delà du mandat qui le voit naître, mais être en capacité de réagir aux changements, car la Ville doit s'imaginer comme un organisme vivant, fait à la fois de chaos et de mises en relations, le tout s'organisant dans un équilibre dynamique. L'idée d'écosystème est particulièrement adaptée.

Les outils d'évaluation, et les indicateurs, doivent être imaginés au moment de la conception du projet. L'évaluation doit être menée tout au long du projet, soit périodiquement, soit à chaque occasion qu'il s'agisse d'un événement interne à la communauté ou d'un événement extérieur susceptible de le modifier, et aussi à la fin du Projet d'agglomération, à une date suffisamment avancée pour que les résultats de l'évaluation soient disponibles avant la conception du document suivant.

Les axes d'évaluation doivent être :

⇒ Est-ce que je crée de la richesse matérielle et/ou immatérielle ?

Exemples de richesses matérielles :

- toute idée émergente pouvant venir en soutien à l'économie locale (étudier les apports d'une monnaie complémentaire par exemple),
- le numérique pour créer des emplois et bénéficier d'une bonne image du territoire,
- les conditions pour atteindre une autonomie alimentaire et énergétique.

Exemples de richesses immatérielles :

- santé, bien-être, confort, culture, épanouissement personnel et/ou collectif...

⇒ Est-ce que j'anticipe dans un, ou plusieurs, domaine(s) donné(s) ? Avec quelles perspectives ?

La question doit permettre d'identifier en quoi différents domaines peuvent être interdépendants dans une vision prospective et systémique.

Exemples :

- cela me permet d'identifier les invisibles et les silencieux en difficultés sociales pour empêcher leur paupérisation, de leur donner la parole pour améliorer la qualité démocratique des échanges sur la Ville.
- telle action permet de travailler sur l'intergénérationnel, sur le sens du collectif plutôt que de l'intérêt individuel.

⇒ Est-ce que je préserve, sauvegarde ou valorise l'existant ?

Exemples :

- par telle action je préserve le patrimoine culturel, architectural ou environnemental de mon territoire. Je me pose alors la question de sa valorisation pour en faire profiter le plus grand nombre et cherche à établir des passerelles avec des champs a priori éloignés : j'impose que les vitrines de commerces laissés vacants soient "habillées", la décoration des panneaux peut être laissée à l'expression d'artistes (arts de la rue) ou encore citoyenne. De ce fait les façades s'animent, l'attractivité du lieu n'en pâtit pas, ou moins. Cela génère des externalités positives par ailleurs : ici, elles seraient sociales et culturelles
- telle politique me permet de préserver du sens et des valeurs nécessaires au maintien, à la création du lien social entre les habitants d'un quartier. Elle engendre un cercle vertueux qui fait qu'un plus grand nombre se préoccupe de ce qu'il se passe en dehors de sa sphère privée directe, de ses intérêts personnels, ce qui peut sensiblement améliorer les comportements dans les lieux publics...

Un référentiel des indicateurs à construire collectivement

De la nécessité de construire et intégrer, dès l'amont, le référentiel des indicateurs d'évaluation partagés par toutes les parties prenantes - son propre système d'évaluation - et ce en même temps que le Projet d'agglomération s'élabore.

Il s'agira de définir des indicateurs pour mesurer l'efficacité, la pertinence, des actions engagées afin d'entrer dans une démarche d'amélioration continue du Projet d'agglomération. Cette démarche permettra de reformuler, d'amender, de dynamiser le projet pour l'optimiser régulièrement et lui conférer une forte capacité d'adaptation.

Lever les freins pour une réussite pleine et entière du Projet d'agglomération

► L'absence de synergie(s), des concurrences aux divers échelons territoriaux

- Avec l'émergence de la nouvelle Région ALCA, l'une des craintes majeures est que la population s'éloigne un peu plus des institutions, des lieux de décision. Que les intérêts soient contradictoires. Face à ces incertitudes, il sera plus qu'indispensable de travailler sur les complémentarités et pour peser fortement dans cet espace, renforcer la dynamique du Sillon Lorrain, mutualiser au maximum les services au-delà des frontières administratives en tenant compte du bassin de vie. S'appuyer fortement sur le pôle métropolitain européen du Sillon lorrain, faire cohabiter des stratégies qui peuvent paraître, *a priori* et "culturellement", antinomiques avec un développement de Metz plutôt tourné vers le Nord et le transfrontalier et Nancy davantage en interaction avec le Scot Sud 54.

La création d'une métropole ou une communauté de villes a des répercussions très différentes. Le Grand Nancy seul en capacité de se positionner au niveau national aura une grande responsabilité comme porteur d'une nouvelle attractivité pour l'ensemble du Sillon, d'une "audace" que la situation exige.

- A l'échelle du Grand Nancy, ne devrait-on pas imaginer, à terme, la possibilité de gommer les "doublons" et les concurrences (notamment fiscales) en tendant vers la création d'une seule commune et des quartiers/arrondissements. Et ce, afin de développer la mutualisation de services pour faciliter la vie des habitants et rendre plus visibles les compétences du Grand Nancy. Le Grand Nancy ne peut-il pas s'appuyer sur les bonnes pratiques citoyennes souvent mises en place dans l'ombre ? Ne doit-il pas endosser un rôle de facilitateur, et mettre en lumière les actions positives initiées par le citoyen ?

*"Il faut choisir, se reposer ou être libre."
Thucydide*

► La faible qualité démocratique

- La qualité démocratique ne se décrète pas c'est un long processus de fabrication et d'apprentissage mutuel.

Le Projet d'agglomération doit permettre une construction et une adaptabilité en continu. Pour cela il faut être en capacité de se réinterroger et d'évaluer en permanence les actions menées, les politiques envisagées, et interroger chaque projet, chaque décision, en corrélation avec le Projet d'agglomération et sa grille d'évaluation.

Il doit permettre sur ses déclinaisons de prendre le pouls régulièrement de la population, et ainsi créer et recréer du lien avec les élus en ces périodes de fortes défiances.

- La pédagogie, l'information à la portée de tous, est une des clés de réussite du projet. Il faut savoir revenir sur le concret et le quotidien qui touchent directement les citoyens dans les décisions, identifier les priorités indispensables aux personnes pour le "bien vivre ensemble", tout en leur offrant une capacité de projection : "embrasser l'avenir avec envie".
- Innover en développant des projets participatifs où le citoyen, impliqué, est plus respectueux et plus vertueux. Aménager des quartiers pilotes, expérimenter avec les citoyens pour faire mieux avec moins ou autrement.

- Tenir des calendriers précis et réguliers pour impliquer le citoyen dans la durée. Associer les citoyens à la définition même des projets, à la construction des indicateurs (ce qui n'empêche en rien de proposer une base, une version 1.0), à leur évaluation et à la mise en cohérence avec le Projet d'agglomération. Être proactifs, savoir réévaluer les projets et les adapter en permanence aux circonstances nouvelles, ne rien figer définitivement au risque d'être obsolète trop rapidement.

► Les blocages culturels – les habitudes

- Ne pas réfléchir en "tuyaux d'orgue", rechercher les interactions "écosystémiques" entre les politiques publiques. Les entrées de chapitres du Projet d'agglomération doivent refléter cette transversalité.
- Définir, promouvoir, renforcer les valeurs et l'identité du territoire qui ne sont pas forcément visibles et connues au premier abord. Et/mais éviter les replis identitaires, le Projet d'agglomération doit être une solution majeure en ces temps difficiles.
- Le Projet d'agglo doit encourager, soutenir, la puissance créative sur le territoire et plus loin, et permettre de braver les résistances aux changements.

Lever les freins

- ⇒ Dépasser les limites du Grand Nancy, créer des alliances avec les territoires périphériques, travailler en complémentarité aux différentes échelles.
- ⇒ Ne pas figer le document, être en capacité de l'actualiser en permanence, valoriser l'adaptabilité des processus.
- ⇒ Lever les résistances aux changements, travailler sur des valeurs partagées.

La saisine proposée a été aussi séduisante que complexe.

Séduisante, parce qu'un véritable espace de liberté nous a été proposé. Cette maxime de Thucydide que nous avons faite nôtre, prend alors tout son sens : "Il faut choisir, se reposer ou être libre."

Pour s'exprimer valablement, cette offre de liberté a demandé beaucoup de travail, d'engagement et de questionnement. La richesse de la réflexion, en évitant l'écueil du "consensus mou", a permis de fabriquer **cette première étape d'une vision de conviction du vivre ensemble, et d'une vision partagée.**

Interroger très en amont le Conseil de développement durable sur sa manière d'appréhender le Projet d'agglomération est **un processus d'intelligence collective nouveau**. Les membres du Conseil ont travaillé sur des pistes conduisant à l'émergence d'une méthodologie de conception (ambition, forme, et grandes entrées), de mise en œuvre et d'évaluation du document. Ce processus nous permet d'apprécier l'espace de coconstruction que l'exécutif communautaire souhaite instaurer pour écrire "cette page" des politiques publiques au sein du Grand Nancy, ainsi que la crédibilité qu'il accorde à son Conseil.

Complexe, car il nous fallait, dans cet exercice nouveau, et en début de mandature d'un Conseil de développement durable profondément renouvelé, respecter l'alliage subtil entre l'expérience des membres issus de la mandature précédente et les visions d'un nouveau groupe. Point important pour la qualité de nos travaux, cet ensemble, très engagé, montre des capacités à **détecter les signaux faibles des mutations sociétales** en cours, qu'ils soient négatifs ou positifs.

Ainsi nous avons, en réponse à cette saisine, traduit notre vision, nos envies et nos espoirs dans une allégorie plus qu'une métaphore, celle de l'iceberg, afin de visualiser ce qui nous apparaît être les éléments constitutifs d'un Projet d'agglomération revisité. Éléments constitutifs que nous dénommons **les facilitateurs, les freins, les stabilisateurs dans la partie immergée, et enfin la partie visible du Projet d'agglomération, vécue et ressentie par le citoyen**, sans omettre les capacités de réaction et d'adaptabilité permises par l'évaluation au fil de l'eau.

Plus concrètement, et pour matérialiser sa vision globale, le Conseil de développement durable a émis ses recommandations résumées sous forme de **quatre questions fondamentales** qui prennent appui sur l'idée que la recherche de sens et de cohérence d'un tel projet peut difficilement se faire à la limite de ses frontières administratives.

- **Quelle nouvelle alliance entre rural et urbain ?**
- **Quelles seraient les synergies, même les plus folles, à étudier et mettre en place aux différentes échelles pour réussir le Projet d'agglomération ?**
- **Quelle évaluation partagée imaginer et sur quels critères ?**
- **Quelle nouvelle alliance imaginer entre démocratie représentative, démocratie participative et le citoyen pour optimiser le Projet d'agglomération ?**

Le Conseil de développement durable lors de la présentation de sa méthodologie de travail devant l'exécutif communautaire le 6 février dernier, imaginait trois façons d'interagir avec les élus du Grand Nancy : **en amont** et en coconstruction, **en réaction**, **en suivi** et en évaluation. Les trois pouvant s'associer indifféremment.

Dans le cas du Projet d'agglomération, la première étape de la saisine, très en amont, nous a permis d'apporter des éléments propices à un esprit de coconstruction ; le Grand Nancy allant maintenant bâtir son projet en ayant pris connaissance de ce travail.

Comment le Grand Nancy entend-il donner suite, en lien avec le Conseil de développement durable, à cette étape première dans la conception de son Projet d'agglomération ? Et dans quel esprit aborde-t-il la seconde phase du Projet d'agglomération ? Comment compte-t-il associer le Conseil de développement dans une seconde phase, pour assurer à ce projet central la réactivité nécessaire dans un monde en mutation rapide.

Les membres du Conseil de développement durable

Président : VALCK Dominique

ANCÉ Charles - BALBERDE Jean Pierre - BESSARD Dominique - BLAISE Louis - BLAISE Olivier - BOFFIN Marc - BOISSEZ Jacqueline - BOLOT Paul - BONILLA Georges - BOUCHER Murielle - BOUVIER Grégoire - BRAHIM Djamilia - CAROLUS Antoine - CAZIN Pierre Yves - CHRISTOPHE Michel - COLOMBAIN Yves - COSTE Dominique - CREUSOT RIVIERE Valérie - DAL LAGO Jacky - DAVANZO Marie Jo - DEBRAS Isabelle - DECAMPS Roch - DECAUX Pierre - DEHAN Laurence - DEL SORDO Emmanuel - DEREHEL Marie Pierre - DESCADILLES Patrick - DIOP Habib - DOUKHI Fadila - DRIOU Anne - ESPAGNET Marguerite - FOURNIER Régine - FRANCESCHINI Gabriel - FRIRION Didier - GAROTTE Bruno - GAUZELIN Jacques - GEOFFROY Jean Marc - GERARD Philippe - GRISON Denis - GYARMATY Catherine - HENRY Claude - HEYMES Odile - HOUPERT Nicole - JEAN Michel - JOSSET Sandrine - KLEIN Jean-Pierre - LACRESSE Jean-Paul - LAROCHE Christian - LATOCHA Vladimir - LAURENT Julien - LECOMTE Daniel - LECUYER Erwan - LEMOINE Yannick - LHOMMEE Jeanine - MAIMBOURG Jean Yves - MAS Régine - MATHIS Marie Claire - MEYER Brigitte - MICHEL Gwenola - MONIN Jean Paul - MONTEL Jean Marc - MOTRITCH Jean - MOUTON Clarisse - MUNERELLE Esther - NICOLLE Bernard - NONDIER Patricia - PARMENTIER Claire - PERDRISSET Muriel - PIERRE Francine - PIERRE DIT BARROIS Claude - POIREL Valentine - PUTON Jean Pierre - REBECK Laurence - REIGNIER Bernard - RICHARD Frédéric - ROBERT Michel - ROCH Emmanuel - ROSSIGNON Jean Paul - ROZENFARB Martine - SADLER Francine - SCHAMING Pierre - SCHMITT Jean Pierre - SCHWARTZ Christophe - STEYER Nelly - SZYNKOLEWSKI Michèle - TAN Victoria - TANNEUR Pascal - THEATE Michèle - THIRION Michel - THOMAS Jean Marc - THOMASSIN Patrice - THOMESSE Jean Pierre - THOUVENIN COIGNUS Catherine - VALTIER Gilles - VANÇON Guy - VIRIOT François - ZEKPA Raymond.

