



# SCALEN

## FEUILLE DE ROUTE

Juillet 2021

Document approuvé  
par l'Assemblée Générale  
du 09 juillet 2021

## ÉDITO

Depuis plus de 45 ans, SCALEN (ex-ADUAN) accompagne l'Etat, les collectivités et les acteurs publics locaux dans leurs réflexions collectives et la conception des politiques publiques. En premier lieu centrée sur l'observation et la capitalisation des données sur l'agglomération de Nancy, l'Agence s'est continuellement adaptée aux problématiques et à l'organisation des territoires. Ses champs et modalités de travail se sont diversifiés : nouveaux thèmes, nouveaux métiers, nouvelles pratiques. Sa réflexion s'est portée à l'espace régional transfrontalier pour prendre compte l'accélération des mobilités et les interconnexions à longue portée ; son aire d'intervention s'est étendue au Sud Lorraine pour intégrer les effets de la métropolisation, la réorganisation territoriale et la multiplication des coopérations publiques.

En 2020 et 2021, s'ouvrent une série de mandats locaux, communaux, départementaux et régionaux, qui seront, à plusieurs titres, inédits :

- Pour la première fois, ils se réaliseront dans le cadre géographique et de compétences de la nouvelle organisation territoriale.
- Les accords de Paris de 2015, entrés en vigueur depuis novembre 2016, marquent une étape importante pour la lutte contre le réchauffement climatique et la dégradation de la biodiversité. Face à cet enjeu planétaire, les territoires ont un rôle décisif à jouer. Ils deviennent le terreau d'une transition locale, corollaire indispensable des accords internationaux.

- La pandémie, le confinement et la crise économique de 2020/2021 placent au cœur de l'action publique les questions de la résilience et de la prévention des risques.
- Le paysage de l'ingénierie locale évolue avec notamment la création des Comités locaux de l'Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires (ANCT), et le développement croissant des fonctionnements en réseaux (à l'exemple de TEST, le réseau des agences Grand Est de la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme - FNAU).

S'engage ainsi pour SCALEN une nouvelle étape dans son évolution, où les transitions appliquées à nos modes de vie et à la conduite des politiques publiques, ainsi que la résilience face aux aléas sont devenues des priorités.

C'est pourquoi j'ai proposé en novembre 2020 au Conseil d'administration de l'Agence que soit élaborée une feuille de route, qui exprime les attentes des membres et des collaborateurs de SCALEN, et fixe les objectifs à atteindre.

Six mois de travail conjoint des partenaires et de l'équipe ont permis de rédiger cette feuille de route. Elle constitue un cadre d'actions qui s'accomplira dès 2022 dans un Projet Stratégique pluriannuel et la mise en œuvre de « chantiers-experts ».

En mobilisant sa créativité, SCALEN poursuit une pratique qui a toujours été la sienne, dans le but de demeurer l'expert local de confiance des acteurs publics locaux. Elle réalisera ce parcours en impliquant et en élargissant son partenariat, en explorant de nouveaux modes de travail, et en développant les logiques de réseaux.

### **Chaynesse Khirouni**

*Présidente de l'Agence*

*Vice-présidente de la Métropole du Grand Nancy en charge de la transition écologique*

*Vice-présidente de la Multipole Sud Lorraine.*

## TRANSITIONS ET RÉSILIENCE

Notre mode d'occupation de la planète et de consommation de ses richesses fait courir un très grand risque écologique, compromettant nos chances de garantir le bien-être du plus grand nombre et des générations futures. Si les études scientifiques nous enseignent qu'un changement très fort des pratiques actuelles permettrait de limiter les évolutions attendues, les tendances récentes prouvent que les efforts accomplis demeurent insuffisants, par absence de consensus ou mauvaise organisation. La contestation, la résistance et l'inertie demeurent puissantes.

« *Rompre avec la réticence au changement et **provoquer les décisions.*** »

« *La **transition écologique** et la **résilience** doivent être au **cœur de l'action publique** de manière **transversale** avec une **vision de long terme** et sur **l'ensemble des politiques publiques.*** »

Car depuis l'ère industrielle, où le progrès technique a fourni les moyens d'une exploitation accélérée des ressources naturelles, deux phénomènes ont atteint une ampleur sans précédent : d'une part l'intensité et la massification du couple production/consommation ; et d'autre part la mondialisation d'une proportion très importante des échanges induits. Au point qu'aujourd'hui, les équilibres naturels qui nous sont indispensables sont remis en question.

De même que ces deux phénomènes mettent en relation et des logiques internationales et des pratiques locales, la transition vers un nouveau modèle doit conjointement mobiliser des accords mondiaux et des stratégies locales.

S'il ne détient pas l'ensemble des leviers, le local devient l'espace de remise en question, de dialogue, d'expérimentation, de coopération, propres à articuler la conduite des politiques publiques, la mobilisation des acteurs, et l'évolution des pratiques des ménages. Transitions énergétique, écologique, alimentaire, économique, financière... de nombreux leviers doivent être actionnés dans le cadre d'une stratégie territoriale. Le local est également pour une large part, le lieu de l'aménagement du territoire dont les modes de faire doivent évoluer rapidement.

« *Mobiliser une **ingénierie partagée** pour **contribuer à faciliter le déploiement de politiques publiques locales** et à **en amplifier la dimension.*** »

La crise que nous venons de vivre n'a rien révélé que nous ne sachions déjà, ni sur les excès et impacts des dynamiques à l'œuvre, ni sur l'ampleur du chantier qui vise à les infléchir, ni sur l'augmentation du risque de crises en cascade dont les événements de 2008/2010 étaient déjà une répétition. Mais elle impose d'aller plus profondément et plus vite, avec toutes les questions de méthodes et les risques de fractures qui s'y rapportent.

Dans ce contexte de conduite d'un changement dont les objectifs sont identifiés et les modalités à préciser, l'ingénierie territoriale doit être force de proposition.

« *L'**accompagnement en ingénierie des collectivités** doit être **une priorité.*** »

SCALEN est, dans l'espace Nancy - Sud Lorraine, une composante incontournable de l'ingénierie locale. Elle est membre du Comité Local de l'ANCT de Meurthe-et-Moselle, de plusieurs réseaux professionnels, dont celui de la FNAU et constitue pour l'Etat, les collectivités et les acteurs locaux de ce territoire d'un million d'habitants un expert de confiance.

A l'issue de 6 mois d'une réflexion à laquelle ont participé ses membres et ses collaborateurs, l'Agence se dote d'une nouvelle feuille de route, qui guidera pour les années à venir ses actions, ses recherches, ses coopérations, les compétences nouvelles qu'elle souhaite mettre au service de ses partenaires.

« *Développer une **ingénierie de partenariat.*** »

« *Les formes de **mutualisation d'ingénierie** sont **indispensables** pour les EPCL, notamment dans les **domaines émergents.*** »

## FEUILLE DE ROUTE

### Une expertise à développer autour de 3 principes

#### INFORMER

pour éclairer les élus, entreprises et citoyens sur les enjeux de la transition écologique et de la résilience.

#### FORMER

sur l'évolution des méthodes et des modes de faire.

#### ACCOMPAGNER

les élus et acteurs des territoires, et les aider à passer à l'acte.

### Quatre axes stratégiques pour se positionner pour l'avenir

#### OBSERVER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

##### AMBITION : ADAPTER LES OBSERVATOIRES POUR EN FAIRE DE VÉRITABLES OUTILS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES, ET DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE EN PARTICULIER.

Les préoccupations écologiques vont être intégrées dans les 12 observatoires thématiques animés aujourd'hui par l'Agence :

- De nouveaux indicateurs pour suivre les efforts demandés et les objectifs à atteindre (bien-être, empreinte carbone, vulnérabilité énergétique, impact sur l'environnement, social...).
- De nouvelles méthodes de recueil de l'information (enquêtes, suivi de panel... pour être au plus près du terrain).
- De nouveaux partenariats pour le recueil de données (données inédites et territorialisées, modes d'animation des observatoires renouvelés...), en particulier avec des acteurs de la transition écologique ou fournisseurs d'énergie (Ademe, Atmo, GRDF, ENGIE, Bois Energie 66, le SYDEEL, Cat'ENR, le pôle Energie de la DDTM...).
- De nouvelles échelles d'observation (Métropole, Sud 54, Sud Lorraine).
- De nouveaux outils de traitement et de visualisation des données (« routiniser et plateformes »).

Il est également proposé de mettre en place de nouveaux observatoires. Exemple de nouveaux sujets : Environnement et espaces de nature ; Climat - air - eau - énergie ; Alimentation...

##### Traduction dans le PPA 2021

Mise en place d'un « Observatoire départemental des transitions et de la résilience » en collaboration avec l'Agape (Agence Lorraine Nord). Ce travail, qui croquera de nombreux autres observatoires déjà existants au sein des deux agences, porte sur la détermination des indicateurs, les conditions de leur recueil, leur périodicité, et les échelles de calcul, la formulation d'indicateurs composés, les représentations, les analyses et les supports de restitutions.



« Renforcer le rôle d'observatoire et d'analyse en élargissant les thématiques. »

« Rôle d'observatoire à préciser en articulation avec les autres outils d'intervention. Raisonnement à plusieurs échelles à préserver : la Métropole mais le Sud Lorraine aussi. »



## STRUCTURER UN « THINK TANK LOCAL »

### AMBITION : CONCEVOIR ET STRUCTURER POUR TOUS LES TERRITOIRES UNE PLATEFORME RESSOURCES DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET UN LABORATOIRE D'IDÉES SUR LA FABRIQUE DES TERRITOIRES DE DEMAIN.

Cette plateforme valorisera les travaux des acteurs locaux (Université de Lorraine, Conseils de développement durable, structures d'ingénierie...) et favorisera les coopérations entre acteurs autour de 3 grandes thématiques :

- La sensibilisation et l'acculturation à la transition écologique avec des outils de communication positive, de veille sur l'évolution des modes de vie et des usages, de décryptage des changements majeurs, de benchmark d'initiatives inspirantes menées sur d'autres territoires, des études exploratoires...
- L'apprentissage avec des retours d'expérience et des outils d'objectivation (guides des bonnes pratiques, vidéos, visites terrain, témoignages, rencontres professionnelles...) adaptés aux différents profils de territoires (urbain, péri-urbain, rural).
- Des formations pour une montée en compétences collective (à destination de l'équipe, des membres et partenaires de l'Agence, des collectivités...).

#### Traduction dans le PPA 2021

Mise en place d'un portail départemental collaboratif de la transition écologique en collaboration avec l'Agape (Agence Lorraine Nord) qui regroupera :

- Valorisation des initiatives locales : montrer que les territoires bougent et expérimentent.
- Analyse critique de projets expérimentaux : décrypter et tirer des enseignements
- Benchmark : observer et analyser ce qui se passe sur d'autres territoires français et à l'étranger.

Mise en place d'un module de formation collective sur la transition écologique et la résilience au sein du Comité local de cohésion territoriale (CLCT) animé par les agences Scalen et Agape et proposé aux différents services d'ingénierie des collectivités et des structures membres du CLCT (conférences animées par des experts, ateliers métiers, MOOC...).

Appui à l'organisation des Assises de la Mobilité dans le cadre du P2M de la Métropole du Grand Nancy.

”

« **Laboratoire d'idées et de fabrique de la ville de demain**, veille sur l'évolution des usages, accompagnement au changement comportemental. Veille sur les bonnes pratiques, et surtout hors de France. »

« Apporter des **idées nouvelles aux élus.** »

« Besoins en **études prospectives.** »

« En développant l'échange de bonnes pratiques il pourrait y avoir une **montée en compétence collective.** »

« Sensibilisation et accompagnement des élus et des techniciens de collectivités afin d'intégrer de manière plus importante les **enjeux environnementaux dans chaque politique publique.** »

« Développer le **retour d'expériences.** »

## DÉVELOPPER LES ANALYSES ÉCOSYSTÉMIQUES

### AMBITION : PROPOSER UN NOUVEL OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION ET À LA CONCERTATION.

Ces analyses proposent une nouvelle représentation des territoires à travers leurs écosystèmes (visualisation sous forme de « toiles »). Elles permettent de donner à voir et à comprendre le fonctionnement complexe des territoires, les liens qui unissent les acteurs (citoyens, mondes associatif, économique, universitaire, de la recherche...), avec une double approche sectorielle et territoriale. Elles constituent également un support de dialogue et de mobilisation des acteurs pour engager un travail collectif et faire émerger des projets collaboratifs.

Cette analyse écosystémique favorise des démarches plus ouvertes et horizontales, évalue la capacité de de mettre en résonance et de connecter les ressources du territoire, et révèle les potentiels pour générer de la richesse, « métropoliser » et construire des connexions longue portée.

#### Traduction dans le PPA 2021

Engagement d'analyses écosystémiques sur deux chantiers phares :

- Évaluation des impacts financiers du CHRU de Nancy en termes de redistribution de richesses.
- Définition de l'écosystème de projets autour de Grand Nancy Thermal (santé & soin, bien-être, sport et loisirs, tourisme...).

”

« *Compétences en matière de **conduite du changement**, d'analyses systémiques des changements environnementaux.* »

« *Acquérir une connaissance qualifiée de l'**environnement local et des acteurs à mobiliser.*** »

« ***Co-construction des solutions** avec les partenaires socio-économiques et les territoires.* »

« *Il est souhaitable d'utiliser déjà les **savoirs faire existants** et de travailler à nos complémentarités.* »



## ACCOMPAGNER LES TERRITOIRES À S'ENGAGER DANS LES TRANSITIONS ET LA RÉSILIENCE, ET À PASSER À LA MISE EN ŒUVRE

**AMBITION : ACCÉLÉRER LE CHANGEMENT, « DÉCLOISONNER »  
LES POLITIQUES PUBLIQUES D'UN POINT DE VUE THÉMATIQUE  
ET TERRITORIAL, ET REMETTRE LE VIVANT AU CŒUR DE  
L'AMÉNAGEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES.**

- Intégrer la transition écologique dans les documents de planification (SCot, PLUi, PLU, PCAET, P2M...).
- Développer l'ingénierie de projets en aménagement et développement des territoires, en particulier pour la mise en œuvre de projets d'envergure (mise en réseau et animation de l'ingénierie locale, concertation public-privé-participatif-citoyens...).
- Proposer une ingénierie d'accompagnement des dossiers de réponse aux appels à projets et à expérimentations permettant l'obtention de financements dédiés (informer les territoires des appels à projets et AMI lancés, les accompagner dans la constitution des dossiers, dans la recherche de partenaires et dans la mise en œuvre des programmes d'expérimentation).
- Développer une expertise opérationnelle forte dans les 4 grandes thématiques de la transition (habitat, mobilité, énergie, préservation de la biodiversité).

### Traduction dans le PPA 2021

- Appui à la définition d'un projet de maison de santé à Richarménil
- Appui à l'élaboration du schéma logistique territorial de la Métropole du Grand Nancy.

”

« Ingénierie du **passage**  
à l'acte. »

« Avoir une **approche**  
**décloisonnée** et plus intégrée  
des politiques publiques au sein  
de chaque pouvoir public et entre  
pouvoirs publics. »

« **Accompagnement méthodologique,**  
**innovation (design des politiques**  
**publiques), aide à la concertation/**  
**participation avec les citoyens,**  
**approche en coût global pour**  
**rassurer les décideurs** et les  
aider à convaincre. »

« **L'ingénierie de projet**  
est essentielle. »

« **Assistance à la réponse à Appels à**  
**Manifestation d'Intérêt en apportant**  
**un socle d'éléments**  
**factuels.** »

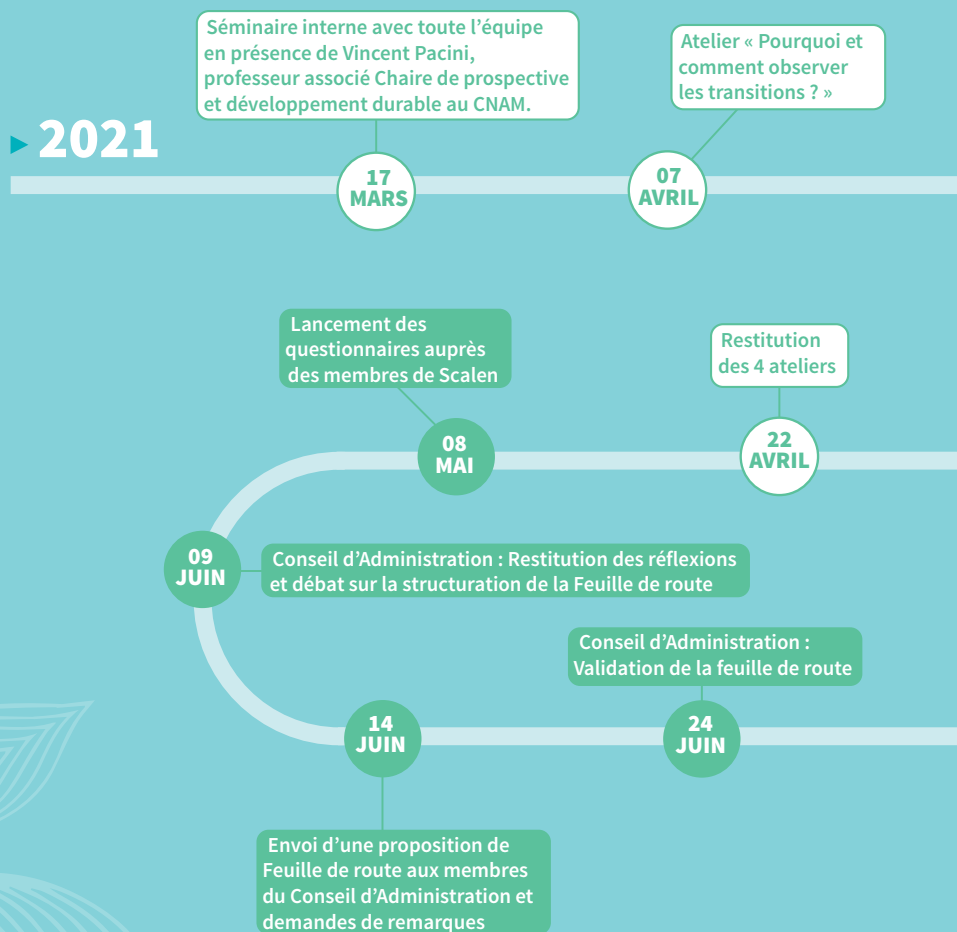
« Les différents processus de  
contractualisation mis en place  
avec les territoires constituent  
l'opportunité d'un **rappel**  
**systématique de ces enjeux.** »

« Un accompagnement par des  
spécialistes des projets pourrait  
être mis en place afin de **rendre**  
**l'accès à ces subventions**  
possibles au plus grand nombre. »

## MÉTHODOLOGIE DE L'ÉLABORATION DE LA FEUILLE DE ROUTE

Deux démarches parallèles ont été engagées pour élaborer la feuille de route : une première démarche qui mobilise les membres du Conseil d'administration et les adhérents de Scalen ; une seconde démarche qui mobilise l'ensemble des collaborateurs de l'Agence.

Pour chacune des deux démarches, une même grille de questionnement a été posée.







Consulter les contributions  
des membres de Scalen  
et de l'équipe en flashant  
le QR Code.



Conseil d'administration : Présentation de la  
méthode et du planning aux membres du CA

08  
AVRIL

15  
AVRIL

Atelier  
« Pourquoi et  
comment devenir  
un Think Tank de  
la transition ? »

Atelier « Pourquoi et  
comment faire évoluer  
les modes de faire ? »

21  
AVRIL

Atelier « C'est quoi les transitions  
et comment être résilient ? »

20  
AVRIL

Élaboration du Projet stratégique  
pluriannuel de l'Agence et mise en  
œuvre de « chantiers-experts »

09  
JUIL.

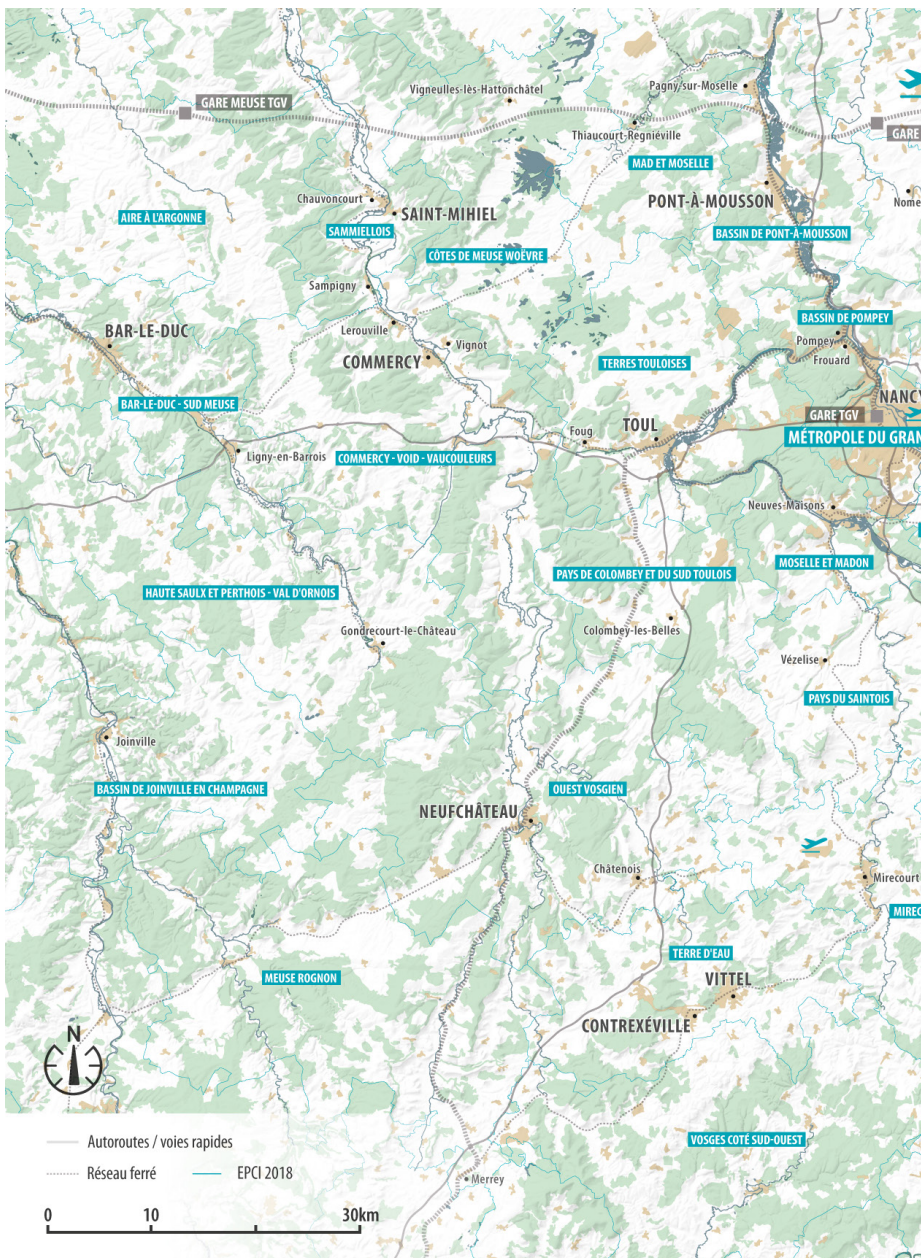
Assemblée  
Générale :  
Validation de la  
feuille de route

AU-  
TOMNE

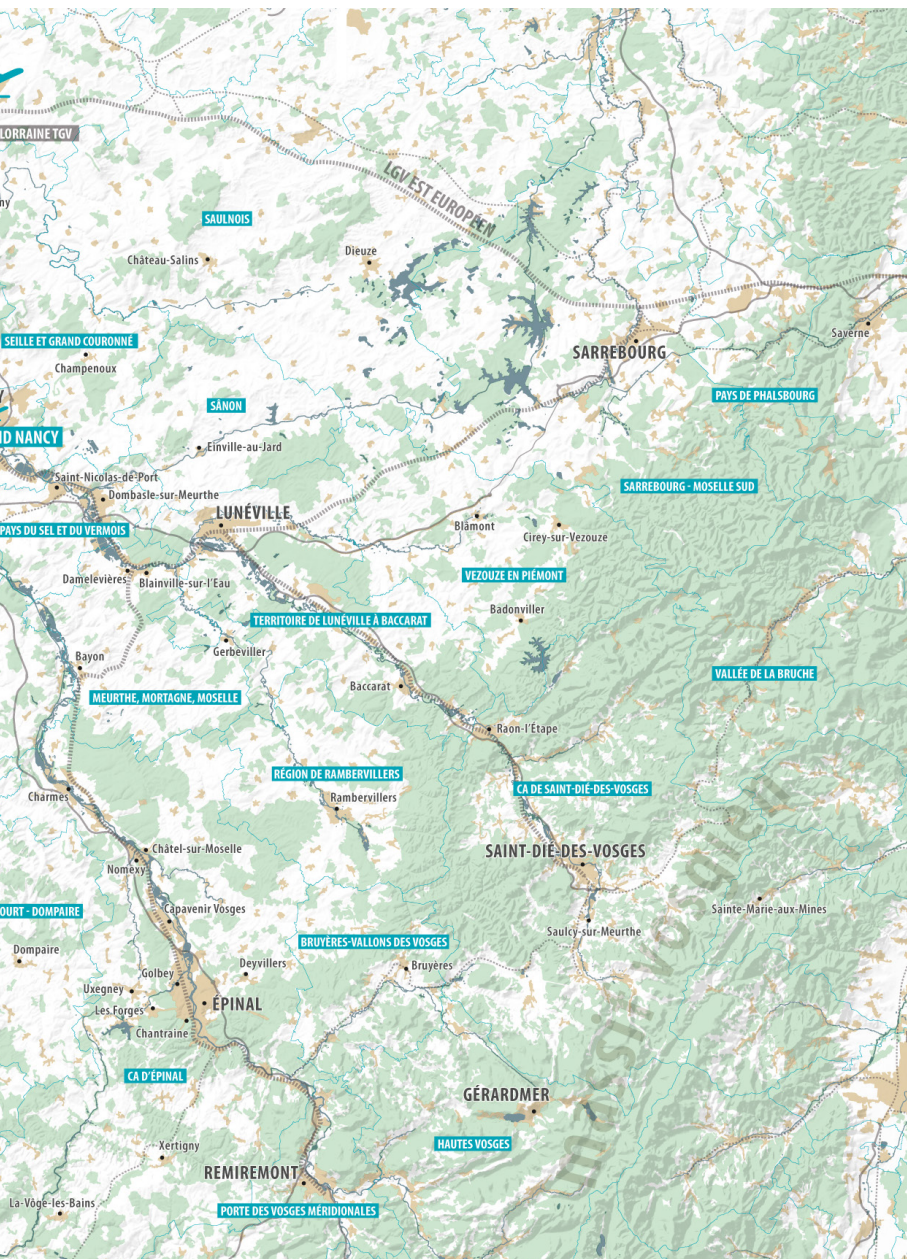
DÉBUT  
2022

Adoption du Projet  
stratégique et traduction  
dans le PPA 2022

# LE SUD LORRAINE, AIRE D'INTERVENTION DE L'AGENCE SCA



# LEN, FACE AUX ENJEUX DE TRANSITIONS ET DE RÉSILIENCE





Conception Scalen 2021

**SCALEN**  
**FEUILLE DE ROUTE**

Juillet 2021

[WWW.AGENCESCALEN.FR](http://WWW.AGENCESCALEN.FR)



LES ATELIERS DU BRAS VERT  
49 BOULEVARD D'AUSTRASIE • CS 20516 • 54008 NANCY CEDEX  
TÉL. 03 83 17 42 00 • [contact@agencescalen.fr](mailto:contact@agencescalen.fr)