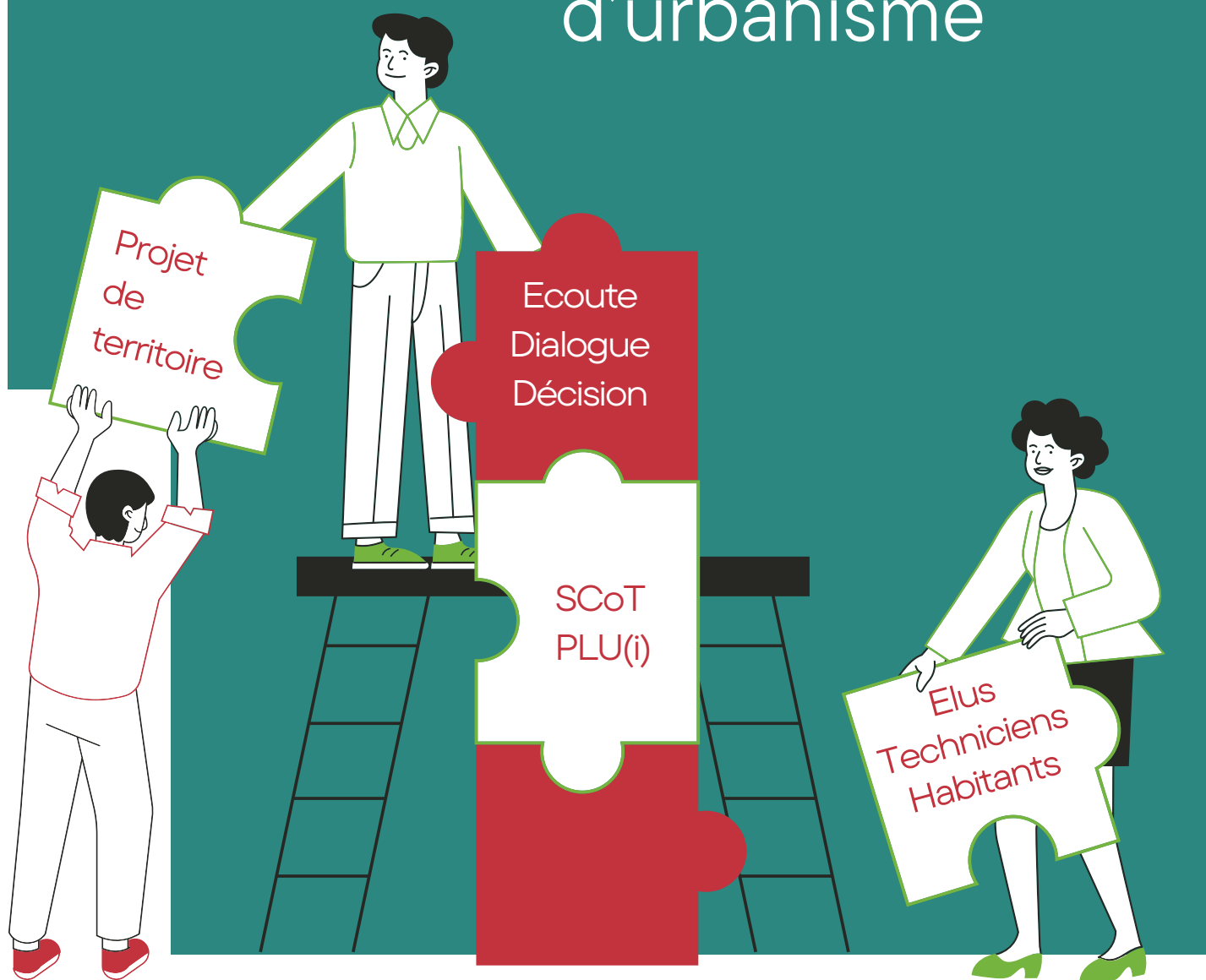


Compétences professionnelles

et documents
d'urbanisme



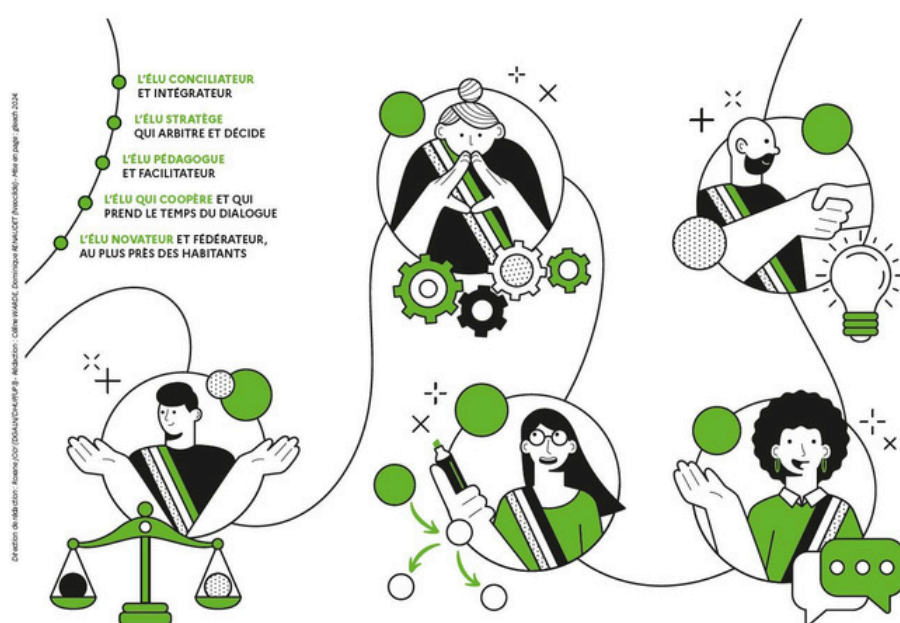
EDITO

En quelques décennies, l'exercice de planification est passé d'une réflexion visant à organiser l'extension urbaine à une rationalisation de l'espace dont l'objectif est de trouver un équilibre entre vitalité des territoires et préservation de leurs ressources. Ceci est inscrit dans les articles L.101-1 et 2 du Code de l'urbanisme, qui énoncent les objectifs d'harmonie et d'équilibre entre les différentes politiques publiques qui doivent être intégrées dans les documents d'urbanisme, dont la compétence d'élaboration a été confiée aux collectivités locales par les lois de décentralisation.

Ainsi, au regard de la montée en puissance des enjeux de préservation de l'environnement et de transitions écologique et énergétique, à concilier avec les objectifs de développement économique et d'attractivité des territoires, l'exercice de planification est en constante évolution et demande toujours plus de compétences, de savoir-faire et de savoir-être. En fonction des territoires et des moyens à leur disposition, il s'agit de composer avec les forces en présence et de choisir stratégiquement les compétences à recruter en interne, et celles à mutualiser avec les partenaires territoriaux ou à recruter en externe.

Le réseau national **Planif Territoires**, rassemblant les acteurs de la planification (collectivités, État, ingénierie publique et privée, partenaires...) vise à accompagner les collectivités locales dans l'élaboration et la révision de leurs documents d'urbanisme. C'est donc dans cet esprit, et articulé avec d'autres chantiers du réseau, que ce recueil a été construit à l'initiative du CNFPT et du Cerema, tout en mobilisant les partenaires et membres du comité de pilotage national. Il est par ailleurs pertinent de mettre en regard ce recueil avec les conclusions d'un cycle d'ateliers réalisés avec des élus, qui se sont interrogés sur l'évolution du portage politique de la planification et ont déterminés

5 facettes de l' élu planificateur destinées à répondre aux enjeux actuels :



Que ce recueil vous apporte éclairages et inspiration !

SOMMAIRE

INTRODUCTION - P. 3/5

Contexte & démarche

Remerciements

1. RELATION AUX ÉLUS :

clarifier les objectifs pour servir le projet territorial - P. 6/14

Fiche 1 : Connaître les orientations politiques de la collectivité

Fiche 2 : Impliquer et mobiliser les élus

Fiche 3 : Accompagner la décision

Fiche 4 : Piloter la qualité du projet de territoire



2. DIALOGUE ET ÉCOUTE : intégrer toutes les parties prenantes pour favoriser une planification de projet - P.15/23

Fiche 5 : Susciter la coopération et accompagner le dialogue territorial

Fiche 6 : Animer et fédérer

Fiche 7 : Mettre l'habitant au cœur des politiques publiques

Fiche 8 : Travailler avec et pour l'habitant et le vivant

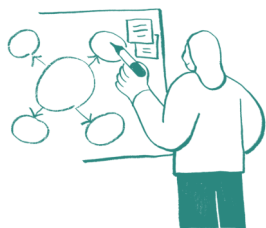


3. RENOUVELLEMENT TECHNIQUE : rendre opérationnelle la trajectoire d'adaptation territoriale - P. 24/30

Fiche 9 : Orienter les choix en tenant compte des enjeux du changement climatique et de la préservation des ressources

Fiche 10 : Solliciter et s'appuyer sur des études pré-opérationnelles

Fiche 11 : Exprimer spatialement ses idées pour les transcrire graphiquement



SYNTHESE - P. 31

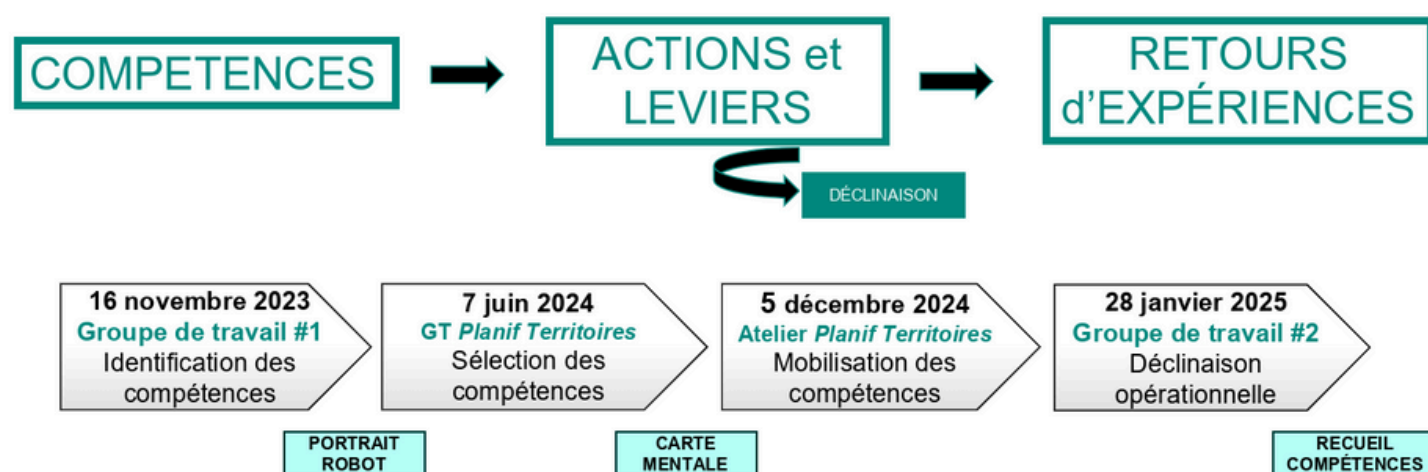
Vers la transversalité des compétences

CONTEXTE & DÉMARCHE

Depuis l'automne 2023, le CNFPT et le Cerema se sont associés afin de réfléchir aux fondements des compétences planification à mobiliser par les chargé-es de mission en collectivité. Ces travaux se sont déroulés dans le cadre du Réseau Planif Territoires porté par la Direction Générale de l'Aménagement du Logement et de la Nature.

La focale choisie a été de regarder les documents de planification territoriale de type Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) et Plan Locaux d'Urbanisme (PLU) pouvant être intercommunaux (PLUi).

Une démarche en 2 temps qui a permis d'abord d'identifier les compétences à mobiliser afin d'élaborer un document d'urbanisme, puis de définir leur traduction opérationnelle. Pour ce faire, plusieurs ateliers jusqu'en janvier 2025 ont rassemblé près d'une centaine de personnes aux profils variés (collectivités, services déconcentrés, associations institutionnelles, bureaux d'études).



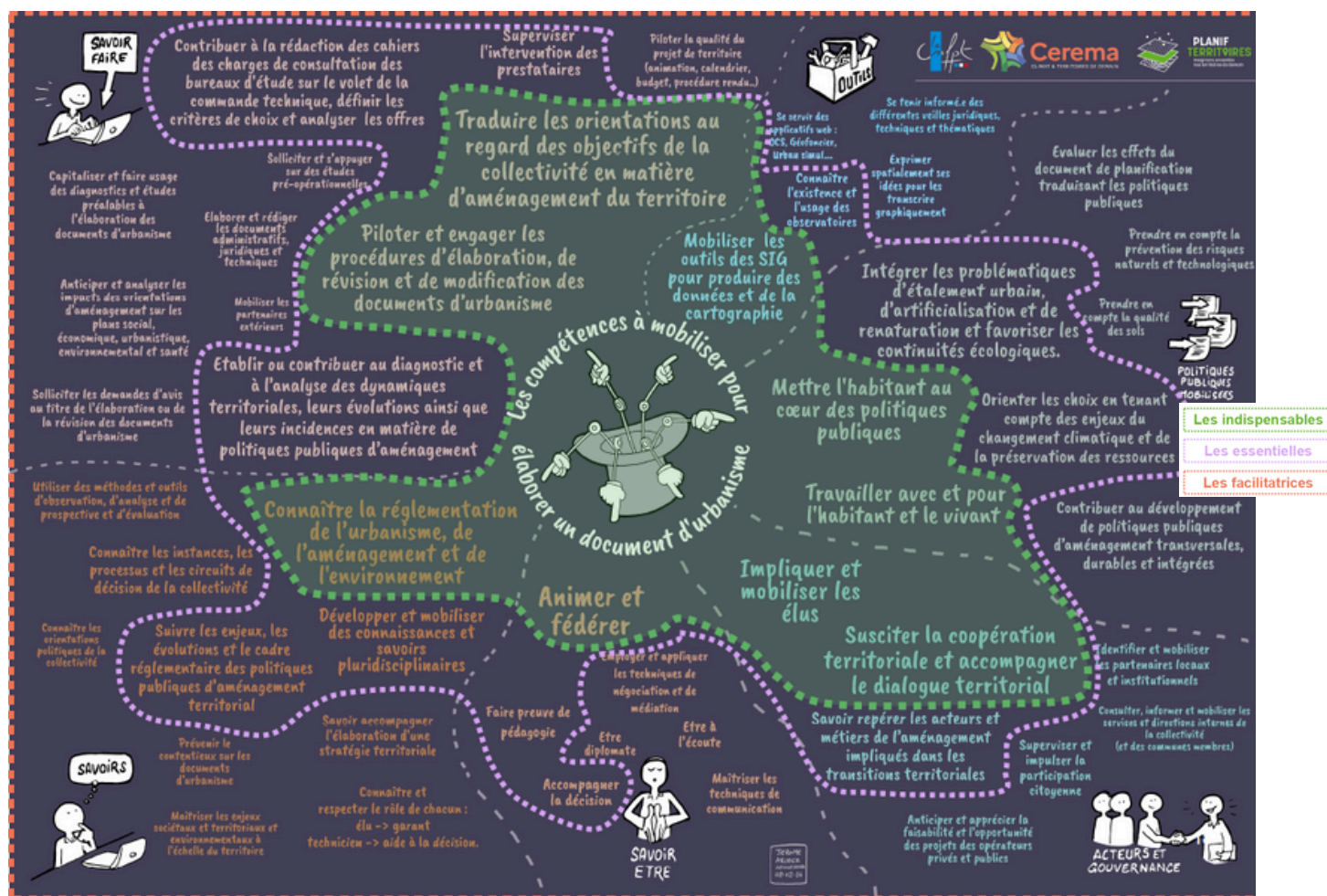
En sont ressortis un *portrait-robot* du / de la chargé-e de mission planification en collectivité recensant les principales compétences puis une matrice sous forme de *carte mentale* se concentrant sur les compétences identifiées comme “indispensables”, structurant le présent recueil (voir page suivante). Le document n’a pas la prétention d’être exhaustif. En revanche, il a l’ambition d’accompagner et d’inspirer les technicien·nes en collectivités ou en services déconcentrés, les élus et les professionnels de la planification territoriale.

Ce recueil se compose d’une série de 11 fiches, regroupées en 3 catégories :

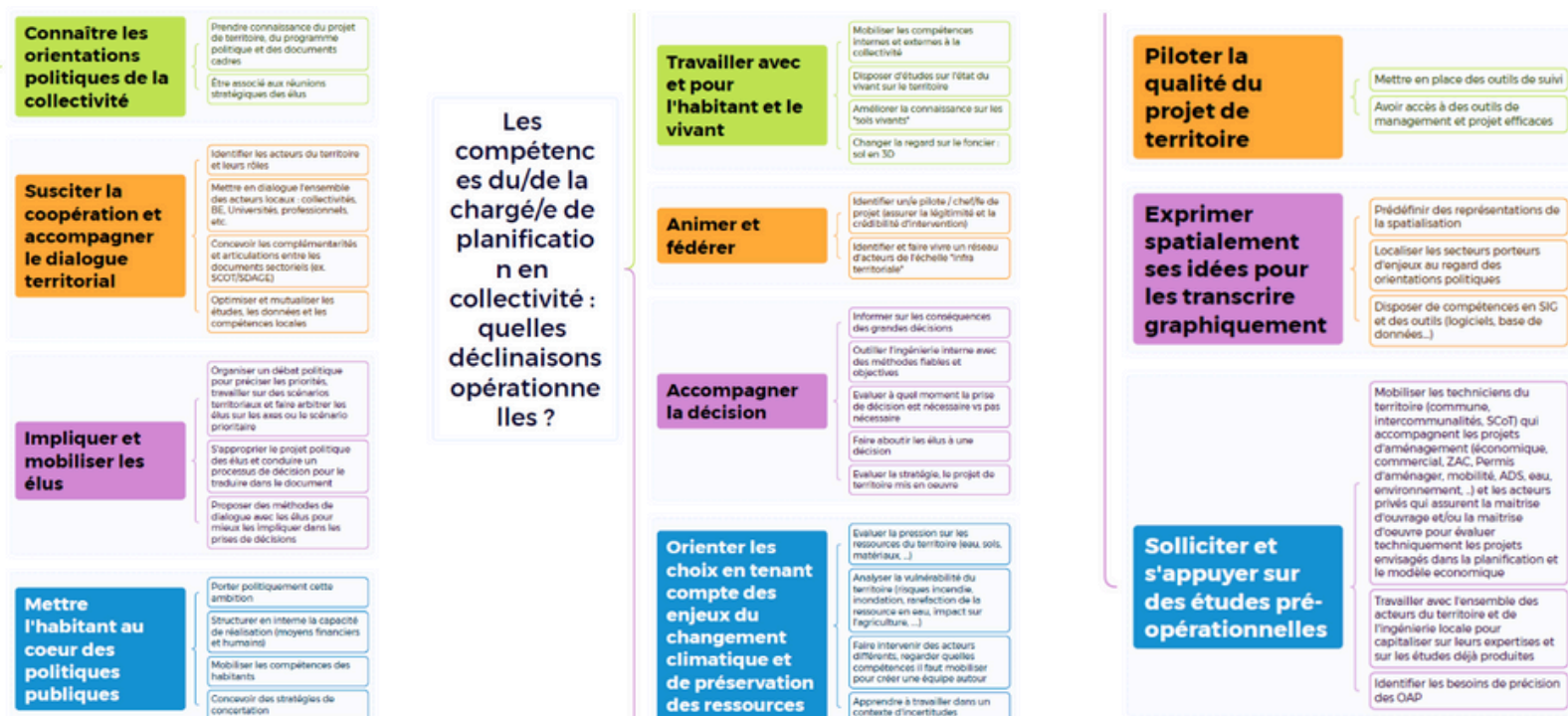
1. **RELATION AUX ÉLUS** : clarifier les objectifs pour servir le projet territorial
2. **DIALOGUE ET ÉCOUTE** : intégrer toutes les parties prenantes pour favoriser une planification de projet
3. **RENOUVELLEMENT TECHNIQUE** : rendre opérationnelle la trajectoire d’adaptation territoriale

Pour faciliter la lecture et l’appréciation des fiches, leur format est identique : il s’agit d’un recto-verso identifiant d’une part les actions, leviers et déclinaisons opérationnelles de la compétence de la fiche, et d’autre part les points de blocages / difficultés possibles, les recommandations pour la mise en œuvre de la compétence et des pratiques inspirantes.

CONTEXTE & DÉMARCHE



Portrait-robot - Réalisation 16 novembre 2023 - Atelier #1 -



Carte mentale des compétences simplifiée - Réalisation septembre 2024 pour travail sur les déclinaisons opérationnelles de l'Atelier #2 du 28 janvier 2025

[Accéder à la carte mentale détaillée](#)

Les deux comptes-rendus d'atelier sont accessibles en annexe du document

REMERCIEMENTS ET CONTRIBUTEURS

La présente publication est le fruit d'une œuvre collective, en co-construction avec une pluralité d'acteurs issus de collectivités territoriales (communes, intercommunalités) (principalement technicien·nes), de structures et de professionnels investis sur la thématique de la planification territoriale et des documents d'urbanisme.

Leurs expertises et leurs expériences ont nourri les réflexions et ont enrichi la publication.

Nous les remercions chaleureusement pour le temps consacré et leurs précieuses contributions lors des journées techniques des 16 novembre 2023 et 28 janvier 2025, du groupe de travail de Planif Territoires du 7 juin 2024 et de l'atelier du 5 décembre 2024 proposé lors des rencontres nationale du Réseau Planif Territoires.

- Agence des territoires de la Vienne
- Association des Maires de France (AMF)
- Bud'Est Immobilier
- CAUE 77
- Cerema
- Cholet Agglomération
- CINOV SYPAA
- Communauté d'agglomération Cœur de Flandre
- Communauté de communes de la haute Saintonge
- Communauté de communes des Coëvrons
- Communauté de communes du Béarn des gaves
- DDT 38
- DGALN/DHUP
- Fédération des SCoT
- Fédération nationale des agences d'urbanisme (FNAU)
- Grand Paris Seine & Oise
- IATU, Université Bordeaux Montaigne
- Intercommunalités de France
- Laboratoire Ville Mobilité Transport - Université Gustave Eiffel
- Lorient Agglomération
- Mairie d'Aubervilliers
- Mairie de Villemomble
- Mairie d'Echirolles
- Métropole de Lyon
- Neoclide
- Parc naturel régional Oise - Pays de France
- Pays de Montbéliard Agglomération
- Pôle métropolitain du Pays de Béarn
- Syndicat mixte du Grand Pau
- Syndicat mixte du SCoT de Gasogne
- Syndicat Rhône Provence Baronnie
- TOMARO
- URBICAND

1

RELATION AUX ÉLUS

CLARIFIER LES OBJECTIFS POUR SERVIR LE PROJET TERRITORIAL



- Connaître les orientations politiques de la collectivité
- Impliquer et mobiliser les élus
- Accompagner la décision
- Piloter la qualité du projet de territoire

CONNAÎTRE LES ORIENTATIONS POLITIQUES DE LA COLLECTIVITÉ



Prendre connaissance du projet de territoire, du programme politique et des documents cadres

Être associé aux réunions stratégiques des élus

• Actions et leviers

- 1/ Construire et organiser les conditions d'un récit territorial partagé
- 2/ Élaborer des stratégies territoriales en phase avec les objectifs politiques

• Déclinaisons opérationnelles



Concevoir des tableaux de bord / tableaux de suivi avec des indicateurs pertinents pour les équipes politiques

CONNAÎTRE LES ORIENTATIONS POLITIQUES DE LA COLLECTIVITÉ



Freins à lever / Obstacles à anticiper

- Agenda des élus pouvant conditionner l'avancement des décisions politiques
- Compréhension des priorités et des arbitrages des élus
- Décalage entre les orientations politiques locales et le cadrage supra des réponses aux enjeux du climat et de la biodiversité
- Prévalence de la logique comptable sur le projet de territoire ("gâteau à partager")
- Sensibilisation des élus et des services sur les documents (PLU(i) / SCoT)

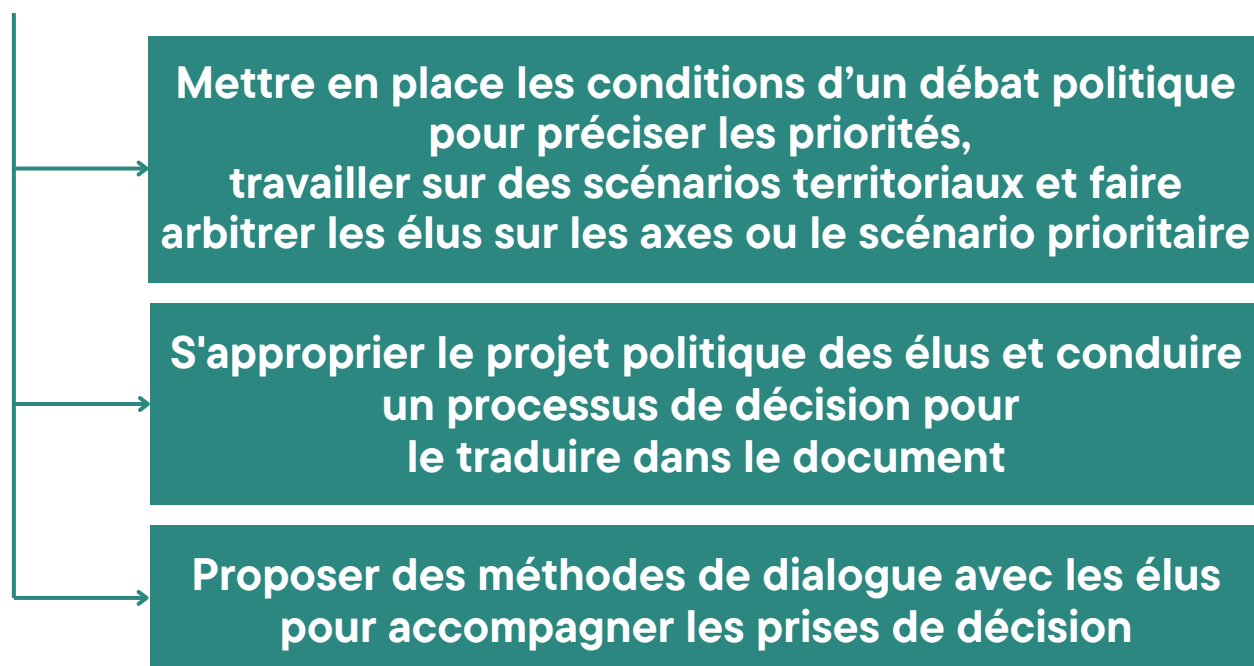
Recommandations

- Impulser des temps de dialogue pour écouter les élus et échanger sur la mise en œuvre du projet de territoire
- Associer les élus à la rédaction de leurs discours pour une meilleure appropriation du sujet
- Partager les plans de mandat des élus auprès des services et à l'ensemble des agents.
- Être curieux et s'intéresser aux orientations politiques de la collectivité
- Favoriser et renforcer le duo élu / technicien pour permettre un conseil et un accompagnement à la prise de décision (lien avec la fiche n°3). Nécessité d'avoir un « élu moteur », pas forcément décideur, mais qui va porter les sujets.
- Rendre visible le positionnement du / de la chargé-e de mission planification au sein de l'organigramme

Pratiques inspirantes

- [SCoT Rhône Provence Baronnies](#) : associer les élus à la préparation et l'animation des événements pour construire leurs discours politiques

IMPLIQUER ET MOBILISER LES ÉLUS



• Actions et leviers

- 1/ Faciliter la formation des élus
- 2/ Animer des réunions / temps de travail permettant d'aboutir à des positions partagées (ex. COPIL)

• Déclinaisons opérationnelles



Sensibiliser les élus : voyages d'étude, interventions par des tiers (conférences, colloques, séminaires)



"Les élus parlent aux élus"

IMPLIQUER ET MOBILISER LES ÉLUS



Freins à lever / Obstacles à anticiper

- Agenda des élus pouvant conditionner l'avancement des décisions politiques
- Implication des élus sur la durée et apports des éclairages compréhensibles
- Disponibilité des élus « multicasquettes » : difficultés pour trouver des créneaux adaptés.
- Consistance et ambition du projet de territoire
- Sujet technique de la planification face à des élus davantage dans une approche politique
- Elus locaux sans mandat intercommunal ou SCoT ont plus de mal à se sentir concernés
- Vision globale des thématiques abordées dans le document d'urbanisme car tendance à se focaliser sur certains enjeux (foncier, éco, mobilité, etc.) au détriment d'autres

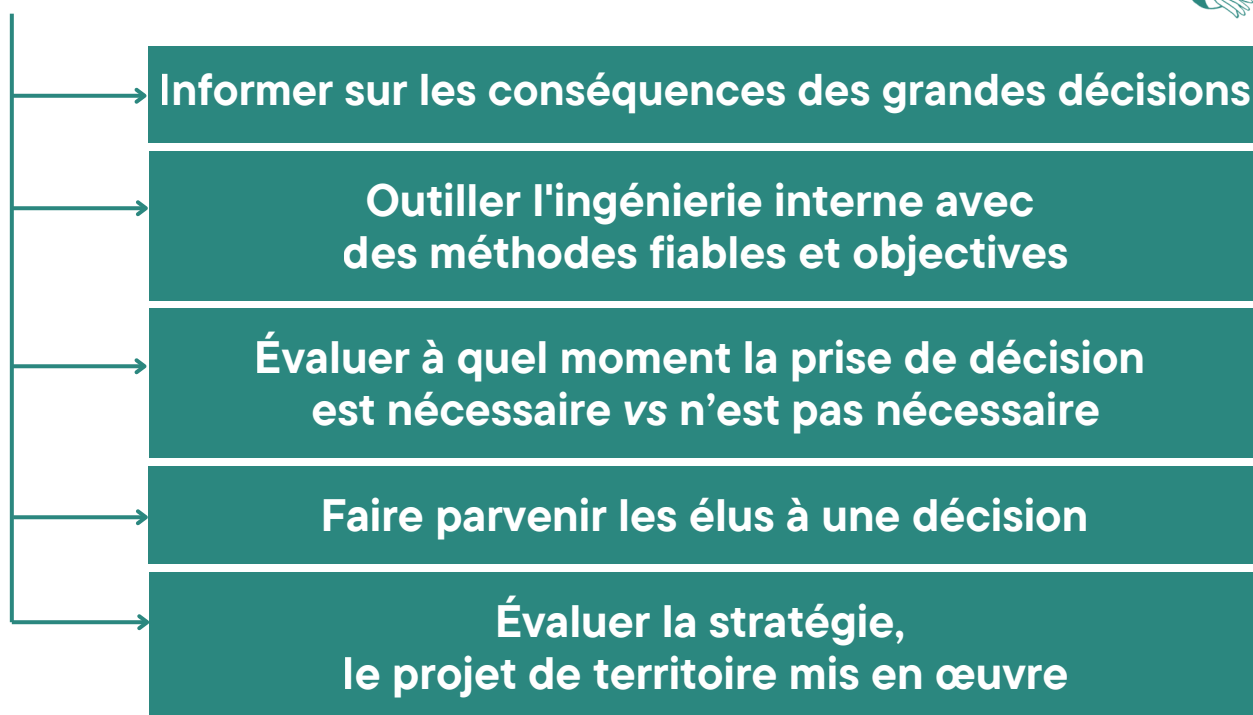
Recommandations

- Repartir du projet de territoire concerné pour impliquer les élus : articuler le factuel et l'affectif, recourir à des objectifs ou actions qui vont amener les élus à prendre en compte l'échelle supérieure
- Organiser des échanges entre pairs, permettre l'expression des attentes et des craintes sans jugement
- Favoriser l'écoute des techniciens et des élus en charge de l'urbanisme et de la planification par l'ensemble des élus (ex. séminaire)
- Sortir des diaporamas de présentation classiques pour mieux transmettre, réfléchir ensemble et aider les élus à se projeter : jeux sérieux, ateliers *in situ*, etc. Utiliser des ressources du site "La Ville en jeux"
- "Redescendre" l'information à l'échelle la plus proche des élus de terrain (charte gouvernance - conseils municipaux, etc.) pour que chaque élu se sente concerné par le projet de territoire
- Rendre compte du projet de territoire selon les enjeux locaux et globaux (articulation des échelles)
- Favoriser et renforcer le duo élu / technicien pour permettre un conseil et un accompagnement à la prise de décision (lien avec la fiche n°3). Nécessité d'avoir un « élu moteur », pas forcément décideur mais qui va porter les sujets.
- Rendre visible le positionnement du / de la chargé-e de mission planification au sein de l'organigramme
- Comprendre la problématique des interlocuteurs, proposer des restitutions hiérarchisées, qui posent des questions aux élus

Pratiques inspirantes

- [Grand Langres](#) : voyage d'étude pour sensibiliser ses élus au ZAN
- [Pays de Montbéliard](#) : mobiliser des retours d'expériences (REX) par le dire des élus
- [Ville de Régnv](#) : interventions d'experts auprès des élus sur les sujets de transition et d'effondrement de la biodiversité.
- [SCoT du Grand Pau](#) : 3 séminaires sur les futurs souhaitables avec élus, techniciens et partenaires (dessins humoristiques, témoignages décalés : appréhension différente des sujets)

ACCOMPAGNER LA DÉCISION



• Actions et leviers

1/ Relever les opportunités, menaces, forces, faiblesses sur les territoires

2/ Savoir rendre compte du suivi et de l'évaluation

• Déclinaisons opérationnelles

→ Élaboration de grilles d'analyse, d'indicateurs de suivi, de modalités d'évaluation

→ Usage de référentiels (ex ISO 37101)

→ Réaliser un travail juridique sur ce qu'il est possible de faire ou pas et les éléments d'application

ACCOMPAGNER LA DÉCISION



Freins à lever / Obstacles à anticiper

- Équilibre entre portage politique et réalités techniques / réglementaires pouvant être perçues comme des contraintes
- Relation de confiance élu / technicien
- Période pré-électorale et temporalités du mandat
- Équilibre entre autonomie technique et décision politique
- Identification d'exemples concrets de ce qui est réalisé sur d'autres territoires
- Neutralité, capacité d'animation et de relais

Recommandations

- Repartir du projet de territoire concerné pour accompagner la décision : utiliser du factuel et de l'affectif, recourir à des objectifs ou actions qui vont amener les élus à prendre en compte l'échelle supérieure
- Garder trace des décisions actées en faisant usages d'outils collaboratifs. Cela permet pour les élus de visualiser et d'avoir accès à l'ensemble du dossier et de garder mémoire des arbitrages successifs
- Comprendre et accepter son rôle de technicien, ce qui implique de s'adapter en fonction du projet
- Mettre en place une charte de gouvernance à l'échelle de l'intercommunalité pour définir le rôle de chacun (1 commune = 1 voix) lors de la prise de compétence PLUI
- Mobiliser des techniciens pour une bonne appropriation des thématiques et être en capacité d'être relai auprès des élus
- Sortir des diaporamas classiques de présentation pour mieux transmettre, réfléchir ensemble et aider les élus à se projeter : jeux sérieux, ateliers in situ, etc. Utiliser des ressources du site "La Ville en jeux"
- Mobiliser une compétence juridique pour assurer un bon conseil et apprécier la légalité : filtrer les demandes non nécessaires et accompagner les échanges avec la DDT(M) et d'autres services de l'État.
- Accompagner les instances décisionnelles (notamment par des COPIL) par une régularité de travail pour permettre une décision éclairée
- Rencontrer les élus et ne pas tout déléguer aux bureaux d'études

Pratiques inspirantes

- [Ville de Bois-Guillaume](#) : charte de l'urbanisme et du cadre de vie (via convention citoyenne)
- [SCoT Rhône Provence Baronnie](#) : recours à la norme ISO 37 101
- [Chatellauraut](#) : charte de gouvernance sur le principe "1 commune = 1 voix"

PILOTER LA QUALITÉ DU PROJET DE TERRITOIRE



Mettre en place des outils de suivi

Avoir accès à des outils de management et de projet efficaces

• Actions et leviers

1/ Savoir rendre compte de manière régulière du suivi : pour les élus, les techniciens, les référents sectoriels

• Déclinaisons opérationnelles



Solliciter régulièrement les référents sectoriels sur les orientations et projets nouveaux



Concevoir des tableaux de bord / tableaux de suivi en lien avec la mise en œuvre du projet de territoire



Dialoguer avec les territoires voisins, assurer un parangonnage sur d'autres projets de territoire (obstacles, difficultés, réussites, leviers...), savoir requestionner et faire évoluer le projet

PILOTER LA QUALITÉ DU PROJET DE TERRITOIRE



Freins à lever / Obstacles à anticiper

- Transversalité dans un temps défini et rythme des échéances électorales : temps de la planification (procédure encadrée) vs temps politique
- Démobilisation des élus si leurs remarques ne sont pas prises en compte
- Cumul des injonctions et des attentes techniques pouvant entraîner une perte du cœur de projet (ex. focalisation sur le calcul des espaces naturels agricoles et forestiers (ENAF) au détriment du projet global)
- Qualité de l'accompagnement du bureau d'études lié au cadrage de la commande et/ou de la bonne connaissance du territoire
- Coût du document d'urbanisme
- Mobilisation des données nationales pour leur exploitation
- Durée des procédures

Recommandations

- Créer une dynamique quant à l'évolution du document d'urbanisme pour garantir un échange régulier et assurer une cohérence entre les différentes procédures : ne pas craindre d'enchaîner les procédures afin d'en faire un document vivant
- Basculer progressivement à une échelle intercommunale pour aboutir à un PLUi afin d'assurer au projet territorial cohérent et une montée en qualité.
- Articuler l'enclenchement de procédure avec les élections : commencer le diagnostic avant les élections.
- Avoir un outil de conduite de projet basé sur un référentiel qui permette le suivi (ex. ISO 37101)
- Assurer un accompagnement dans la durée (gage de qualité dans une perspective de mise en œuvre)

2

DIALOGUE ET ÉCOUTE

INTÉGRER TOUTES LES PARTIES PRENANTES POUR FAVORISER UNE PLANIFICATION DE PROJET



- Susciter la coopération et accompagner le dialogue territorial
- Animer et fédérer
- Mettre l'habitant au cœur des politiques publiques
- Travailler avec et pour l'habitant et le vivant

SUSCITER LA COOPÉRATION ET ACCOMPAGNER LE DIALOGUE TERRITORIAL



• Actions et leviers

1/ Créer une cartographie des acteurs locaux

• Déclinaisons opérationnelles



Créer des comités techniques et de dialogue à des fréquences régulières



Mettre en place des Conseils de développement et s'appuyer sur leurs travaux (ex : scénarios prospectifs)

SUSCITER LA COOPÉRATION ET ACCOMPAGNER LE DIALOGUE TERRITORIAL



Freins à lever / Obstacles à anticiper

- Compréhension des enjeux de la planification réglementaire pour les autres services / directions et acteurs impliqués
- Politique nationale complexe et qui évolue régulièrement générant une mise en œuvre difficile du principe de subsidiarité
- Politique locale tributaire des élus et de leur cohésion
- Différences selon les échelles et typologies de territoires
- Identification des différents acteurs compétents

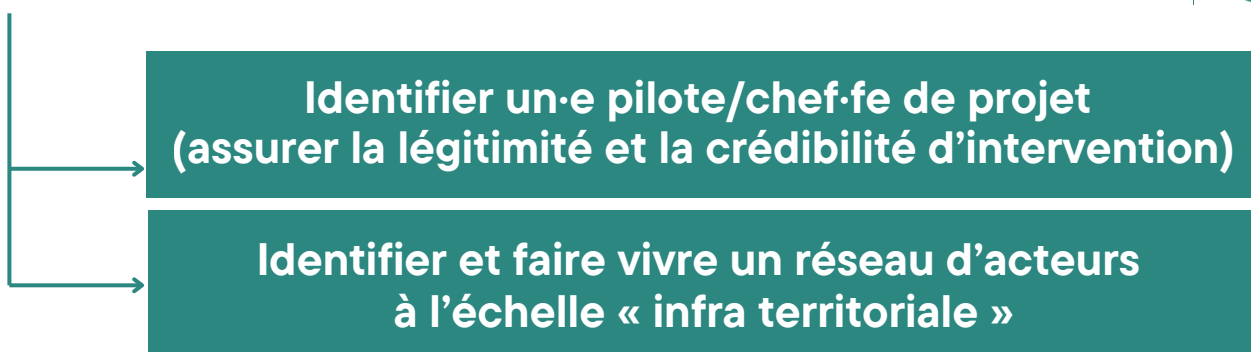
Recommandations

- Assurer une concertation large pour éviter les recours contentieux
- S'appuyer sur l'ingénierie locale existante (Agences d'Urbanisme, Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE), Parc Naturel Régional (PNR), etc...)
- Créer des groupes de travail inter-services et mobiliser autour de la démarche
- Identifier clairement, en amont, les partenaires de projet et les étapes durant lesquelles ils doivent être associés.
- Accompagner les élus à porter des démarches / projets à l'extérieur (réseaux, conférences, réunions...)
- S'inscrire et fréquenter la plateforme "Planification écologique" de la Fédération nationale des SCoT

Pratiques inspirantes

- [Communauté Urbaine de Dunkerque \(CUD\)](#) : Ecosystème D (GIP). Mise en convergence des acteurs publics / privés
- [SCoT de Gascogne](#) : identification des acteurs et organisation d'un temps d'échanges (4 juillet 2024 - rencontre régionale des SCoT)
- [Conseil de Développement de la Métropole de Lyon](#) : travaux 2022/2024 : Espaces publics, mobilité, densité ([Voir rapport d'activité](#))

ANIMER ET FÉDÉRER

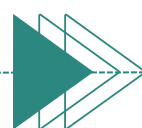


- **Actions et leviers**

1/ Créer des espaces de dialogue, de rencontres, de partages pour garantir la transversalité

2/ Sortir des seules discussions sectorielles

- **Déclinaisons opérationnelles**



S'appuyer sur des « non spécialistes » pour faciliter la diffusion des messages et leur vulgarisation



Travailler en réseau

ANIMER ET FÉDÉRER



Freins à lever / Obstacles à anticiper

- Mobilisation et dialogue des acteurs de domaines variés (logement et patrimoine, associations environnementales, acteurs économiques, etc.)
- Agrégation des intérêts (convergents / divergents) pour construire un projet qui fédère
- Sensibilisation des élus et des services sur les documents (PLU(i) / SCoT)
- Vision collective en interne de la collectivité des enjeux portés par les documents d'urbanisme (interservices)
- Mise en œuvre de « budgets concertation » (lien avec Fiche n°7)

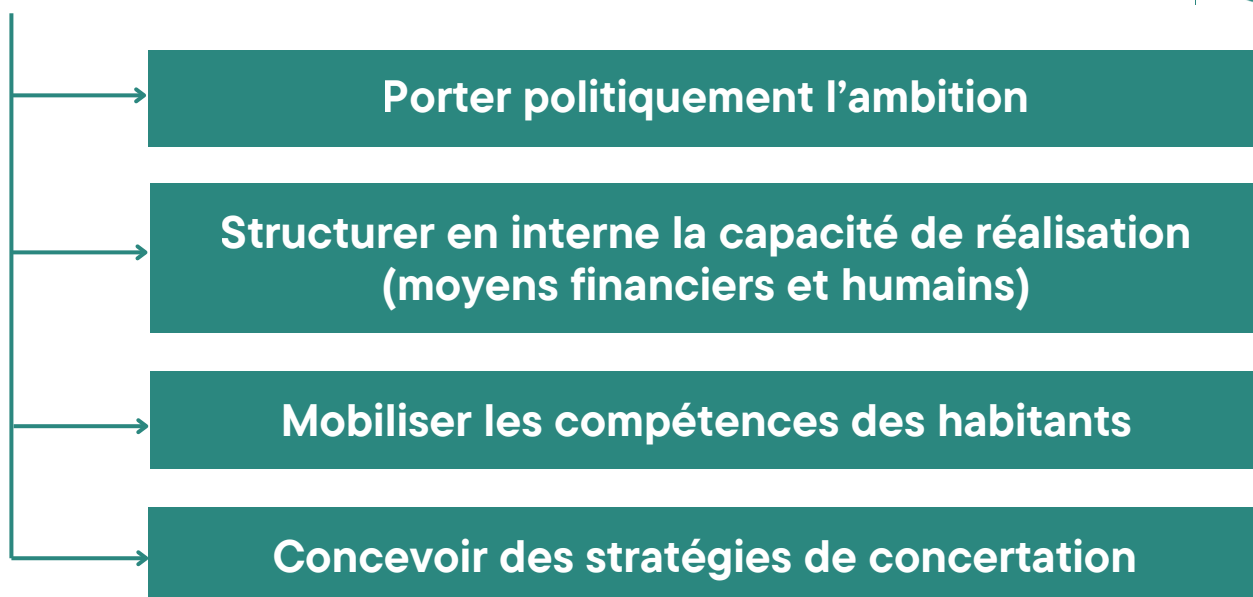
Recommandations

- Avoir un bon sens de la pédagogie
- Sortir des diaporamas classiques de présentation pour mieux transmettre, réfléchir ensemble et aider les élus à se projeter : jeux sérieux, ateliers in situ, etc. Utiliser des ressources du site “La Ville en jeux”
- Initier les réflexions en se concentrant dans un 1er temps sur les enjeux territoriaux, ancrés dans le vécu / le quotidien, à l'échelle locale, par l'expérience. Incarner les enjeux et s'appuyer sur le sensible. Inviter les élus à cheminer (recours aux “[récits](#)”), ne pas se reposer uniquement sur du statique (chiffres).
- Affecter au / à la chargé-e de mission un rôle essentiel dans la conduite de projet : c'est lui/elle qui apprécie et qui “fait le tri” de ce qui est recevable ou non sur les éléments produits par les bureaux d'études
- Assurer une concertation en amont : acceptation que le projet ne soit pas parfait et importance du présentiel pour maintenir la sollicitation. Travailler à construire un équilibre.

Pratiques inspirantes

- Département du Nord et communes : mise en œuvre de l'[Observation Partenariale des Friches](#) (OFP) ✨
- Agence d'urbanisme de Toulouse : [PlayZAN](#) ✨
- Agence d'urbanisme de Besançon : [modèle notre territoire](#) ✨
- La ville en jeux : [site internet](#) qui recense tous les jeux sérieux sur la ville ✨
- Fédération des SCoT / Cerema : Mise en récits de trajectoires - [Etude avec ressources dont fiche d'animation d'une démarche](#) ✨

METTRE L'HABITANT AU COEUR DES POLITIQUES PUBLIQUES



• Actions et leviers

- 1/ Faire de la pédagogie auprès des habitants
- 2/ Renouveler les pratiques et informer autrement et de façon efficace sur les politiques de la ville et les stratégies territoriales
- 3/ Créer les conditions d'une écoute et d'un dialogue sur le long terme (équilibre à trouver pour ne pas ensuite être sur-sollicité)

• Déclinaisons opérationnelles



Sortir de la concertation réglementaire « a minima » et coconstruire réellement les projets : diagnostic partagé en marchand, jeux sérieux, etc.)

METTRE L'HABITANT AU COEUR DES POLITIQUES PUBLIQUES



Freins à lever / Obstacles à anticiper

- Acculturation des habitants aux sujets à enjeux sur le territoire
- Éparpillement de la mobilisation citoyenne
- Perception de la concertation comme une obligation de moyens et non de résultats
- Absence de volonté politique et/ou crainte d'impliquer les habitants
- Prévalence pour l'habitant de ses intérêts particuliers au détriment de l'intérêt général
- Conciliation entre "prendre le temps" de faire de la co-construction et respect des délais sur les compétences obligatoires
- Connaissance et compréhension du rôle des documents d'urbanisme par le grand public

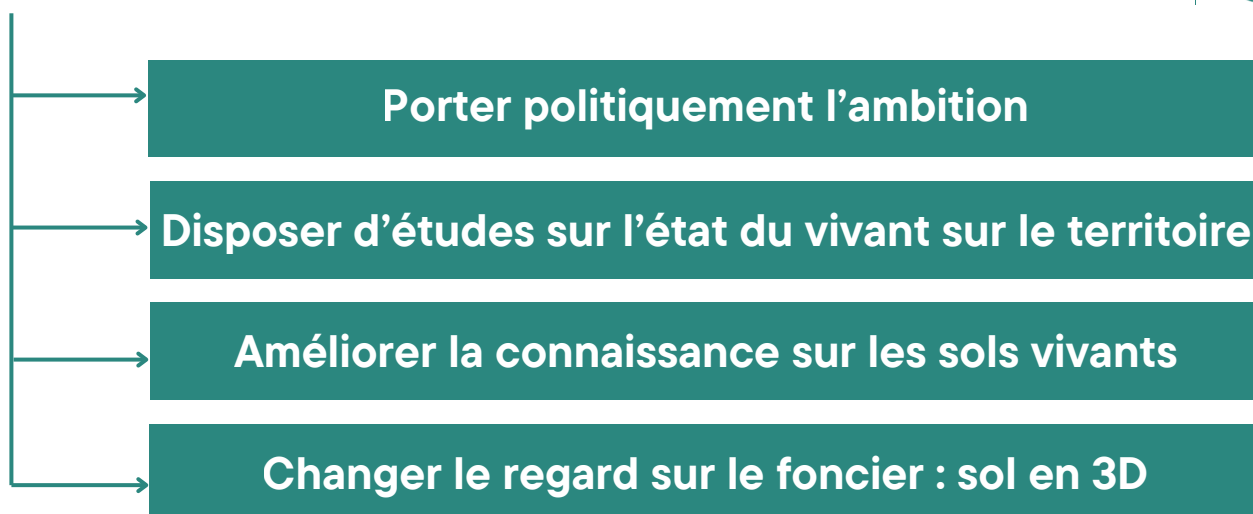
Recommandations

- Mettre en place des réunions publiques avec des cahiers de doléances et en tirer un bilan
- Proposer une entrée par l'expression de l'intérêt individuel pour que les citoyens élargissent ensuite leur vision au quartier / à la commune dans une démarche d'intérêt général.
- Embarquer et fédérer les habitants autour d'une thématique forte et concrète pour l'habitant comme l'« urbanisme et santé »
- Accompagner la mise en œuvre d'une « démocratie contributive »
- Organiser des débats et présentations avec des lectures de paysage pour faire émerger les communs et le fonctionnement du territoire.
- Définir des mandats de participation (ex. convention citoyenne)
- Développer les actions de sensibilisation et de pédagogie à l'égard des habitants dans un souci de vulgarisation et s'appuyer sur des thématiques faisant écho au quotidien territorial
- Travailler plus finement avec les habitants impactés (exemple : déclassement des parcelles) : anticiper par une information le plus en amont possible de la procédure
- Valoriser l'expertise d'usage pour accompagner le changement de regard, en associant les habitants (ce n'est pas seulement une étape de la procédure)

Pratiques inspirantes

- **Angers Loire Métropole** : mobilisation des habitants par le recours au phoning, l'organisation de balades urbaines

TRAVAILLER AVEC ET POUR L'HABITANT ET LE VIVANT



• Actions et leviers

1/ Réaliser un diagnostic des compétences mobilisables en interne de la collectivité et un panorama des compétences présentes sur le territoire local (acteurs externes)

2/ Construire un axe de travail sur les « espaces non bâtis »

• Déclinaisons opérationnelles

➤ Réaliser un Atlas de la biodiversité communale (ABC)

➤ Vulgariser des sujets scientifiques (exemple : sciences participatives)

➤ S'appuyer et recourir à des experts, des métiers spécifiques (exemple : pédologue, écologue)

TRAVAILLER AVEC ET POUR L'HABITANT ET LE VIVANT



Freins à lever / Obstacles à anticiper

- Temps « long » de la concertation, des études environnementales et de la mobilisation
- Adhésion des décisionnaires et leur capacité à relayer des décisions
- Factualisation des enjeux selon les volontés politiques et hiérarchisation des priorités
- Réflexion sur l'habitant ET le vivant pouvant apparaître "partisan"

Recommandations

- Mettre en place des réunions publiques avec des cahiers de doléances / plaintes
- Contrer le risque de "militantisme" en adaptant le discours en fonction du public. Cela passe par rappeler les lois nationales, être factuel, adapter l'argument à la personne :
 - 1- expliquer les lois
 - 2- indiquer les conséquences
 - 3- donner les exemples
- Renforcer les liens avec les acteurs locaux (ex. les agriculteurs)

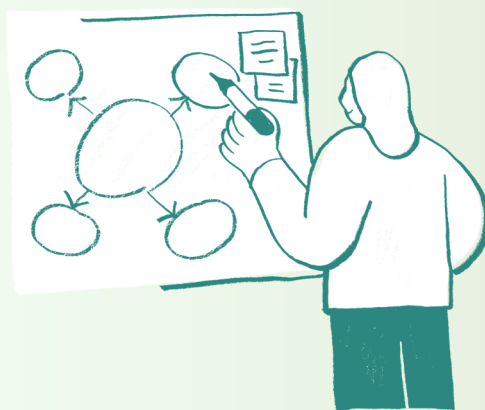
Pratiques inspirantes

- [Puy-Saint-André \(05\)](#) : dans le cadre du PNR, passer de 14 à 4 ha en zonage Ah après 10 visites avec les habitants sur l'intérêt et la qualité du paysage et ses fonctions
- [Prêcheur \(Martinique\)](#) : démarche similaire avec le PNR Martinique
- [Agence d'urbanisme de Boulogne](#) : organisation de réunions d'informations sur les procédures en cours ; assembler des démarches de concertation

3

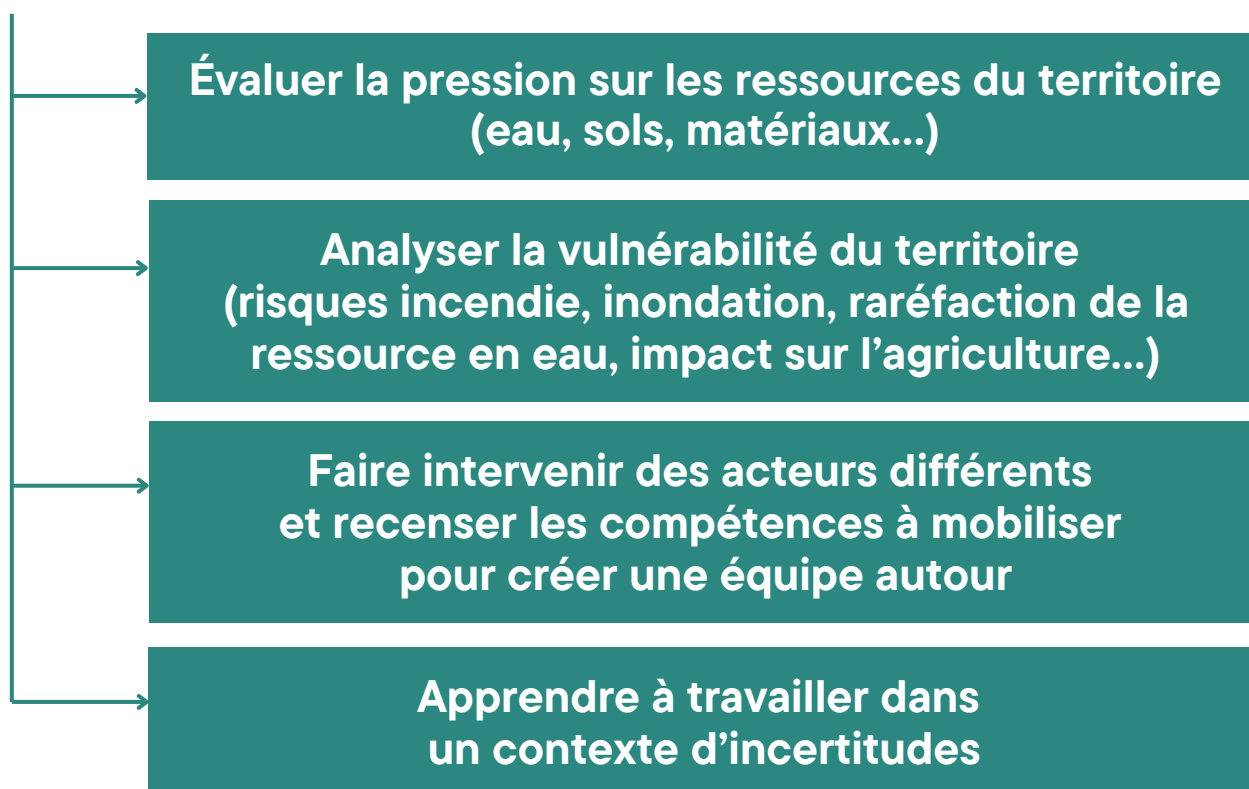
RENOUVELLEMENT TECHNIQUE

RENDRE OPÉRATIONNELLE LA TRAJECTOIRE D'ADAPTATION TERRITORIALE



- Orienter les choix en tenant compte des enjeux du changement climatique et de la préservation des ressources
- Solliciter et s'appuyer sur des études pré-opérationnelles
- Exprimer spatialement ses idées pour les transcrire graphiquement

ORIENTER LES CHOIX EN TENANT COMPTE DES ENJEUX DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DE PRÉSERVATION DES RESSOURCES



• Actions et leviers

1/ Se former régulièrement sur les enjeux du changement climatique et proposer aux élus et aux autres technicien·nes de se former eux aussi

2/ S'appuyer sur la prospective

• Déclinaisons opérationnelles



Mobiliser les retours d'expérience de territoires en France et à l'étranger qui ont connu des épisodes de vulnérabilité et s'inspirer des actions de résilience mises en œuvre

ORIENTER LES CHOIX EN TENANT COMPTE DES ENJEUX DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DE PRÉSERVATION DES RESSOURCES



Freins à lever / Obstacles à anticiper

- Réceptivité des élus notamment en l'absence de contrainte réglementaire claire
- Modèles économiques qui ne sont pas à la hauteur des enjeux
- Variabilité des ressources, des vulnérabilités, de la culture de résilience et de l'appréhension de l'incertitude d'un territoire à un autre
- Décalage entre les orientations politiques et les enjeux du climat et de la biodiversité
- Prisme "enjeux des changements climatiques et préservation des ressources" pouvant être vécu comme une contrainte réglementaire et un obstacle de développement pour certains élus
- Impact sur la population et les projets existants ou les projets en cours
- Compétences en silo dans les agglomérations (par ex : eaux usées et eaux pluviales), gestionnaires réseaux difficilement mobilisables, modèle économique ancré sur l'accueil de nouvelles populations et de consommation foncière
- Portage politique sur les sujets
- Connaissances juridiques (codes de l'urbanisme / environnement) et assise des décisions
- Expertise des bureaux d'études, insuffisances amont fortes, importante segmentation
- Connaissances, recueil des éléments de réponse
- Cohérence d'actions et objectifs à différentes échéances temporelles
- Compréhension des domaines techniques complexes avec une part « opinion vs faits »

Recommandations

- Être pédagogue. Par exemple : mettre en place un centre de ressources neutre et éviter que l'intercommunalité soit prise à partie et suspectée d'exprimer le pouvoir de l'intercommunalité
- Besoin d'une montée en compétence technique des bureaux d'études, notamment sur l'eau, le sol, la biodiversité
- Accompagner la formation des rédacteurs de PLU-i / SCoT : ne pas appréhender le document sous un angle purement administratif, prendre en compte l'amont et se doter de connaissances sur les sols
- Répondre à des Appels à Manifestation d'Intérêts (AMI) / Appels A Projets (AAP) pour bénéficier d'un accompagnement et d'une mise en valeur de la démarche - Une opportunité pour mettre en valeur les élus (fonctionnement sur un modèle de "labellisation")
- Recourir aux avis des Personnes Publiques Associées (PPA) et des Missions régionales d'autorité environnementale (MRAe) et des Agences de l'eau sur la ressource en eau
- Avoir des schémas internes (eaux pluviales, assainissement, etc.), suivre des formations
- S'appuyer sur des analyses territoriales d'experts sur les sujets Adaptation au Changement Climatique (cadre PCAET, [CRACC](#), outils Cerema) 
- Participer à des « fresques » pour s'acculturer (climat, ville, biodiversité, sols...)

SOLLICITER ET S'APPUYER SUR DES ÉTUDES PRÉ-OPÉRATIONNELLES



Mobiliser les techniciens du territoire (institutions publiques) qui accompagnent les projets d'aménagement (économique, commercial, ZAC, mobilité, ADS, eau, environnement...) et les acteurs privés qui assurent la maîtrise d'ouvrage et/ou la maîtrise d'œuvre pour évaluer techniquement les projets envisagés dans la planification et le modèle économique

Travailler avec l'ensemble des acteurs du territoire et de l'ingénierie locale pour capitaliser expertises et études déjà produites

Identifier les besoins de précision des OAP

• Actions et leviers

1/ Adapter les organisations et fonctionnements internes à la collectivité

2/ Réaffirmer le rôle intégrateur du document d'urbanisme

3/ Mettre en place et alimenter un centre de ressources comprenant les études produites (échelle agglomération).

Peut être initié au niveau communal et disponible pour l'intercommunalité, et inversement

• Déclinaisons opérationnelles



Identifier clairement un·e chef·fe de projet avec un appui de la hiérarchie.
Exemple : lettre de mission



Inventorier les expertises fines et rares du territoire.
Exemple : présence d'un·e pédologue à l'intercommunalité ; spécialiste patrimonial dans une commune en raison de sujets spécifiques

SOLLICITER ET S'APPUYER SUR DES ÉTUDES PRÉ-OPÉRATIONNELLES



Freins à lever / Obstacles à anticiper

- Coût des études pré-opérationnelles. Accompagner les élus à voir l'intérêt à financer ces études (enjeux techniques, urbanisme, financier) pour assurer la faisabilité et prévoir un budget
- Ingénierie : "zones blanches" de l'ingénierie locale en territoires de faible densité, collectivités démunies d'agents techniques, absence d'agences d'urbanisme, CAUE pas dispo, etc.
- OAP inopérantes si la topographie est une contrainte non identifiée au départ, ou les réseaux, ou la possibilité d'équilibre du projet au regard de la programmation
- Croisement/partage des études entre structures
- Cadrage des études et rédaction d'un cahier des charges adapté
- Multiplication des études réalisées

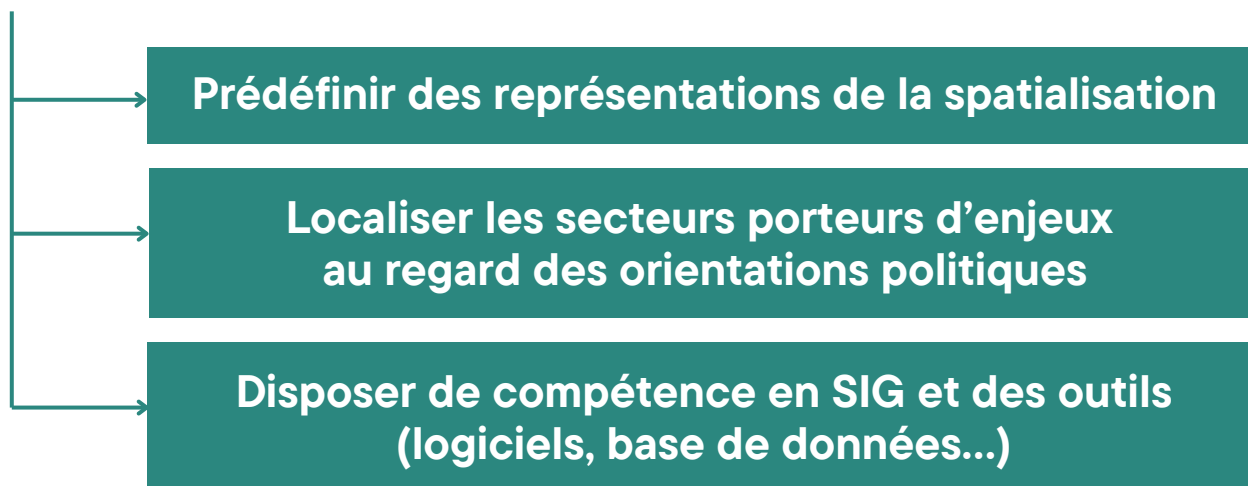
Recommandations

- Encourager la mutualisation des moyens au niveau intercommunal (dont ingénierie). Intercommunalités cheffe de file des études : exemple d'un marché à bon de commande activé pour les besoins des communes
- Connaître la pression immobilière, savoir comment fonctionne un bilan aménageur (léger) pour orienter le choix de la consommation foncière ou la faisabilité du renouvellement urbain
- Recenser les études déjà existantes à l'échelle de la commune ou des communes voisines et prendre appui sur les diagnostics réalisés (économique, sociétal, écologique/environnemental) par les acteurs techniques (Agences d'urbanisme, CAUE, PNR...) afin de les réintégrer (réflexe d'optimisation) au sein des documents d'urbanisme
- Réaliser des études en lien avec les usages (existants / projetés)
- S'appuyer sur des programmes d'accompagnement annexe et ne pas cloisonner l'ingénierie. (Ex : dispositif "Petites Villes de Demain" via chef-fe de projet mutualisé)
- Repérer / reconnaître les professionnels et ressources locales (associations, collectifs d'habitants, etc.) présents sur le territoire
- Solliciter des universitaires (corps enseignant, étudiants pour stages / projets d'étude)
- Associer le plus tôt possible les instructeurs des autorisations du droit des sols (ADS) pour leur expertise technique dans la procédure PLU / PLUi afin de veiller au caractère opérationnel de la règle et éviter des blocages sur les projets pour cause d'inapplicabilité
- Savoir traduire les études à l'échelle du document d'urbanisme

Pratiques inspirantes

- [Communauté d'Agglomération Maubeuge Val de Sambre](#) : appui sur des sociologues pour faire le lien avec le parcours résidentiel
- [SCoT Pays Basque Seignanx](#) : mobiliser des outils participatifs pour le diagnostics de territoire : boussole de la résilience (Cerema)

EXPRIMER SPATIALEMENT SES IDÉES POUR LES TRANSCRIRE GRAPHIQUEMENT



• Actions et leviers

1/ Se former/recruter pour acquérir des compétences métier en SIG

2/ S'appuyer sur des illustrations pour une meilleure opérationnalité des règles et des OAP

• Déclinaisons opérationnelles



Accompagner et renforcer la pluridisciplinarité dans les pratiques :
compétences propres aux agents en charge de la planification et au sein des services internes de la collectivité

EXPRIMER SPATIALEMENT SES IDÉES POUR LES TRANSCRIRE GRAPHIQUEMENT



Freins à lever / Obstacles à anticiper

- Mobilisation des données nationales pour leur exploitation
- Connaissance exhaustive du territoire (données locales)
- Compétences pour mobiliser les données SIG et actualisation des données supra

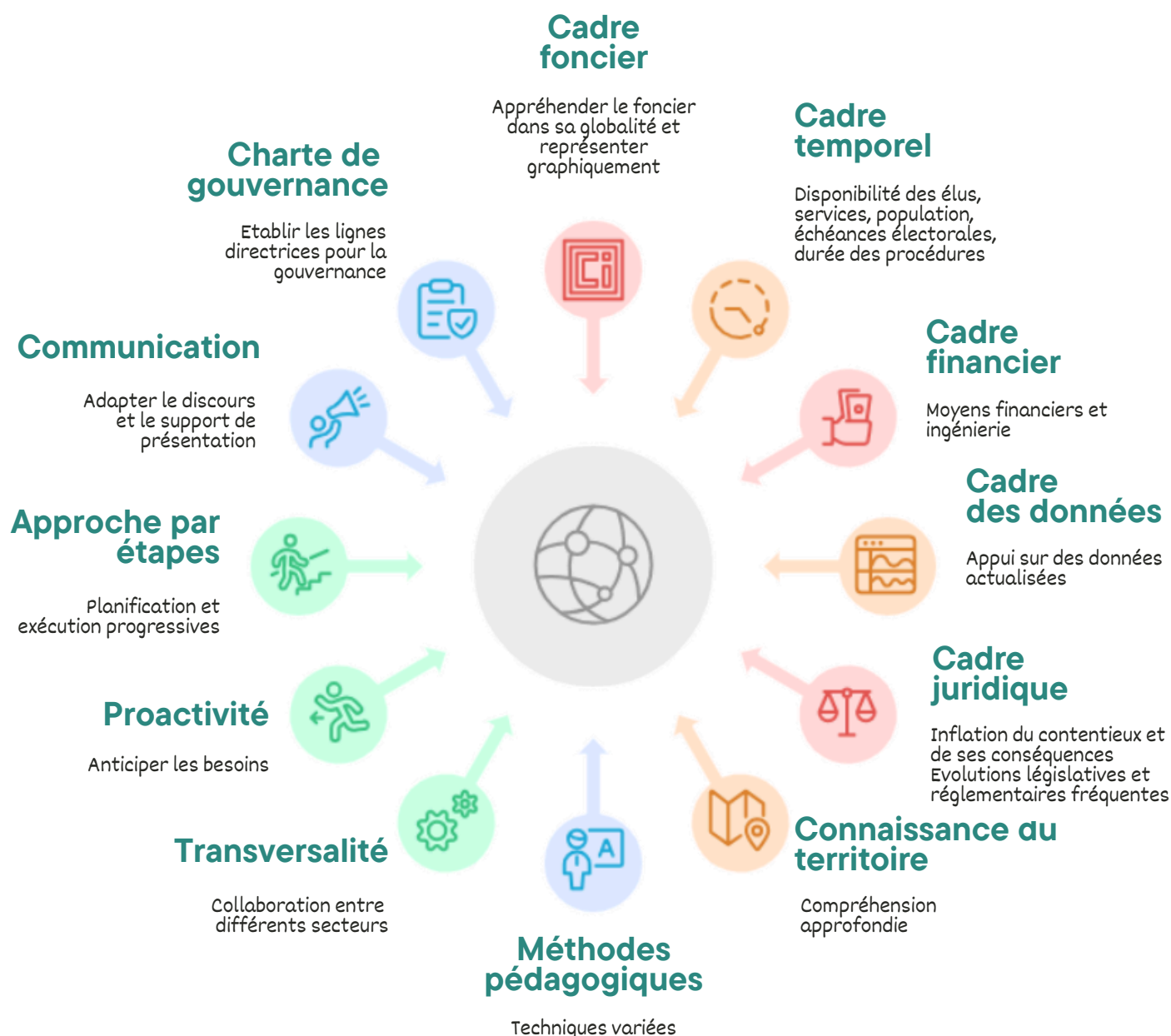
Recommandations

- Travailler en collaboration avec le service SIG de la collectivité (quand il existe) en charge de la retranscription graphique dans des délais longs
- Vulgariser pour rendre compréhensible les orientations et les objectifs de la planification territoriale
- Recourir à l'OAP comme levier pour la traduction opérationnelle
- Proposer une traduction graphique des règles du PLU-i (ex. implantation, hauteur, architecture...)
- Se former à des méthodes / outils adéquats (*mind maps* sur logiciels...)

Pratiques inspirantes

- **Ville de Lorient** : Ateliers cartes sur table (sans PowerPoint) et montée en qualité de la compétence animation
- **Pays Bigouden Sud** : [réalisation d'une BD d'un PLU](#) ✨
- **UrbanSIMUL** (Cerema) : outil mis à disposition gratuitement des collectivités pour élaborer stratégies territoriales / foncières

VERS LA TRANSVERSALITÉ DES COMPÉTENCES



SUPPORTS DES JOURNÉES TECHNIQUES DES 16 NOVEMBRE 2023 ET 28 JANVIER 2025



ADAPTATION DES DOCUMENTS D'URBANISME PAR LE PRISME DES STRATÉGIES FONCIÈRES DE SOBRIÉTÉ ET DE RÉSILIENCE

Élaborer un document d'urbanisme : quelles
compétences à mobiliser ?

Journée technique du 16 novembre 2023 - PARIS

Clémence CARON, Responsable nationale des spécialités planification et aménagement, CNFPT

David-Marie VAILHÉ, Chef de projet Stratégies territoriales et foncières,
Direction technique Territoires et Ville, Cerema



[Accéder au document](#)



ADAPTATION DES DOCUMENTS D'URBANISME PAR LE PRISME DES STRATÉGIES FONCIÈRES DE SOBRIÉTÉ ET DE RÉSILIENCE

Les compétences à mobiliser pour élaborer un document d'urbanisme :
quelle traduction opérationnelle ?

Journée technique du 28 janvier 2025 - PARIS

Journée et synthèse réalisées en collaboration entre le Cerema et le CNFPT

Clémence CARON, Responsable nationale des spécialités planification et aménagement, CNFPT

David-Marie VAILHÉ, Chef de projet Stratégies territoriales et foncières,
Direction technique Territoires et Ville, Cerema



[Accéder au document](#)

Les rédactrices et rédacteurs

David-Marie VAILHÉ - Chef de projet
Stratégies territoriales et foncières, Cerema
Clémence CARON - Responsable nationale
des spécialités planification et aménagement,
INSET de Dunkerque

Edito réalisé par,

Roxane JOLY - Cheffe de projet réseaux de la
planification, UP3 - Bureau de la planification
urbaine et rurale et du cadre de vie, Direction
de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages,
Direction Générale de l'Aménagement, du
Logement et de la Nature

