



Déploiement des ODD dans la commune de Saint-Fons (métropole de Lyon) : le challenge de la mise en place des ODD dans une commune de taille moyenne



Henri FRAISSE, président association Fidarec ;

Lydie GHARIB, chargée de mission commune St Fons) ;

Silvia ROSALES MONTANO, directrice des études agence d'urbanisme métropole de Lyon.

Une brève présentation Saint-Fons (Rhône)

Un contexte difficile

Démographie : 18560 habitants – dont la moitié habite dans les quartiers « en politique de la ville »

Population fortement précarisée

Faibles ressources : 74 % des ménages ont des revenus modestes dont 1/3 sous le seuil de pauvreté

Faible niveau de qualification : 30 % de la population est sans diplôme

Taux de chômage : 21 % contre 12 % au niveau de la métropole

Taux de 38 % chez les 15-24 ans dans les quartiers en politique de la ville

Habitat : 53.5 % de logements sociaux (contre 23 % au niveau de la métropole) et importance du logement indigne dans le parc privé

Transports : pas de transports en commun en site propre

Mais des atouts et leviers importants

Vie associative et militante forte

Une activité commerciale et artisanale de proximité importante (environ 250 commerces et services) mais très fragile

Reconversion de la vallée de la Chimie en cours – visant à développer la filière « chimie, énergie, environnement ».

L'origine et les étapes clés du projet

La démarche est issue d'une réflexion sur la précarité énergétique initiée en 2014. La volonté politique a été insufflée en 2016 d'utiliser la matrice des ODD comme support à une réflexion en faveur d'un développement local durable. Cette volonté a été exprimée dans le discours de Madame la Maire « Réinventer la ville, rendre l'avenir possible ».

Ce discours a été un acte de foi pour s'appuyer sur une mobilisation d'un large partenariat politique, social et économique (entreprises / social business / RSE métropole-Région, État, associations, citoyens, etc.) grâce à **un langage commun**. La règle de fonctionnement retenue est **la prise en compte individuelle de tous les ODD**

L'objectif du projet s'est concentré dans la recherche de solutions ambitieuses et globales, mais déclinables par étapes et selon les opportunités pour la commune, pour les habitants (écoute, engagement, co-construction, nouvelles opportunités) et pour les organisations de l'éco-système (les accompagner de la RSE/RSO à la contribution aux ODD).

La démarche s'est construite en cohérence avec les principes clés de la gestion de projet (cadre logique et carte stratégique) et du « progrès permanent » (fig. 2, qui permet de représenter des cercles vertueux emboîtés), qui seront en permanence hybridés à l'aune **des ODD et de la réalité opérationnelle**.

2014 – 2015 : l'Agence d'urbanisme de l'aire métropolitaine lyonnaise (UrbaLyon) organise des ateliers à Saint-Fons sur la précarité énergétique « Mobilité – Logement » ;

2015 : mise en exergue de la vulnérabilité globale de la commune et de la nécessité de travailler sur la résilience du territoire ;

2016 : la commune lance une démarche expérimentale pour nourrir le débat autour du développement durable de Saint-Fons. Cette initiative a permis un état des lieux des actions passées, en cours ou à venir, en relation avec les 17 ODD. En 2016 et 2017, la ville de Saint-Fons a servi de terrain d'expérimentation pour développer le module ODD du RFSC (Reference Framework for Sustainable Cities - Cadre de référence de la ville durable européenne) en partenariat avec le CEREMA ;

2017 : 40 entretiens et **850 actions** (réalisées ou en projet) ont été mises en œuvre, donnant lieu à un plan cadre de développement ;

2018 : l'ensemble des directeurs de la ville se mobilise pour alimenter un « pré-agenda » 2030, avant d'organiser, en juillet et septembre, de nouvelles rencontres pour inter-réagir autour de son contenu. Cet agenda a permis l'identification de 96 dispositifs visant à la

création d'emplois et de richesses, enrichis ensuite lors de **3 grands ateliers** (structuré chacun autour de 5 à 7 ODD), ayant pour thèmes « transformer les vulnérabilités en opportunités d'innovation », « repenser le développement local » et « maîtriser les évolutions et les risques ». D'octobre à décembre, ceux-ci ont rassemblé, pour chaque atelier, environ **80 personnes de tout horizon** (entreprises, associations, secteur public, etc.) qui ont débattu sur une centaine de dispositifs/actions ;

2019 : Les projets ont ensuite été restructurés selon les propositions issues des ateliers de l'année 2018. Quatre axes de mises en œuvre ont été retenus (voir ci-après) et le premier axe comprend 11 dispositifs intégrant chacun un ou plusieurs projets.

La rédaction des fiches projets, comprenant l'identification des acteurs et des leviers de mise en œuvre (motivation, engagement, gouvernance, moyens) est actuellement en cours, avant une validation collective au quatrième trimestre.

Plusieurs points forts ressortent de cette initiative :

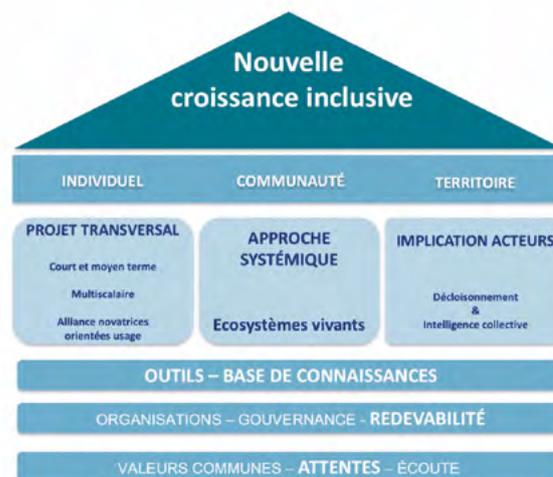
1. La mobilisation des acteurs : phase sensibilisation, phase écoute et phase construction ;
2. L'exhaustivité de la démarche : une approche unie et indivisible vers une cible partagée.

Les acquis

La démarche d'identification des projets partant du terrain (Bottom-Up) peut se résumer en 4 étapes :

- Une acculturation des ODD, comme base d'une démarche d'intelligence collective (établissement d'une vision commune, d'un système d'évaluation commun, la recherche d'actions se soutenant mutuellement, une communication régulière, etc.)
- Une démarche systématique, approfondie et collective de toutes les initiatives dans la commune, sous le regard holistique apporté par les 17 ODD en comparant à chaque fois l'écart entre les cibles et l'existant ;
- Un diagnostic global en utilisant différentes méthodes, référentiels et outils d'analyse dont le RFSC (Reference Framework For Sustainable Cities). Saint-Fons a été pilote pour le CEREMA lors de l'établissement de ce référentiel européen ;
- Une territorialisation des projets et une visualisation partagée (les cartes sont affichées en mairie) de façon à rendre tangible les propositions.

Cet accouchement des projets s'est construit dans une double démarche, l'une s'attachant à la construction d'une approche systémique et stratégique et l'autre veillant à l'émergence de réalisations immédiates :



- Une véritable agilité (le savoir-faire de l'hybridation) entre la vision globale, l'approche conceptuelle, l'exigence de lisibilité et les résultats, sur un sujet où les outils et les guides méthodologiques manquent cruellement, en parallèle d'un manque de ressources menaçant en permanence le projet ;
- Des réalisations concrètes initiées dans la commune : une canopée, un éco-pâturage, une terre de santé, « parlez-vous DD ? », le programme Eyes, « paysage femmes », ainsi que l'enrichissement d'un projet d'éco-quartier (notamment sur l'aspect précarité énergétique).

La restitution pour l'appropriation par les habitants et surtout la construction des différentes coalitions d'acteurs (y compris les financeurs) qui seront chacune porteuse des projets/actions est également une étape clé, seule garante d'un réel changement d'échelle et des impacts futurs (qui a été le fruit d'une réflexion d'une bonne partie de l'année 2019). Il convient de reformuler ces démarches complexes dans un langage compréhensible de tous, de donner envie de faire. Une formulation en 4 axes a été opérée : « Ville créative et performante », « Ville inclusive et collaborative » (cap implication et co-participation au développement durable), « Ville attractive et résiliente » (cap qualité de vie) et « Ville Managériale » (cap transformation pour copilotage des impacts).

Pour illustrer la structuration en poupées russes de la démarche, on peut citer les six objectifs de l'axe 1 (soit une vingtaine de projets/actions à prioriser et gérer avec les parties prenantes selon leur appétence,

leur engagement, leurs compétences et les bénéfices attendus) :

- Des formations et apprentissages d'actions « populaires » ;
- La valorisation et l'application des savoirs et des connaissances, compétences et aptitudes locales ;
- Des formations de haute qualité technique, technologique et sociale ;
- La stimulation d'économies de proximité, créatrices d'emploi pour les plus fragiles, tous âges confondus ;
- L'incitation à la création des nouvelles formes d'emploi, d'organisation d'activités et du travail pour tous ;
- La création et le portage multi-acteurs de projets structurants à haute valeur ajoutée.

Les opportunités offertes et les points restant ouverts

Ces projets ont permis de développer des pistes et des solutions pour une transformation des relations au sein de la commune, notamment un décloisonnement, une **évolution des postures**. Des réflexions novatrices ont été identifiées notamment autour de l'**intelligence collective** avec une meilleure gestion de conflit, des outils de développement de la **confiance entre acteurs**.

Les **actions proposées par les parties prenantes dites « de terrain »** doivent évidemment être mises en **cohérence** (et réciproquement) avec les **politiques publiques** (PCAET, IAE, Politique de la ville, plan pauvreté, French impact, etc.) : c'est une condition nécessaire à l'efficacité et à l'efficience. Du point de vue de la mise en œuvre des projets, le pré-agenda a favorisé l'identification des pistes et des moyens disponibles, notamment autour de solutions informatiques d'animation de la communauté (répartition des rôles, gestion de projet, partage de bonnes pratiques, essaimage, etc.), qu'il convient d'adapter. Pour autant, une faible capitalisation sur les autres initiatives nationales et internationales est à noter. Cela concerne principalement l'absence de coordination et de visibilité de la politique nationale, le projet ayant été initié avant la feuille de route nationale des ODD. C'est un axe d'amélioration important.

Il est important aussi de se poser la question de la taille critique pour mener une telle démarche. L'intégration progressive des communes voisines et bien

sûr de la métropole sont non seulement des gages de réussite mais surtout un vecteur de création de valeur réciproque, ce qui ne peut se faire que progressivement.

Un challenge majeur demeure, qui est celui de la gouvernance (et des outils associés). Une approche ODD est une démarche multi-projets emboîtés, qui sont eux même pluri-acteurs et transdisciplinaires, au service de l'intérêt général dans un schéma fonctionnel plus souvent en réseau que vertical, etc. (qui propose, qui décide). Ce pilotage complexe doit être expérimenté en démarrant progressivement avec des moyens adaptés. On rajoutera que l'objectif étant l'impact sur les bénéficiaires (individu, communauté/organisation et/ou territoire), celui-ci ne peut être que co-évalué de façon dynamique et itérative : à ce titre l'évaluation fait partie de la gouvernance. Le passage, en termes de management, d'une logique « exigence de moyens » à une « exigence d'impact » est immense (de la RSO aux ODD !).

Ce schéma initié à Saint-Fons, d'approche agile par petits pas, est complexe et consommateur d'énergie mais semble pertinent au vu des actions déjà accomplies.

Pour conclure

La démarche présentée est motivante et globale pour appréhender les défis et l'importance des transformations territoriales et sociétales en lien avec les enjeux de développement durable (les 17 ODD). Elle nécessite des moyens à la hauteur des ambitions et doit se gérer comme un véritable projet. La construction d'une gouvernance et d'une ingénierie de haute qualité est aussi un challenge majeur à relever.

Les démarches illustrées dans ce exemple montrent certains possibles, à adapter en permanence, en s'appuyant sur des fondamentaux incontournables (implications actives de tous les acteurs, décloisonnement, intelligence collective, culture de l'impact, etc.).

Les équipes de Saint-Fons (avec l'appui de la métropole), en tant que pionniers, ont cherché modestement à éclairer certains éléments du parcours vers un futur souhaitable et possible. Ces éléments doivent être plus largement diffusés et appropriés par d'autres territoires.

La démarche est motivante et globale pour appréhender les défis et l'importance des transformations territoriales et sociétales

