

Pratiquer la transversalité via les sols

Atelier territorial **Master AMUR**

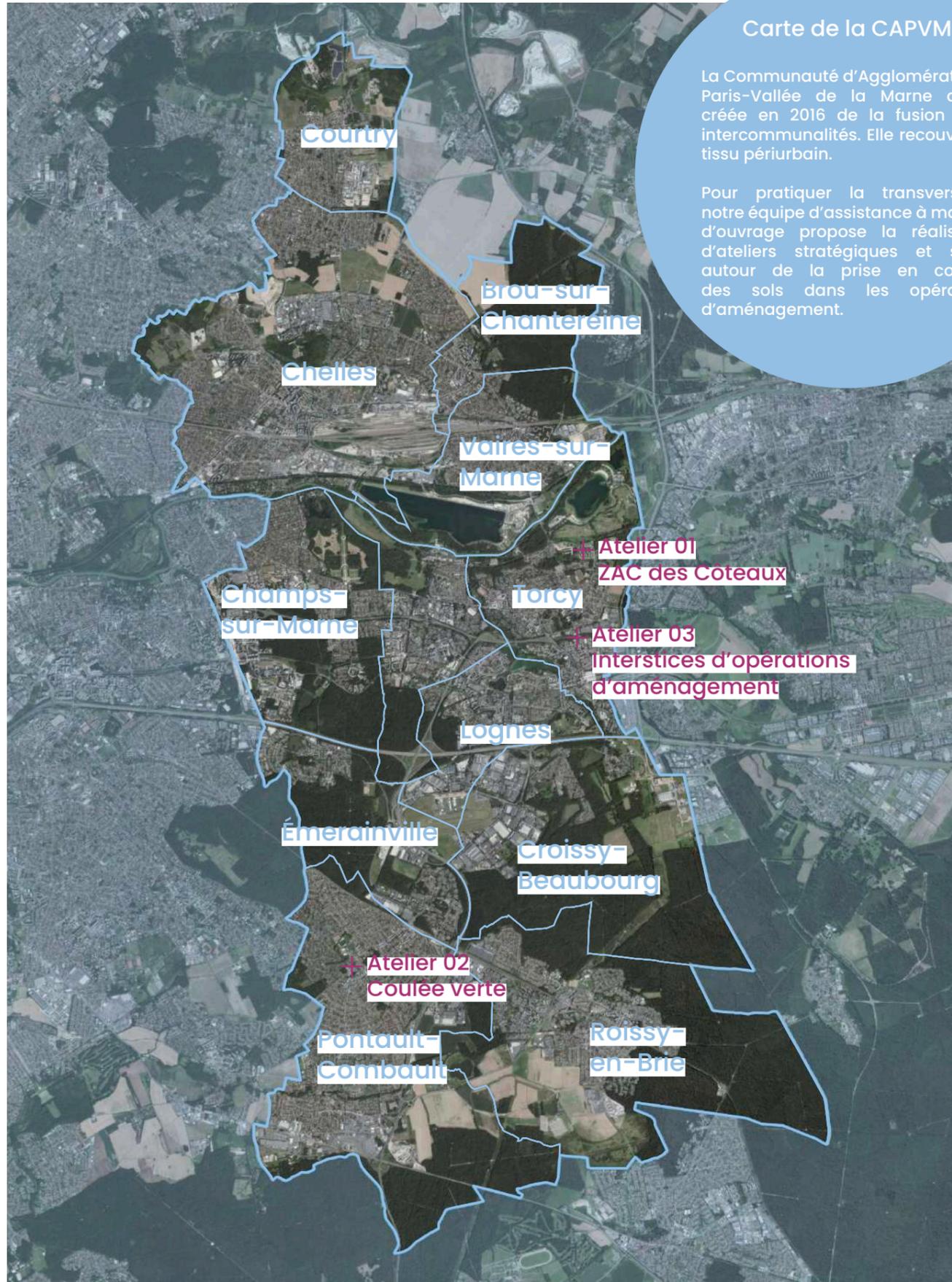
Commanditaire

Communauté d'agglomération Paris Vallée de la Marne

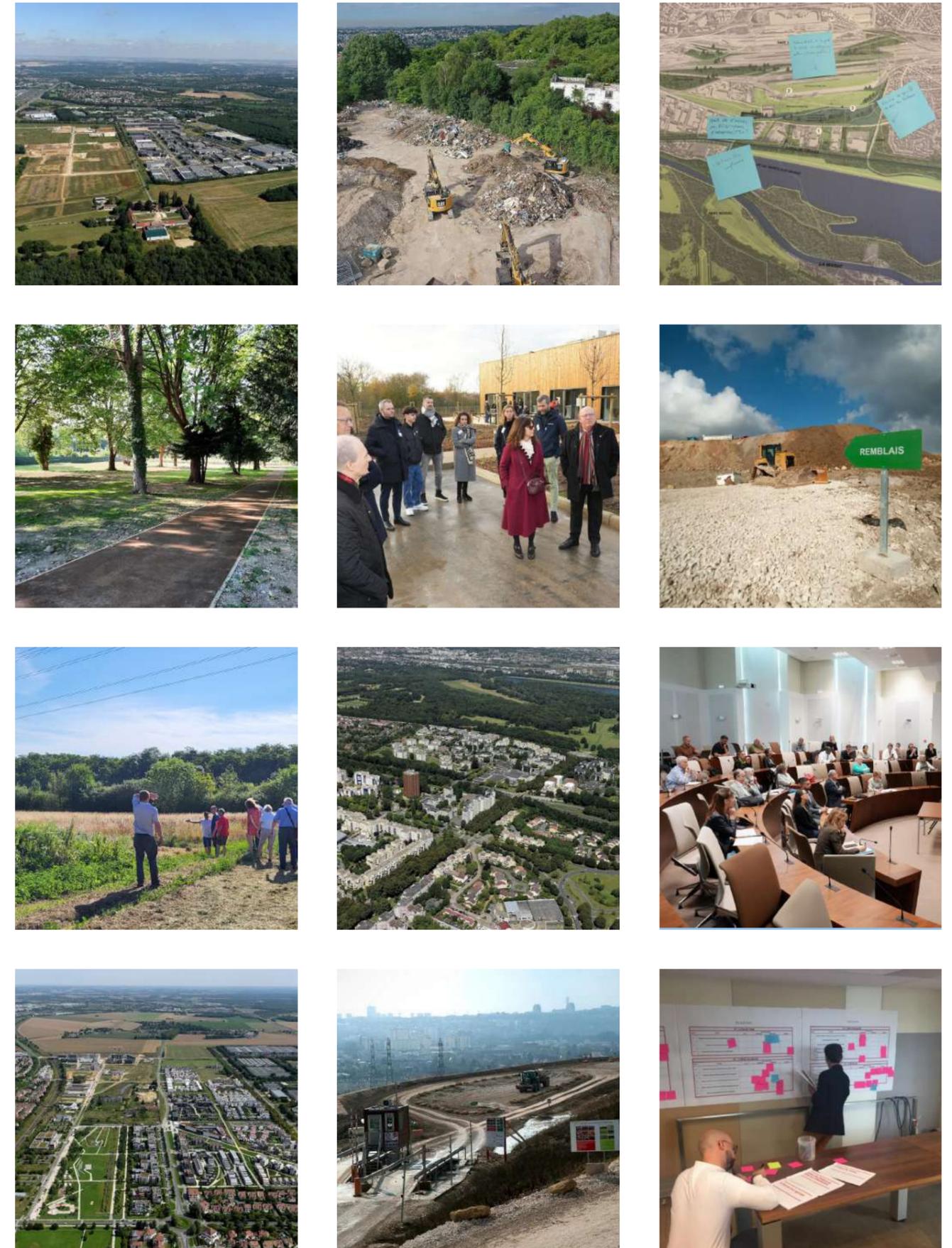
Étudiants du Master AMUR

Aymen Bayoudh, Flora Maytraud, Augustin Michel, Anna Roger,
Charlotte Vermeulen

Immersion cartographique



Immersion photographique



1

Les sols : des enjeux qui rassemblent



Tour de Babel

© Pieter Bruegel l'Ancien, vers 1563, Collection du Kunsthistorisches Museum

Qui sommes-nous ?

Depuis 2019, l'agence **Transverse** œuvre pour des politiques urbaines **plus intégrées et transversales** dans les territoires.

Riche d'une équipe **pluridisciplinaire**, elle se positionne comme un relais auprès des collectivités territoriales, et les accompagne dans la construction, le suivi et l'actualisation de leur **projet de territoire** en l'articulant autour de leurs compétences d'urbanisme et/ou d'aménagement. L'agence Transverse milite pour des projets de territoire dont la clef de voûte est l'urbanisme et l'aménagement.

Du projet de territoire à l'organisation des services : une vision globale

L'agence Transverse accompagne de nombreuses intercommunalités, notamment les plus nouvellement créées issues de la loi NOTRe. La construction de leur projet de territoire constitue une étape clé, dans laquelle l'organisation des services est essentielle.

Ainsi, l'agence s'applique à faire émerger ce projet de territoire **à partir de l'organisation**, mais aussi à penser l'organisation des services à partir du projet de territoire. Cette vision globale permet d'intégrer de la transversalité de manière plus **spontanée** au sein des services, et non de manière déconnectée et hors-sol.

Notre
groupement
© Toan Robert

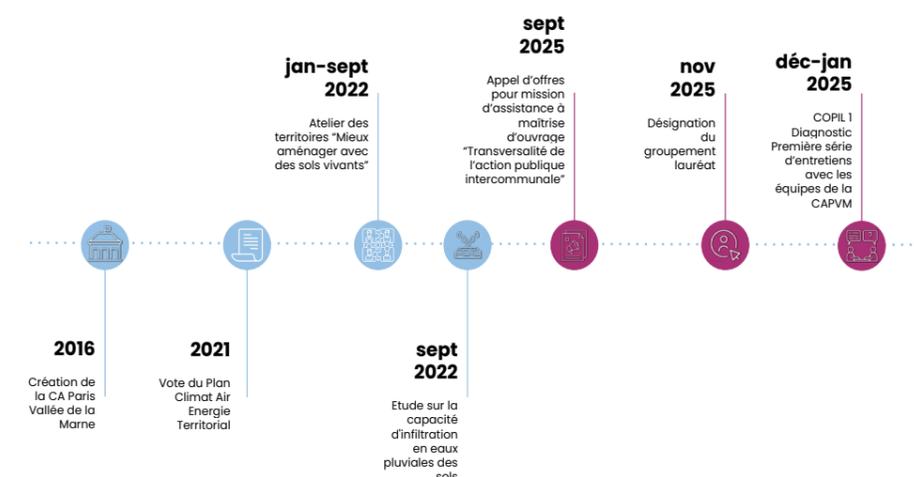


Notre commanditaire : la Communauté d'Agglomération Paris-Vallée de la Marne

Créée en 2016, la CA Paris Vallée de la Marne est issue de la fusion de **3 intercommunalités préexistantes**. En 2021, l'intercommunalité a franchi deux étapes importantes en votant un projet de territoire 2020-2030, ainsi que son **Plan Climat Air-Energie Territorial** (PCAET). Ces deux documents ont permis d'avancer dans la définition de son action publique intercommunale.

En 2022, un **atelier des territoires** s'est déroulé tout au long de l'année au sein de la CAPVM, sur la thématique "Mieux aménager avec les sols vivants".

Retour sur les étapes précédentes



Désormais, la collectivité souhaite franchir un nouveau cap, avec plus de transversalité au sein de ses services, tout en l'articulant autour de sa compétence Aménagement.

En novembre, notre groupement, composé de l'agence **Transverse** et du bureau d'études **Solexperts**, a été désigné pour accompagner la CAPVM dans sa démarche.

La transversalité, au sein de la CAPVM

Transversalité et transition

Dans le but de conduire la transition écologique, les collectivités territoriales s'organisent. Outre les besoins de **formation** et de récolte de **données**, il est important de conduire les projets de manière **systémique**.

Les élus locaux fonctionnant par projet, la transition environnementale doit absolument s'incarner dans des projets concrets avant de devenir une action plus **intégrée**.

Cette nouvelle manière de faire projet s'incarne par un concept : la transversalité.

La transversalité désigne l'approche qui consiste à **briser les silos organisationnels** et à favoriser la collaboration interdisciplinaire entre différents départements, services ou disciplines.



Tour de Babel
© Pieter Bruegel l'Ancien, 1563,
Museum Boijmans Van Beuningen



Photo aérienne de
Croissy-Beaubourg
© Google Earth

Tour de Babel

L'aménagement est un sujet touchant la quasi-totalité des acteurs d'un territoire. Au sein d'une collectivité, ici une communauté d'agglomération, la grande majorité des sujets traités y sont liés. Ainsi, chaque service traite d'une thématique précise : les bâtiments, l'aménagement, le développement économique, les affaires culturelles, etc.

Chacun a développé **son vocabulaire propre** et ses manières de travailler. Tous ces sujets sont pourtant liés !

Ce phénomène peut être représenté par la tour de Babel : tous les services sont liés mais **ne se comprennent pas**.

Approche systémique

Dans le but de construire une démarche de transversalité, il sera utile de s'appropriier le concept de pensée systémique.

Il s'agit d'une **approche holistique** de l'analyse, qui se concentre sur la façon dont les éléments constitutifs d'un système sont interdépendants et sur la façon dont les systèmes fonctionnent dans le temps et dans le contexte de systèmes plus vastes. Cette façon de penser, intégrée dans les projets, permettra un décloisonnement des modes de faire et amènera la transversalité.



Transition écologique
© Getty images

Transversalité de l'organisation

Pour mettre en œuvre la transversalité dans une organisation, **différentes méthodes existent**. Celle du rapprochement interne convient à une structure telle que la CAPVM. Cette solution permet de marquer une ambition élevée sur les politiques à forts impacts environnementaux et de garantir une cohérence globale via une animation transversale.

Il s'agit de **regrouper les services** suivants sous une direction générale de la transition : services techniques, services supports et services liés aux politiques publiques. Cependant, cette organisation peut être lourde à mettre en place si elle ne s'accompagne pas d'un changement de pratiques.



Paysage de la Vallée de
la Bruche
© Vallée de la Bruche

Transversalité des sujets

Afin d'accompagner ce changement, le choix des sujets par lesquels conduire la transition écologique est crucial.

Il s'agit de choisir des thèmes à fort potentiel, permettant d'engager des travaux mêlant plusieurs sujets, de **croiser** les regards, les acteurs et les enjeux pour arriver à une vision systémique des projets.

Cette démarche peut initier un **dialogue** différent de celui habituel avec les habitants du territoire et créer une dynamique nouvelle, pouvant devenir structurante sur le territoire. Pour la CAPVM, ce choix de sujet permettra de rassembler les différents services autour d'un **objectif commun** et d'initier de nouveaux échanges entre services.



Forêt régionale de
Ferrières
© Actu.fr La Marne

Exemple d'application de l'organisation

Différents exemples existent. La communauté de communes de la Vallée de la Bruche en Alsace a par exemple décidé de choisir le **thème du paysage** pour amener de la transversalité dans sa manière de travailler : elle a ainsi initié un dialogue nouveau avec ses habitants et ses commerçants. Grâce à ce choix, une grande partie des thèmes de la transition environnementale se sont greffés au sujet et a contribué à renforcer la robustesse du territoire.

La ville et l'agglomération de Nice ont aussi développé une nouvelle manière de travailler : son organigramme contient une **DGA transition écologique**, regroupant tous les grands investissements en cours et à venir.

2 Notre proposition



Atelier territorial, le tourisme fluvial dans les Hauts-de-Seine et les Yvelines

© Nicolas DUPREY / CD 78

Notre proposition, une co-création de dynamiques transversales

Pour pratiquer la transversalité au sein de la CAPVM, notre agence vous propose une approche **via** les sols au travers d'un ensemble d'**ateliers** réunissant les différentes directions de la communauté d'agglomération.

Des ateliers de différentes natures

Comme présenté sur la frise chronologique ci-contre, ces ateliers sont de deux types. Tout d'abord, un **atelier "stratégique"** dont le rôle est de confronter les différentes visions que les directions de la CA ont sur le sol et de questionner la place que les sols peuvent prendre dans le déroulement des projets urbains.

Ensuite, un ensemble d'**ateliers "situés"**, se déroulant par petits groupes sur des sites de projets de la CA, et incluant également des acteurs externes, afin de traiter de manière plus concrète la prise en compte du sol dans les projets urbains.

Un objectif : la co-construction de nouvelles méthodes de travail

Durant chacun de ces ateliers, des méthodes de travail transversales ainsi que des bonnes pratiques **vont émerger**, formulées **par les participants** eux-mêmes. L'objectif de notre intervention est de proposer une feuille de route, qui réunira toutes les propositions issues de ces ateliers.

Elle pourra être restituée à la CA, et potentiellement aux autres acteurs mobilisés, durant un dernier temps conclusif dont la formule sera ajustable selon le niveau d'engagement souhaité.



06/02

Atelier stratégique : aborder les différentes visions sur le sol et la place de ce dernier dans le projet urbain

20/02

Premier **atelier situé** : ZAC des Coteaux, Torcy



20/03

Deuxième **atelier situé** : Coulée verte, Pontault-Combault

17/04

Troisième **atelier situé** : Interstices d'opérations d'aménagement, Torcy



15/05

Restitution : présentation de la feuille de route établie à partir des échanges des ateliers

Chronologie de notre intervention
© AMUR

L'Atelier stratégique, un premier pas vers une vision commune

Présentation

L'atelier stratégique constitue la première étape de notre démarche auprès de la communauté d'agglomération.

L'objectif de cet atelier est de confronter les points de vue de chaque service au sujet des sols et de discuter de la manière dont ces derniers sont actuellement pris en compte dans les plannings de projet et les discussions entre services.



© AMUR



© AMUR

Première étape : Parler sa langue

Cette première étape prend la forme de la construction d'un nuage de mots. Chaque participant écrit sur des post-its ce que lui évoque le mot de "sol" dans sa pratique professionnelle.

Les mots issus des différents services sont collés sur un mur, comparés, organisés. On s'attend à voir émerger lors de cette première étape les différentes définitions que nous avons présentées plus haut dans le rapport (sol foncier, support des infrastructures, sol pédologique, sol vivant, sol support de biodiversité, ...).



© Ville de Lille

Troisième étape : Intégrer le sol dans les projets

On aura demandé en amont aux différents services de nous envoyer des frises de déroulé typique des projets qu'ils portent. En petits groupes (quatre à six personnes), les participants réfléchissent à l'endroit où s'insèrent les enjeux de sol dans ces déroulés. Chacun réfléchit à la manière dont l'expertise de son service peut apporter quelque chose du point de vue du sol dans le projet présenté.

L'objectif ici est de réussir à concilier les différentes expertises au sein d'une même unité de projet et de commencer à voir se dégager des possibilités de travail collectif grâce au sujet des sols.

Quatrième étape : S'organiser concrètement

Pour conclure l'atelier, les participants réunis en petits groupes proposent des procédures et des bonnes pratiques qui permettront demain aux services de travailler ensemble sur les projets, à travers les questions de sol. Les participants débattent au sein de leur groupe et un rapporteur vient présenter ce qui ressort de la discussion. Les échanges de cette étape sont synthétisés sous la forme d'une carte mentale et intégrés dans la feuille de route élaborée par notre groupement pour la réunion de conclusion.



© Paris&Co

Deuxième étape : Comparer les regards

On parcourt les termes issus de l'étape précédente. Chacun, via une prise de parole sans débat, se positionne sur son rapport au terme présenté :

- Est-ce que moi aussi je vois le sol de cette manière dans ma pratique ?
- Est-ce que j'ai l'impression que ce point de vue sur le sol peut m'apporter quelque chose ?
- Est-ce qu'au contraire j'ai l'impression que ce point de vue s'oppose à ma vision sur le sol ?

L'objectif de cette étape est de mettre en lumière les synergies entre définitions, sans nier les tensions inhérentes aux problématiques de sols.



© Paris&Co

L'Atelier situé, La ZAC des coteaux

Présentation

Les ateliers situés constituent la deuxième étape de notre démarche auprès de la communauté d'agglomération : trois ateliers de ce type se succéderont.

L'objectif de ces ateliers est d'appliquer les premières avancées et propositions issues de l'atelier stratégique sur un projet, en conviant l'ensemble des acteurs concernés, au-delà de la CA Paris Vallée de la Marne. Chaque atelier prendra pour objet un projet d'aménagement en cours, en graduant progressivement la complexité des projets et leur état d'avancement, pour appréhender différentes situations de projet.

Le premier atelier se tiendra sur la **ZAC des Côteaux de la Marne, à Torcy**. Aménagée par l'EPA Marne et déjà partiellement livrée, cette ZAC prend place sur des coteaux, qui, malgré des études de sols préalables, ont mené à plusieurs problématiques en phase chantier. Cet atelier permettra d'analyser les problématiques rencontrées et de proposer des pistes de solutions.

Les sites des ateliers suivants ont été soumis à l'arbitrage. Le projet **de coulée verte à Pontault-Combault** apparaît pertinent, en tant que projet d'espace public en zone urbanisée. En dernier atelier, une réflexion sur l'articulation entre les projets d'aménagement de la **ZAI de Torcy et le parc agricole** semble un bon cas d'étude final pour ce travail.



Trame verte, ZAC des Côteaux de la Marne
© EPA Marne

Première étape : s'imprégner du site

Cette première étape propose un **arpentage collectif** du site de la ZAC des Côteaux, réunissant l'ensemble des acteurs. Elle permet de s'imprégner du lieu et de ses enjeux, grâce aux explications de l'aménageur EPA Marne et à la mise en lumière des problématiques liées aux sols rencontrées à chaque étape du projet. Cette immersion favorise une compréhension partagée des contraintes et opportunités du site, et pose les bases d'échanges constructifs lors des ateliers suivants.

Deuxième étape : présentation des enjeux par l'équipe de MOA

Dans un second temps, le site sera présenté à travers ses documents opérationnels (plan masse, étude des sols, etc.), en présence du BET Solexpert. Celui-ci assurera le lien entre les enseignements de l'atelier stratégique et la prise en compte de la notion de sol dans le projet, afin d'éclairer les choix techniques et d'aménagement à venir.



Visite du site de projet du parc agricole à Torcy
Ville de Torcy



Troisième étape : Le sol pour vous

Après la pause, les participants sont invités à faire part de leur définition du sol et de comment ils le prennent en compte, ou non, dans leurs différentes missions. L'idée est que chaque participant puisse **exprimer sa vision** et puisse appréhender et comprendre celle des autres. Cette introduction permet à chacun de s'approprier le sujet et de faire émerger les différences et les convergences.

Quatrième étape : Changer de regards

Les invités se répartissent ensuite en **petits groupes de cinq personnes**, constitués en amont par Transverse afin de garantir une approche pluridisciplinaire. Chaque participant, à travers un **jeu de rôle** et une fonction attribuée, élabore un argumentaire mettant en lumière la pertinence d'un aspect du projet et les leviers permettant de mieux intégrer la notion de sol (en utilisant les post-it créés préalablement). Cette confrontation des points de vue favorise une prise de conscience des enjeux propres à chaque acteur et encourage un véritable changement de perspective.

Cinquième étape : l'Agora

Un temps sous forme **d'agora ouverte et interactive** permettra aux participants de déambuler dans l'espace, d'échanger avec les autres acteurs dans le cadre de leur jeu de rôle et **d'adapter leur discours** pour souligner l'importance stratégique du sol. Cette mise en situation favorise l'expérimentation de postures transversales, la construction d'arguments partagés et l'émergence de



Sens de la ville - Atelier Chevreux
© Sens de la ville

convergences entre des intérêts parfois contradictoires.

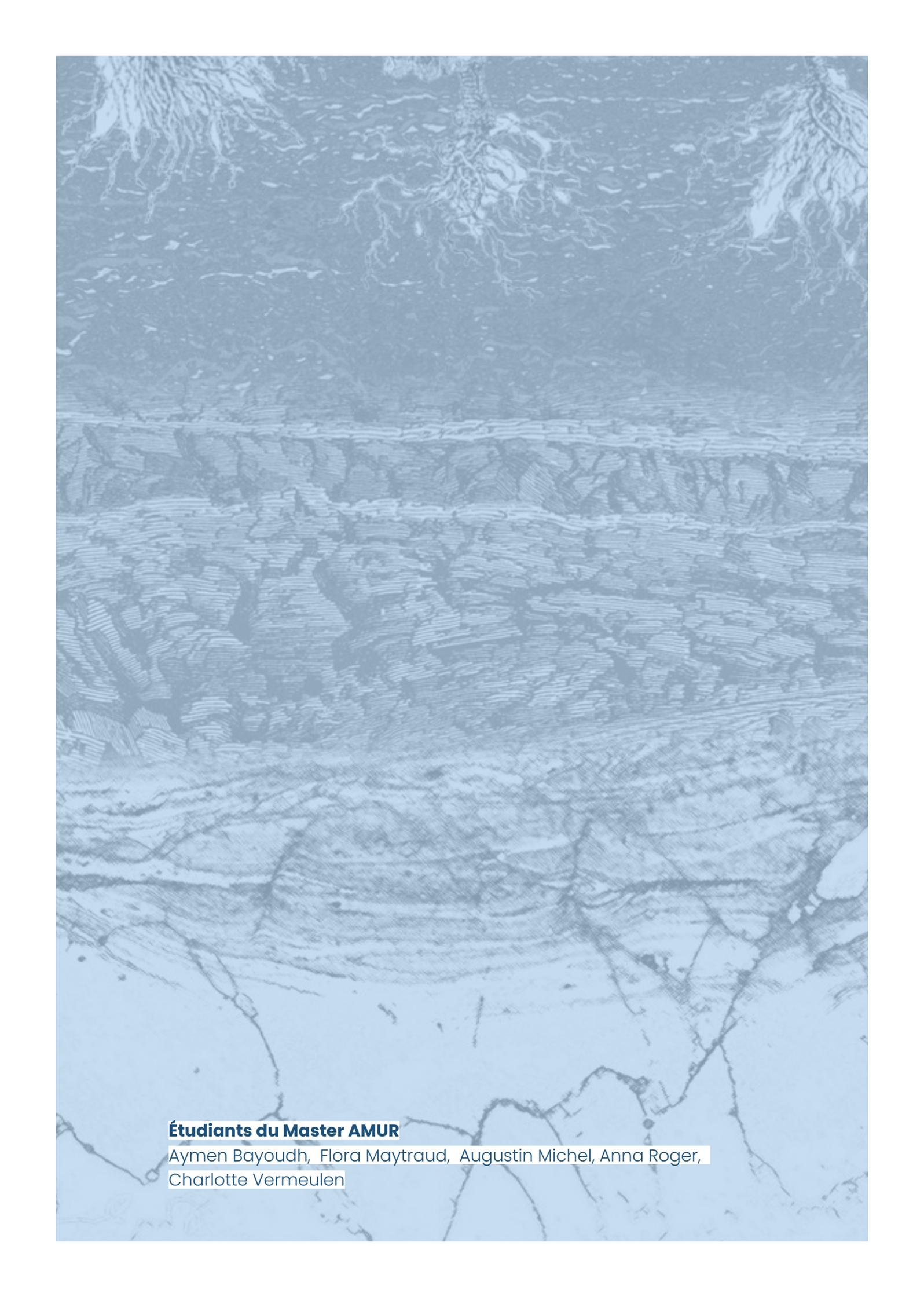
Sixième étape : Propositions hybrides

De nouveaux groupes de cinq personnes sont constitués, toujours dans le cadre du jeu de rôle, pour renouveler les dynamiques d'échange et les points de vue. Les participants développent des idées de projet et conçoivent des **outils opérationnels** portant sur la programmation et le calendrier de projet, tout en explorant de nouvelles manières de faire projet en intégrant la notion de sol. Les échanges sont ensuite synthétisés sous forme de **carte mentale** et intégrés à la feuille de route préparée pour la réunion de conclusion.

Conclusion

Pour aborder la transversalité au sein de la CA Paris Vallée de la Marne, l'agence Transverse et le bureau d'études Solexperts proposent de la faire émerger autour de la question des sols : un sujet par essence transversal. Afin de ne pas appliquer des pratiques "hors-sol", une composition d'ateliers a été imaginée pour identifier les points bloquants et les bonnes pratiques, et générer les synergies : un premier atelier stratégique, puis 3 ateliers situés se dérouleront dans les prochains mois.

Au-delà d'une restitution, ces temps de partage et de travail donneront lieu à une feuille de route, rendant compte de l'ensemble des pratiques investiguées et validées, que la CA Paris Vallée de la Marne s'engage à porter.



Étudiants du Master AMUR

Aymen Bayoudh, Flora Maytraud, Augustin Michel, Anna Roger,
Charlotte Vermeulen