

EN PROJET



AVANT-PROJET DE DOCUMENT

PROJET métropolitain

8 MARS 2018



Préambule	p.4
-----------------	-----

DU PROJET D'AGGLOMÉRATION AU PROJET MÉTROPOLITAIN

1. La reconnaissance du chemin parcouru	p.7
2. Le point de départ d'une ambition nouvelle	p.8
3. Vers des chemins métropolitains	p.8
4. Une articulation avec l'ensemble des politiques publiques	p.10

LES GRANDS DÉFIS DE LA MÉTROPOLE

1. LE DÉFI DE L'AUDACE

1.1. L'esprit d'audace nancéien	p.12
1.2. Un déficit d'attractivité, une urgence à agir	p.13
1.3. Régénérer les richesses du territoire : innover et entreprendre	p.15
1.4. Nancy capitale de l'innovation systémique	p.16
1.5. Une métropole entreprenante	p.18
1.6. Nancy-Sud Lorraine, Vosges, une nouvelle destination touristique	p.20
1.7. Vers la métropole écologiquement responsable du XXI ^{ème} siècle	p.22
1.8. L'audace sociale grand-nancéienne	p.23

2. LE DÉFI DU BIEN-ETRE

2.1. Un héritage humaniste à faire fructifier	p.26
2.2. Vers une politique du bien-être	p.27
2.3. L'écologie pour le bien-être	p.32
2.4. La culture, le sport et les grands événements, un bien commun	p.36
2.5. Une métropole de l'hospitalité	p.38

3. LE DÉFI DES LIENS

3.1. Le citoyen, ambassadeur et ressource de la cité	p.41
3.2. Des laboratoires citoyens pour penser les transformations à l'œuvre	p.42
3.3. Les mobilités au quotidien facilitées	p.43
3.4. Une vigilance pour l'accessibilité de la métropole nancéienne	p.45
3.5. La coopération territoriale dans l'esprit de l'alliance des territoires	p.46
3.6. Des coopérations de longue portée pour rayonner	p.48

4. LE DÉFI DE LA COHÉSION DES ACTEURS PUBLICS

4.1. De la double nature de la métropole	p.50
4.2. La coopération intercommunale, fondement de la Métropole	p.50
4.3. Une intégration toujours plus forte	p.52
4.4. La cohérence publique sous le regard du citoyen	p.54
4.5. De la coopération bilatérale à l'action concertée	p.54

5. DE NOUVEAUX MODES DE FAIRE

5.1. L'intelligence collective	p.59
5.2. La République des territoires, l'alliance des territoires	p.59
5.3. La métropole agile	p.60



Ce document est le fruit de multiples analyses sur le devenir métropolitain. Il ne saurait être exhaustif à ce stade. Il se propose d'être, d'ici au Conseil Métropolitain du 23 mars 2018, le lieu de la mise en partage des idées, des ambitions, des défis, mais aussi des manières de faire, bref, des chemins métropolitains.

Il est présenté sous la forme d'un document de travail évolutif appelé à susciter réflexions, commentaires, contributions nouvelles. Il servira de document de base à la rédaction d'un document définitif qui fera, alors, l'objet d'une validation politique.



PRÉAMBULE

Le monde du XXI^{ème} siècle connaît des basculements géopolitiques, économiques et idéologiques majeurs. Le changement climatique, la révolution numérique, le vieillissement de la population nous invitent à de multiples remises en question de ce que nous tenions pour acquis. La crise de la démocratie représentative, la montée des idéologies radicales, le défi des migrations à l'échelle européenne sont autant de basculements qui interrogent notre modèle républicain et démocratique. Le monde est devenu simultanément local et global par le jeu d'une accélération sans précédent de la vitesse des échanges entre humains, flux matériels et immatériels. Cette situation est ressentie vivement par chacun et modifie le rapport que nous avons au lieu où nous vivons, à ceux qui nous entourent, au travail, au savoir, aux soins, à l'histoire, à la culture.

Il est de notre responsabilité d'anticiper cette transformation tout à la fois écologique, numérique, démographique et démocratique, de favoriser l'accès aux biens communs et de défendre l'intérêt général. Il nous faut encourager les initiatives, soutenir l'audace et reconnaître le droit à l'échec. Ce qui suppose de nous donner une nouvelle lecture de la politique et de la société pour y parvenir. C'est ici et maintenant, au sein de la société métropolitaine que forme le Grand Nancy, que nous pouvons faire converger la pensée et l'action pour y parvenir.

Le Grand Nancy, de communauté urbaine est devenu métropole le 1^{er} juillet 2016. Cette transformation institutionnelle aurait pu s'inscrire dans une simple évolution de l'intercommunalité qui réunit les 20 communes grand-nancéiennes. Elle aurait pu être la consécration d'une histoire commune née lors de la création du district urbain en 1959 et qui a abouti depuis à la grande agglomération la plus intégrée de France par rapport à ses composantes communales.

La Métropole du Grand Nancy ne nous a pas été apportée sur un plateau. Elle ne résulte pas de l'application automatique d'une disposition législative, contrairement à la plupart des 15 puis 22 métropoles créées à ce jour. Sa création est la manifestation d'une volonté politique utilisant les ouvertures législatives de l'époque, sur la base d'un argumentaire témoignant des potentialités métropolitaines du Grand Nancy à raison de la présence en son sein de nombreux centres de décision et du rayonnement de ses talents.

Pour paraphraser Simone de Beauvoir, « *on ne naît pas métropole, on le devient* ». La Métropole du Grand Nancy est convaincue que sa légitimité institutionnelle repose non seulement sur le pacte qui la lie quotidiennement aux communes dont elle est issue, mais qu'elle n'a de sens que si elle s'inscrit dans une alliance solidaire de la société métropolitaine qui la dépasse et la porte.

Le projet métropolitain se situe à la confluence des ambitions, des aspirations et des projections des composantes de cette société métropolitaine dans sa diversité. Il ne connaît pas d'autre limite que celle de la volonté des acteurs de s'inscrire dans une communauté de destin grand-nancéienne, par-delà les organisations institutionnelles et territoriales.

L'aire urbaine nancéienne est la 20^{ème} de France par sa population. Est-ce la taille qui fait métropole ? A l'évidence non. C'est bien plus le rayonnement, les liens tissés avec l'extérieur, l'inscription dans des réseaux de toute sorte, qui transforment un espace urbain enfermé dans des limites administratives en une métropole ouverte sur le monde. A ce compte, le Grand Nancy a sa place dans le réseau des métropoles européennes. Dans un classement établi par une équipe de recherche en géographie urbaine à partir d'une batterie de critères des fonctions métropolitaines, Nancy apparaît certes en classe 6 sur une échelle de 7, mais voisine La Haye, Bristol ou Brême. La taille ne dit pas tout. La densité d'établissements d'enseignement supérieur confère à Nancy une place singulière, comme Montpellier ou Poitiers, villes universitaires depuis le Moyen Âge.

Le projet métropolitain, ce n'est pas la participation à un concours, celui des plus grands investissements urbains, de l'événementiel le plus prestigieux ou de la meilleure accessibilité internationale. L'impératif de la maîtrise des finances publiques nous en dissuade d'ailleurs. Le projet métropolitain doit d'abord nous permettre de retrouver nos racines, de travailler l'humus de l'intelligence collective et de l'humanisme qui ont tant donné à cette cité et à ses prolongements, de transformer ces acquis en dynamique d'avenir. Nous devons nous donner le droit de rêver notre avenir. Car la cité humaniste qu'est Nancy s'incarne depuis de longues décennies sous des visages singuliers, des formes d'engagement qui lui impriment une identité forte et exemplaire, portée et transmise de générations en générations par ceux qui y résident, ceux qui y étudient ne serait-ce qu'un temps, ou ceux qui la traversent. Le projet métropolitain doit en porter le flambeau.

L'état d'esprit du projet métropolitain est de questionner en permanence la vision que nous avons de notre territoire et de ses alliances. La métropole repose sur des modes de faire et des méthodes renouvelées. Il s'agit de convoquer et de réengager la responsabilité et la légitimité des élus tout en plaçant le citoyen au cœur du processus. C'est pourquoi nous avons fait le choix de co-construire le projet métropolitain avec les acteurs de la cité et de tracer ensemble la feuille de route de notre ambition métropolitaine.

Le projet métropolitain, c'est d'œuvrer pour un territoire de vie et d'idées dans lequel chaque Grand Nancéien doit se reconnaître ; en ce sens c'est un projet de société. C'est tout autant un instrument de mobilisation collective pour faire rayonner le Grand Nancy aux différentes échelles.

Le projet métropolitain reposera sur quatre pieds, à la manière des quatre éléments fondamentaux que sont la terre, l'eau, l'air et le feu :

- **L'ancrage**, qui telle la terre établit notre filiation territoriale et patrimoniale sans laquelle le projet métropolitain ne serait qu'un feu de paille,
- **La fluidité**, qui telle l'eau, permet les rencontres, les croisements et l'ouverture aux influences extérieures,
- **La créativité**, qui telle l'air, nous pousse à nous dépasser, à imaginer, à rêver,
- **L'enthousiasme**, qui tel le feu, donnera puissance à l'action en commun.

C'est ce soubassement qui soutiendra le défi de l'audace, le défi du bien-être, le défi des liens et le défi de la cohésion des acteurs publics que nous proposons de relever avec la société métropolitaine.

Le présent document n'est pas l'essentiel. Le projet métropolitain ce sont des chemins que la Métropole peut initier, coordonner, mais certainement pas s'approprier. Le projet métropolitain vivra quand tout un chacun dans le Grand Nancy ou connecté au Grand Nancy pourra s'y reconnaître et y inscrire son action.



DU PROJET D'AGGLOMÉRATION AU PROJET MÉTROPOLITAIN

L'obtention du statut de métropole par le Grand Nancy est à la fois la reconnaissance d'un chemin parcouru et le point de départ d'une ambition nouvelle.

La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) de 2014 crée de nouvelles entités intercommunales, les métropoles, avec des compétences renforcées mais également des responsabilités plus grandes : le statut de métropole confère une responsabilité particulière en matière de rayonnement, de croissance économique et de solidarités territoriales. La métropole y est décrite comme « *un espace de solidarité pour élaborer et conduire ensemble un projet d'aménagement et de développement économique, écologique, éducatif, culturel et social de leur territoire afin d'en améliorer la cohésion et la compétitivité et de concourir à un développement durable et solidaire du territoire régional* ».

Par conséquent, le statut de métropole n'est pas un privilège, il nous oblige.

1. La reconnaissance du chemin parcouru

Le Grand Nancy est en Europe une agglomération de taille plutôt modeste dont le périmètre institutionnel reste étroit eu égard à son aire d'influence. Notre métropole s'inscrit dans un espace en transformation :

- la construction et la consolidation de la Région Grand Est ;
- l'affirmation de la métropole internationale luxembourgeoise, mais aussi les initiatives du Land de Sarre, qui engage une politique d'attractivité forte avec « Stratégie France », et de la Région Wallonne avec sa politique d'identité créative ;
- un contexte économique et démographique modéré de l'aire métropolitaine nancéienne.

Dans ce cadre relativement contraint et concurrentiel, le Grand Nancy entame une mutation qui le situe dans la cour des grands, dès lors qu'il intègre le club des métropoles.

Cette mutation est encouragée par l'engagement des forces vives du territoire. Elle s'exprime en quelques faits structurants :

- Le Grand Nancy dispose d'un site de recherche et d'enseignement supérieur, notamment dans les domaines des sciences et techniques, largement au-dessus de ce que l'on pourrait attendre d'un territoire de cette taille ;
- La métropole est le support « d'emplois métropolitains supérieurs » en nombre important, au deuxième rang dans le Grand Est, emplois qui sont

- les leviers des fonctions métropolitaines de premier ordre : finance et assurance, recherche et développement, sièges sociaux, conception...).
- Les acteurs de la métropole ont su développer des alliances, des partenariats et des réseaux qui projettent le rayonnement intellectuel, artistique et culturel du territoire bien au-delà de ses limites administratives ;
 - Les coopérations engagées à l'échelle du Sillon Lorrain inscrivent le Grand Nancy dans un réseau dense avec Metz, Thionville et Épinal, et au-delà, dans un dialogue avec le Grand-Duché du Luxembourg, la Sarre et la Wallonie ;
 - La Métropole organise enfin, de façon volontariste, la coopération avec les intercommunalités du Sud du département (Multipole Sud Lorraine) et plus largement avec les territoires du Sud Lorraine, qui correspondent à l'aire métropolitaine nancéienne.

2. Le point de départ d'une ambition nouvelle

L'accès au statut de métropole ouvre de nouveaux chantiers, autour des questions clés suivantes :

- par-delà les effets de taille, le Grand Nancy est-il en mesure de monter en capacité pour affirmer sa place dans le système des villes françaises et européennes ? Dans quels domaines et avec quels moyens humains, intellectuels, techniques ?
- Comment le Grand Nancy peut-il prendre toute sa place dans le club français des métropoles ? Comment organiser ses relations avec les autres métropoles ?
- au sein de la Région Grand Est, quelle montée en responsabilité pour le Grand Nancy, à côté de l'Eurométropole de Strasbourg, autre métropole régionale, à côté de Metz Métropole, toute nouvelle métropole et qui partage une grande part de destin commun avec sa jumelle lorraine ?
- quelle place au sein de l'espace transfrontalier et européen ? Quelle influence au plan des réseaux ?
- sur les enjeux mondiaux : les migrations, les changements climatiques, les transformations des modes de produire, de vivre... imposent de conjuguer intelligence locale et globale.

3. Vers des chemins métropolitains

Au travers du projet métropolitain, la Métropole invite ses partenaires à se doter d'une vision partagée et d'une stratégie métropolitaine. Par stratégie métropolitaine, il faut entendre une démarche qui se distingue clairement du projet d'agglomération tel qu'on l'a connu, qui était le projet de l'institution (Communauté urbaine du Grand Nancy devenue Métropole du Grand Nancy) et non de la société métropolitaine.

Le projet métropolitain donne une perspective au projet d'agglomération. Elle le complète de trois façons :

1. Le projet d'agglomération s'adressait d'abord au territoire, à l'espace, au bâti, à l'environnement. Il s'inscrivait dans les politiques publiques et les compétences exercées par l'institution intercommunale héritée du district urbain. Le projet métropolitain, lui, s'intéresse aux connexions, aux réseaux, aux alliances, aux concurrences et aux complémentarités au sein d'un espace qui est plus large : Grand Est, espace européen proche, France, Europe...
2. Le projet d'agglomération était d'abord porté par l'acteur public, qui a consulté, concerté et établi ses objectifs pour une période de 5 à 10 ans. Dans le projet d'agglomération, l'acteur public énonçait ce qu'il veut faire « pour » : pour le territoire, pour le bien être de la population qui y vit et y travaille. Le projet métropolitain est pour sa part co-construit et porté par les acteurs de la métropole : société civile organisée, habitants, étudiants, y compris étudiants étrangers, acteurs vivant hors du périmètre institutionnel, territoires partenaires (pôles métropolitains, Région etc...). Il ne s'agit plus de faire « pour » mais « avec » ceux qui vivent, travaillent, étudient, consomment, inventent.
3. Le projet d'agglomération délimitait des champs d'action, fixait des objectifs et détaillait des mesures prises principalement par l'acteur public intercommunal. Le projet métropolitain propose une vision collective mobilisatrice, portée par une grande diversité d'acteurs au sein du territoire grand nancéen et en dehors de lui. Les initiatives et les maîtrises d'ouvrages seront nécessairement plurielles, recherchant les coalitions et les croisements favorisant l'innovation.

Le projet métropolitain transcrit, au sein d'un cadre partagé, les défis de la métropole. Il s'agit tout à la fois, pour le Grand Nancy, de conforter son statut et sa légitimité en tant que métropole, de répondre aux défis de l'attractivité et de la création de richesses, de renforcer sa cohésion interne et enfin d'assurer sa place dans un espace plus vaste. Ces enjeux métropolitains doivent être poursuivis de façon complémentaire, car c'est bien en affirmant leurs multiples dimensions qu'un territoire peut s'affirmer métropole.

Le projet que le Grand Nancy a choisi d'élaborer est avant tout un processus de construction collective de projets portés par une diversité d'acteurs. Ce processus traduit une mise en mouvement de la métropole, une synergie des initiatives individuelles et collectives, des démarches publiques et privées, des différentes sphères professionnelles et associatives.

Le projet métropolitain, en fait, s'inscrit dans un cheminement partagé au long cours, à l'horizon 2030.

4. Une articulation avec l'ensemble des politiques publiques

Dans un environnement où les frontières institutionnelles, politiques et géographiques s'estompent, le projet métropolitain alimentera l'ensemble des politiques publiques, programmes d'aménagement, réflexions stratégiques et partenariats. Inversement il puisera sa dynamique dans ces démarches. Le processus métropolitain est en effet itératif : les défis alimentent et orientent les politiques mises en œuvre sur le territoire, lesquelles viennent conforter ou ajuster les orientations générales pour gagner en pertinence et efficacité.

PROJET MÉTROPOLITAIN

POLITIQUES PUBLIQUES

PLAN LOCAL D'URBANISME INTERCOMMUNAL – HABITAT ET DÉPLACEMENTS (PLUI-H-D) *(en cours, approbation en 2019)*

HABITAT

- 6^e PLHD *(révisé en 2017)*

MOBILITÉ

- Plan de déplacements urbains (PDU) 2006-2016 *(révision dans le cadre du Plan local d'urbanisme intercommunal PLUi)*
- Étude sur l'avenir de la ligne 1 à partir de 2022 *(en cours)*
- Plan vélo *(en cours)*
- Plan piéton *(en réflexion)*

CLIMAT-AIR-ÉNERGIE

- Révision du Plan climat-air-énergie territorial (PCAET) de 2012 *(2018)*

BIODIVERSITÉ

- Étude Trame Verte et Bleue (TVB) *(2017)*
- Diagnostic agricole *(en cours)*

COHÉSION SOCIALE

- Contrat de ville *(2015-2020)*
- Protocole Nouveau Projet de Renouvellement Urbain (NPRU) *(2016-2024)*

SERVICES URBAINS

- Équipements sportifs et de loisirs : évolution et perspectives
- Charte des espaces publics *(en cours)*
- Schéma des réseaux de chaleur *(2015)*

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

- Stratégie de développement économique *(2015)*
- Stratégie de développement commercial *(2016)*

NUMÉRIQUE

- Stratégie-cadre numérique *(2015)*
- Démarche «humanisme numérique»

MARKETING TERRITORIAL

- Stratégie de marketing territorial *(en cours)*

TOURISME

- Grand Nancy Thermal
- Stratégie touristique Sud Meurthe et Moselle
- Cluster tourisme d'affaires

RELATIONS INTERNATIONALES

- Stratégie internationale *(2017)*

DÉMARCHES TERRITORIALISÉES

- Territoires à enjeux
- Grands projets : Artem, Grand Nancy Thermal, ÉcoQuartiers, ZAC...

COOPÉRATIONS TERRITORIALES

TRANSFRONTALIER/INTER-RÉGIONAL

- Grande Région
- Association pour la liaison de la Lorraine et du Nord Franc-Comtois à la LGV Rhin-Rhône/Méditerranée

GRAND EST

- Contribution au Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) *(2016)*
- Contribution au Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires (SRADDET) *(2017)*
- Convention cadre Région-Métropole *(à confirmer)*

SILLON LORRAIN

- Participation aux échanges et réflexions

MEURTHE-&-MOSELLE

- Contrat territoires solidaires Département-Métropole *(2017)*

MULTIPOLE SUD 54

- Contribution aux projets
- Participation aux travaux de la mise en œuvre du Schéma de cohérence territoriale (SCoT)

COMMUNES DU GRAND NANCY

- Pacte de gouvernance *(2016)*
- Schéma de mutualisation *(à venir)*
- Charte de proximité

PARTENARIATS

PARTENARIATS

- Pacte État-Métropole *(2016)*
- Convention Caisse des Dépôts-Grand Nancy *(2016)*
- Convention CCI-Grand Nancy *(2017)*
- Convention Université de Lorraine- Grand Nancy *(2016)*
- Convention CHRU-Grand Nancy *(2017)*

L'élaboration du projet métropolitain est le fruit d'une démarche sans précédent, co-construite avec les acteurs et les forces vives de l'agglomération nancéenne. De mi-2016 à 2018, élus, acteurs socio-économiques, associations, services des communes et du Grand Nancy ont en effet eu l'occasion de donner leur perception des enjeux et de l'avenir du territoire. Les débats en conseil métropolitain en ce printemps 2018 marquent l'aboutissement de plus de deux ans de rencontres, d'échanges et de débats, mais aussi le début d'une nouvelle étape, celle de la mise en mouvement.

1 ^{er} sem. 2016	CADRAGE de la démarche : Relecture du projet d'agglomération et réorientation
1 ^{er} juillet 2016	La communauté urbaine devient la Métropole du Grand Nancy
2 ^e sem. 2016	RÉFLEXION stratégique et co-construction : Partage avec les acteurs du territoire Étude de positionnement stratégique (Acadie)
1 ^{er} sem. 2017	1^{ère} SYNTHÈSE Séminaires internes avec les cadres de l'administration de la Métropole Synthèse des réflexions et démarches
2 ^e sem. 2017	CONTRIBUTION DES ÉLUS Séminaire des élus métropolitains Convention des élus de la Métropole
Fin mars 2018	DÉBAT D'ORIENTATION Conseil Métropolitain
Printemps 2018	2^{ème} SYNTHÈSE PARTAGE DES ORIENTATIONS Partage avec les acteurs du territoire Partage avec les agents de la Métropole Partage avec les 500 élus municipaux
Juillet 2018	ADOPTION DU PROJET MÉTROPOLITAIN
2018-...	POURSUITE DE LA DYNAMIQUE MÉTROPOLITAINE

LES GRANDS DÉFIS DE LA MÉTROPOLE

L'accès au statut de métropole est le fruit d'une opportunité et d'une volonté. Le changement de statut implique un changement d'échelles et de perspectives. Les défis qui se dessinent au travers du présent projet serviront de feuille de route collective, d'ambition métropolitaine pour développer l'attractivité de notre territoire.

1. LE DÉFI DE L'AUDACE

1.1. L'esprit d'audace nancéien

Souvent perçue comme une cité de patrimoine, une cité héritière d'un riche passé ducal industriel et artistique, Nancy a une autre face, indissociable de la première : l'audace. La capacité historique du territoire à produire des inventions qui irriguent la société en témoigne, depuis Charles III à l'époque de la Renaissance jusqu'à Artem, en passant par les Lumières et la bibliothèque publique créée par Stanislas ou encore l'École de Nancy au tournant du XIX^{ème} et du XX^{ème} siècle. À l'exemple de ce mouvement artistique majeur, l'audace nancéienne est moins de s'isoler à la pointe d'un art, d'une science ou d'une technique que de croiser les regards pour s'immerger dans les préoccupations de la société et du citoyen.

L'originalité de l'École de Nancy a été de percevoir que le double mouvement de démocratisation et d'appropriation du beau au sein de l'espace privé constituait une formidable opportunité pour créer un nouveau concept d'art, un art qui ne soit plus dépendant des commandes publiques mais apte à constituer un nouveau modèle économique. C'était une prise de risque. Comme l'ont été la création à Nancy en 1824 de l'École royale forestière ou en 1910 d'une « clinique libre » par Émile Coué sur la base du principe qui fait de l'autosuggestion une action déterminante dans le processus de guérison de toute pathologie. Comme l'a été la création de l'Office d'hygiène sociale de Meurthe-et-Moselle en 1920 par Jacques Parisot, cofondateur et président du comité exécutif de l'Organisation mondiale de la santé à ses débuts en 1948. Audace que celle de Victor Grignard, prix Nobel de chimie, ou du groupe Bourbaki avec notamment, André Weil, Jean Delsarte et Henri Cartan autour des Éléments de Mathématique dans les années 1930. Audace, toujours, de Jean Prouvé à concevoir des concepts architecturaux propre à répondre aux besoins les plus élémentaires de la société d'après-guerre. Comme l'a été l'invention du Festival mondial du théâtre universitaire par Jack Lang à Nancy en 1963...

Cet esprit d'audace n'a jamais disparu et ne demande qu'à être revivifié. Lorsqu'en 1999 est inventé le concept Artem (art-technologie-management) à l'initiative des

directeurs de l'École des mines, de l'École nationale supérieure d'art et de l'Institut commercial de Nancy, c'est à partir de l'intuition que la capacité de création devient, pour les entreprises, un facteur de différenciation majeur. Pour y répondre, les cadres que celles-ci recrutent doivent être capables de travailler en équipe pluriculturelle et d'inventer des métiers nouveaux aux intersections de domaines traditionnellement disjoints, bref capables d'audace.

Encourager l'audace, c'est faciliter le croisement des cultures et fertiliser le tissu économique par le regard social, culturel et citoyen. C'est renvoyer à de nouvelles manières de faire reposant sur l'intelligence collective et l'hybridation à l'exemple de l'Art nouveau réunissant l'art, la science et l'industrie.

L'audace doit aujourd'hui davantage irriguer le tissu économique et social grand-nancéien. Le risque d'une déconnexion entre l'esprit d'invention, qui serait réservé à quelques-uns, dans la sphère académique et culturelle, et les préoccupations des entreprises de proximité n'est pas à négliger. Car l'audace, c'est tout à la fois être à l'écoute de ceux qui créent les richesses d'aujourd'hui et de demain, c'est soutenir les entrepreneurs, c'est savoir recourir à l'expérimentation, c'est promouvoir un modèle plus entrepreneurial qu'institutionnel de l'action publique, c'est établir les connexions de longue portée qui permettront de mettre en valeur les pôles d'excellence du Grand Nancy.

1.2. Un déficit d'attractivité, une urgence à agir

Lors des travaux préparatoires au projet métropolitain, le cabinet Acadie nous invitait à considérer le Grand Nancy comme « une métropole petite mais costaute ». Au sein des 15 métropoles, le Grand Nancy apparaît en troisième position après Montpellier et Grenoble pour la part des emplois de formation et recherche dans la population active, la part relative de la fonction « culture-crédation-aménités urbaines » dans les emplois privés la plaçant devant des métropoles comme Lille et Lyon. Faire preuve d'audace, c'est aussi être lucide sur ses faiblesses pour mieux mettre en valeur ses forces.

Or des signaux d'alerte préoccupants témoignent de la faible attractivité du Grand Nancy. Le regain de population de 1 700 habitants en 2015 est une bonne nouvelle, mais depuis la fin des années 2000, Nancy fait partie avec Metz, Rouen et Nice des quatre métropoles en panne de croissance démographique. C'est aussi l'une des trois métropoles, avec Metz et Nice, dont l'emploi a le plus diminué depuis la crise de 2008.

Quelques autres fragilités peuvent être relevées. L'économie de notre métropole repose excessivement sur les revenus publics, même si on tient compte de l'ensemble

du bassin de vie de Nancy. Selon une étude de profil des agglomérations françaises réalisée par l'Association des communautés de France, le Grand Nancy affiche la part des revenus publics la plus élevée des métropoles¹ 17,4 % pour une moyenne de 13,7 %). Ce qui était un atout en période de crise, les revenus publics jouant le rôle d'amortisseur, peut devenir un handicap en période de rationalisation, voire de contraction des budgets publics, comme en témoignent l'érosion des effectifs du CHRU et les pertes d'emplois annoncées à l'INRS. Les faibles performances du Grand Nancy par rapport aux autres métropoles² pour renouveler son tissu économique par la création d'entreprises et leur pérennisation interpellent d'autant plus la fragilité de ce modèle si celui-ci ne connaissait pas d'infléchissement à brève échéance.

Comme jamais auparavant, les territoires sont mis en concurrence par des populations et des entreprises de plus en plus mobiles. Dans cette concurrence, les métropoles sont lues au travers du prisme des opportunités de trajectoire professionnelle et extra-professionnelle qu'elles offrent mais sont aussi perçues comme un «terrain de jeu» dans lequel la qualité des espaces culturels et de loisirs proposés à distance raisonnable est déterminante. Nancy ne peut pas à cet égard rivaliser avec les métropoles de la côte atlantique et du sud de la France, au climat plus clément. Sa petite taille la fait percevoir comme une métropole de poids insuffisant pour déployer une grande variété d'opportunités professionnelles. Enfin, son image souffre de ne pas pouvoir être associée à un pôle d'excellence suffisamment différenciant, sur une spécialité ou une thématique à forte visibilité.

À cet égard, la montée en puissance du Luxembourg interpelle Nancy. D'un côté, elle montre qu'il n'y a pas de fatalité : sa capitale, de taille plus modeste que Nancy, est devenue une métropole d'envergure européenne en l'espace de trois décennies. Ceci à la force d'une reconversion à marche forcée vers l'industrie de la finance et du conseil tout en profitant jusqu'à l'excès des avantages que procure la position de «petit pays». D'un autre côté, cette montée en puissance met Luxembourg en concurrence directe avec Nancy sur les fonctions métropolitaines que celle-ci se réservait jusqu'à présent dans cet espace lotharingien formé par le Sillon Lorrain prolongé par Luxembourg, à savoir une offre universitaire de haut niveau et l'excellence hospitalière.

Pour que Nancy tienne son rang dans le concert des métropoles européennes, l'audace est indispensable ! C'est à la capacité historique du territoire à produire des inventions et à créer qu'il faut revenir. La renaissance de l'attractivité de la France en Europe et dans le Monde portera ce mouvement.

¹ 15 premières métropoles

² Cf. étude Métroscope

UNE STRATÉGIE D'ATTRACTIVITÉ ET DE MARKETING TERRITORIAL

L'attractivité du Grand Nancy ne se décrète pas. Notre positionnement dans le concert des métropoles et le marketing territorial qui en découle ne seront pas le point de départ, mais le point d'aboutissement de l'esprit d'audace nancéien réaffirmé.

Les enjeux d'une stratégie d'attractivité et de marketing territorial sont considérables en termes de retombées économiques et financières directes et indirectes. De l'attractivité d'un territoire dépendent les niveaux d'investissement direct des entreprises locales, le nombre d'implantations nouvelles, la croissance démographique, les niveaux de fréquentation des établissements d'enseignement ou encore le volume des flux touristiques.

Les retombées sont également sociales, puisque de l'attractivité d'un territoire dépendent le nombre de création d'emplois, le niveau de vie des habitants et in fine la qualité des services publics, dont le maintien et le développement sont facilités par la stabilisation des populations locales et l'accueil de nouvelles populations résidentes.

L'attractivité du territoire, son ouverture sur le monde, l'acquisition de forces vives nouvelles, créent une dynamique vertueuse qui redonne de la fierté, de l'initiative et de l'enthousiasme.

Il est indispensable de renforcer, voire développer la notoriété de la « marque » Nancy à l'échelle nationale et européenne. Son identité, ses atouts et ses spécificités doivent être rendus plus lisibles et plus visibles auprès des différents publics.

Il s'agit de mobiliser collectivement les acteurs de la métropole, institutionnels et privés, autour d'une stratégie d'attractivité et de marketing territorial partagée et de transformer ces acteurs en « ambassadeurs du territoire ».

Dans une vision globale et équilibrée du développement territorial, le Grand Nancy s'appuiera sur les coopérations engagées au sein du Sillon Lorrain, du bassin de Nancy et sur son rôle d'entraînement à l'échelle du Sud de la Lorraine. Dans le contexte d'un Grand Est globalement peu attractif, les initiatives des métropoles telles que le Grand Nancy sont déterminantes pour renverser les effets d'image.

1.3. Régénérer les richesses du territoire : innover et entreprendre

Les séminaires préparatoires au projet métropolitain ont fait ressortir l'innovation comme un moteur essentiel de l'ambition métropolitaine. Pas moins de 5 idées-

projets sur les 9 qui sont issus de ces travaux font une part déterminante aux processus d'innovation : une cité internationale de l'innovation, Nancy VIP (visible, innovante et pérenne), une plateforme d'inventions partagées, Smart City-le Grand Nancy comme living lab, les nouvelles technologies au service du vieillissement...

Se distinguer comme une métropole en pointe en matière d'innovation ne se décrète pas. Deux écueils doivent être évités. Le premier serait de considérer que la capacité d'innovation du territoire est calquée sur les seuls pôles d'excellence académiques, sans s'intéresser au potentiel de créativité du tissu économique, des entreprises en particulier et de la société dans son ensemble, qui connaissent leur dynamique propre. Le deuxième écueil serait de penser que la connexion entre le monde académique et le monde économique se fera à l'échelle du seul Grand Nancy, alors que nous savons bien que la science et l'économie se déploient aujourd'hui à l'échelle globale.

Le projet métropolitain portera une double ambition. D'une part faire briller les forces d'intelligence collective dans la perspective d'une résonance à l'échelle européenne, voire mondiale. D'autre part faire du Grand Nancy une métropole entreprenante apte à régénérer les richesses économiques du territoire.

Autrement dit, c'est un mouvement en tenaille qu'il faut réaliser pour conjurer le risque de fragilité du Grand Nancy dans le concert des métropoles : par le haut et par-delà les frontières, par le bas et avec les ressources des initiatives locales.

1.4. Nancy capitale de l'innovation systémique

Dans ce schéma, la première ambition serait d'imaginer une Nouvelle Ecole de Nancy, pour faire de Nancy la capitale de l'innovation systémique. Une innovation systémique dont les principes seraient modélisés dans le sillage de la dynamique d'Artem, du projet Lorraine Université d'excellence et du label de Territoire d'innovation de grande ambition obtenu pour le projet « Des hommes et des arbres, les racines de demain ». Un modèle apte à accompagner les enjeux de société par un processus de transformation impliquant le spécialiste comme le citoyen. C'est bien le sens de la relance de la structuration de l'écosystème d'innovation dont un des moteurs principaux sera la société d'économie mixte d'innovation et d'animation technopolitaine : Le Technopôle Henri Poincaré.

UNE NOUVELLE ÉCOLE DE NANCY

Le Technopôle de Nancy Brabois a été l'un des trois premières technopôles créées en France, afin de tirer parti d'une concentration des compétences d'ingénierie disponibles au sein de l'Institut national polytechnique de Lorraine, aujourd'hui composante pleine et

entière de l'Université de Lorraine. Au vu d'un étiolement progressif de la dynamique technopolitaine locale, la Métropole du Grand Nancy a engagé une réflexion approfondie pour réunir les conditions d'une relance de celle-ci sur un territoire géographiquement et fonctionnellement élargi, du pôle Artem/IJL au plateau de Brabois en passant par Vandoeuvre-lès-Nancy et le val de Villers. C'est le projet de Technopôle Henri Poincaré.

La nouveauté est qu'aujourd'hui l'innovation ne se limite plus à la mise au point d'un nouveau procédé ou d'un nouveau produit à haute technologie, mais doit se concevoir, pour déployer toutes ses potentialités, comme un processus de transformation qui donne toute sa place aux enjeux d'organisation, à l'appropriation par le citoyen et à l'acceptabilité écologique. C'est le concept d'innovation systémique que le Grand Nancy ambitionne de porter.

La création début 2018 d'une société d'économie mixte (SEM) d'innovation et d'animation technopolitaine, associant la Métropole, la Région, la Caisse des dépôts, la CCI, l'Université, le CHRU, de grandes entreprises et des startups locales, vise à se doter d'un outil de haut niveau qui accrédi­tera les ambitions de positionnement du Grand Nancy sur ce champ. Dotée des fonctions d'animation, de veille, d'accompagnement des projets post-maturation et en développement et d'expérimentation, le Technopôle Henri Poincaré sera créateur de valeur économique mais aussi sociétale sans précédent.

Artem trouvera dans l'écosystème d'innovation qui se met en place l'aboutissement de son cheminement depuis 20 ans. La création d'une école de l'intelligence collective en son sein sera une des pierres de l'édifice de la «Nouvelle Ecole de Nancy» bâtie autour de l'innovation systémique.

A terme c'est le concept d'une Cité internationale de l'innovation de Nancy, tel qu'issu des travaux préparatoires au projet métropolitain, qu'il faudrait inventer. Le Technopôle Henri Poincaré, le pôle de culture scientifique et technique du Grand Nancy (Conservatoire et jardins botanique Jean-Marie Pelt, Muséum-aquarium de Nancy, Musée du fer) comme les composantes de l'Université de Lorraine tournées vers l'innovation (Ecole nationale du génie des systèmes d'innovation, Fab Living Lab...) en seront des moteurs pour bâtir un projet fédérateur ouvert sur la cité, cette nouvelle «Ecole de Nancy» qui fera la fierté du territoire et de ses habitants.

Pour être pleinement efficace et trouver une résonance dans la société, cette démarche d'innovation systémique s'appuiera sur trois projets démonstrateurs propres à en prouver la pertinence :

— **Les matériaux du futur dans un monde fini.** Ce thème renvoie aux compétences

de niveau international du Grand Nancy dans ce domaine, avec l'Institut Jean Lamour et le Forum mondial des matériaux (« Davos des matériaux »), compétences qu'il faut davantage faire connaître et rayonner dans la sphère productive.

- **Le numérique apprivoisé.** Les compétences de niveau européen de Nancy en cybersécurité et leurs prolongements franco-allemands, les réflexions sur l'humanisme numérique initiées par le Grand Nancy en 2016, l'écosystème numérique de Lorn'Tech et d'autres compétences comme Artem seront mises à profit d'un projet original aux frontières des questionnements technologiques et sociétaux.
- **La forêt, avenir de la planète et avenir de l'homme.** Avec le projet « Des hommes et des arbres, les racines de demain », labellisé « territoire d'innovation de grande ambition » en France dans le cadre du programme des investissements d'avenir, le Grand Nancy est porteur avec ses 70 partenaires du Sud Lorraine d'un projet démonstrateur de développement durable dans le sens le plus exigeant du terme, dont la portée dépasse de loin son territoire de déploiement.

Du fait de leur caractère fortement différenciant, ces trois démonstrateurs concentreront les efforts de promotion de la « place » de Nancy.

Tous ces projets devront d'emblée s'attacher à un rayonnement à longue portée, en recherchant des partenaires publics et privés partout en France et en Europe pour créer un effet d'entraînement, une image renouvelée du pôle d'innovation nancéien et, in fine, la création d'activités nouvelles par des porteurs de projets attirés par cette nouvelle dynamique.

1.5. Une métropole entrepreneurante

La seconde ambition, à savoir valoriser les ressources locales par l'entrepreneuriat, implique d'approfondir voire de revisiter la stratégie de développement économique adoptée par le conseil communautaire du Grand Nancy fin 2015.

La personnalité de l'agglomération nancéienne est indissociable de l'industrie qui s'est déployée autour d'elle et qui l'a façonnée. N'oublions pas que la plupart des grandes écoles d'ingénieurs nancéiennes ont été suscitées, au tournant du XIX^{ème} et du XX^{ème} siècle, par les industriels de la sidérurgie, de la métallurgie, de la chimie ou de l'agro-alimentaire dans le bassin de Nancy. N'oublions pas qu'il n'y a pas si longtemps, Nancy était le siège d'une bourse régionale. Ce sont les fils de ce passé qu'il faut maintenant retrouver et fondre dans un nouveau modèle entrepreneurial. C'est cette dynamique qui permettra de regagner les emplois qui ont été perdus lors de la crise de la fin des années 2000.

Que signifie être une métropole entreprenante ? Classiquement, c'est pour la collectivité constituer une offre de foncier et d'immobilier économique en phase avec l'évolution des besoins des entreprises et de leurs marchés. C'est proposer une gamme de services d'accompagnement aux entreprises dans leur diversité. C'est encourager les démarches collaboratives entre les entrepreneurs dont les activités sont connexes, dans un esprit de saine « coopétition », alliage subtil de coopération et de concurrence, en favorisant les logiques de réseaux au plan local et au-delà. C'est évidemment poursuivre l'encouragement à l'entrepreneuriat étudiant pour tenir compte de la spécificité de notre espace métropolitain.

Mais une métropole entreprenante, c'est tout autant, pour les acteurs publics locaux, une posture d'écoute permanente des entrepreneurs, pour les aider à faire émerger de nouvelles capacités productives, à rechercher de nouveaux marchés, à développer le repreneuriat ou à dénouer les questions sensibles de transmission d'entreprises par exemple, en lien avec les chambres consulaires ou les réseaux d'expertise associés. Et ceci sans a priori sur leur projet ou leur domaine d'activité.

Parler de métropole entreprenante c'est aussi faire le constat que de nouveaux modèles économiques émergent : économie circulaire, économie de la fonctionnalité et de la coopération, l'économie sociale et solidaire, l'économie collaborative, le plus souvent appuyés par le numérique. Plus globalement, aborder l'émergence de nouveaux modèles économiques entraînent de nouvelles façons de faire et de travailler : approvisionnement durable, écologie industrielle et territoriale, éco-conception, éco-efficience, allongement de la durée de vie des produits... Ces nouveaux modèles constituent une opportunité pour le renouvellement du tissu économique métropolitain, avec à la clé des emplois souvent non délocalisables. Ils impliquent une mutation importante des usages et de la culture des entreprises et des consommateurs que la Métropole doit susciter, encourager et faire vivre.

Une métropole entreprenante est enfin en capacité de prendre en compte nombre d'opérateurs économiques qui, dans le domaine de la transition écologique, de la transition numérique, de la transition démographique, sont à la recherche de lieux d'expérimentation et de démonstrateurs. La métropole du Grand Nancy doit être ce territoire démonstrateur à la pointe de l'innovation sociale et écologique.



L'ENTREPRISE, ACTEUR MAJEUR DE LA SOCIÉTÉ MÉTROPOLITAINE

Dans une économie à dominante publique et tertiaire comme l'est celle du Grand Nancy, l'entreprise doit retrouver une place centrale, car c'est elle qui garantira à long terme le renouvellement des richesses du territoire. C'est une coproduction de l'action économique qu'il faut inventer, alliant initiatives publiques et

privées, travail de grande proximité et événementiel qui fait vibrer le territoire.

Depuis le milieu des années 2010, les acteurs publics du développement économique ont renforcé leur implication à l'écoute des préoccupations des entreprises ;

- Élaboration, dans la lignée de la Stratégie de développement économique du Grand Nancy (2015), du volet métropolitain du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, en vue d'organiser la complémentarité d'action entre la Métropole et la Région Grand Est,
- Mise en place du pôle économique de l'agence d'urbanisme (Scalen),
- Signature progressive des contrats de filières ou de clusters,
- Renforcement des zones ATP (une association, un territoire, un projet) par des moyens d'animation dédiés.
- Lancement en 2017 du pôle entrepreneurial suscité par la CCI autour du CAREP, d'Alexis et de l'Université de Lorraine (PEEL), pour proposer une offre immobilière et une offre d'accompagnement diversifiées à l'entrepreneuriat,
- Mise en place début 2018 du conseil métropolitain de l'économie et de l'innovation (CMEI), constitué des principaux décideurs économiques publics,
- Perspective de coordination de l'action économique publique à l'échelle du «bassin productif» élargi de Nancy, vers Pompey, Neuves-Maisons et Dombasle.

Simultanément, dans une métropole entreprenante, les entreprises doivent pouvoir s'allier entre elles, porter des projets communs, les faire valoir devant les acteurs publics. Le concept des ATP répond à cette préoccupation sur une base territoriale, mais bien d'autres formes de «grappes d'entreprises» (clusters) sont imaginables, à l'image de l'accélérateur Lorn'Tech animé par une association cofondée par 4 chefs d'entreprise.

1.6. Nancy-Sud Lorraine, Vosges, une nouvelle destination touristique

Nancy ne fait pas partie des grandes destinations touristiques du pays. Et pourtant, son potentiel touristique est indéniable dès lors qu'on le confronte aux attentes des différents segments de la population et qu'on est en mesure de proposer des offres combinant attraits patrimoniaux, séquences récréatives, bien-être, nature, gastronomie... A cet égard, la perspective du projet Grand Nancy Thermal ouvre des perspectives entièrement nouvelles.

La Métropole du Grand Nancy a identifié 4 priorités stratégiques pour son développement touristique :

- renforcer la promotion de la destination, en coordination avec les partenaires

- institutionnels locaux, régionaux et nationaux,
- améliorer toujours plus l'accueil local, en lien avec l'ensemble des acteurs du tourisme du territoire,
 - diversifier et densifier son offre, afin de proposer davantage de produits attractifs orientés sur les cibles loisirs et week-end,
 - moderniser les outils d'accueil et de promotion, au service de l'expérience touristique des visiteurs et de l'image de la destination.

Pour asseoir une offre touristique diversifiée, il est impossible, bien sûr, de se limiter aux limites du Grand Nancy. Un parcours sur les traces de Stanislas et des Lumières court de Lunéville à Commercy en passant par Nancy. Des week ends orientés vers des loisirs actifs combineront l'offre thermale avec des sorties VTT ou randonnée le long des coteaux lorrains ou en forêt de Haye. C'est à l'échelle du Sud du département, voire du Sud Lorraine que des synergies pertinentes peuvent être identifiées. Dans l'optique de créer une véritable destination, une étude de définition d'une stratégie de développement touristique devrait aboutir en 2018, menée conjointement avec la Multipole Sud Lorraine, avec l'appui de la Caisse des Dépôts. Il est indispensable, en effet, de disposer d'une ingénierie performante pour faire évoluer, en la renforçant, notre organisation touristique en lien avec les territoires du Sud Meurthe-et-Moselle.

GRAND NANCY-THERMAL : UNE OPPORTUNITÉ EXCEPTIONNELLE

Grande ambition collective des prochaines années, nous avons l'opportunité de faire du Grand Nancy une métropole de destination «bien-être, forme et santé» par la réalisation du projet Grand Nancy-Thermal. Ce projet permettra de faire renaître le thermalisme à Nancy en le positionnant comme le seul site thermal implanté au cœur d'une métropole. Avec l'appui d'un important travail d'expertise préalable mené sous couvert des instances compétentes dans le domaine sanitaire et thermal (Académie de Médecine, CHRU ...), le Grand Nancy finalise ce projet majeur.

Outre le pôle sport-loisirs ouvert au grand public dans les mêmes conditions que les autres piscines, le projet Grand Nancy-Thermal imagine la création d'un pôle bien-être, d'un pôle thermalisme et des activités thermalo-sportives. L'univers bien-être, sera ouvert à tous les publics et proposera une large gamme de prestations résolument tournée vers les attentes d'aujourd'hui. L'établissement thermal accueillera ses curistes dans les bassins alimentés par l'eau minérale naturelle du site. En outre, un centre associant équipements de pointe et professionnels hautement qualifiés, prendra en charge les sportifs intensifs et de haut niveau pour la récupération et la post-rééducation après une blessure. Utilisé en

prévention primaire, ce centre pourra aussi être accessible aux personnes présentant des facteurs de risque pour leur santé.

Ce projet à fort potentiel touristique, porteur d'image positive pour attirer de nouveaux touristes et de nouvelles populations dans le Grand Nancy, devrait créer de 800 à 1 000 emplois. Il s'inscrit dans le réseau des stations thermales de l'Est de la France et viendra ainsi en renforcer l'offre. L'ambition de ce projet doit également dépasser le strict format national. L'idée de constituer un véritable cluster thermal transfrontalier avec nos voisins directs allemands (Baden-Baden...), luxembourgeois (Mondorf) et belges (Spa) fait son chemin.

1.7. Vers la métropole écologiquement responsable du XXI^{ème} siècle

Le Grand Nancy ne peut ignorer les effets du réchauffement climatique, du changement d'usage des terres et de la perte de la biodiversité. La Lorraine, qui figure parmi les régions françaises les plus émettrices de CO₂ en raison de la forte influence de la consommation d'énergie et du secteur industriel, est évidemment concernée par ces enjeux planétaires. En 20 ans, les températures moyennes observées à Nancy sont devenues celles de Dijon alors. Les espèces animales suivent cette trajectoire de montée des températures. Les impacts des changements d'usage des sols sont visibles dans le paysage métropolitain : extension urbaine, déprise agricole dans les zones de coteaux, régression des pelouses calcaires au profit de la forêt...

Comme d'autres, notre territoire doit engager la transition de son système de production et de consommation, en harmonie avec la biodiversité, les équilibres naturels et les attentes des citoyens. Pour sa part, la Métropole ambitionne d'engager fortement le Grand Nancy dans le développement durable, grâce non seulement à l'exemplarité de ses actions, mais aussi et surtout en s'appuyant sur une mobilisation forte des citoyens et de tous les acteurs métropolitains.

Du plan local de d'urbanisme intercommunal (PLUi) au plan de prévention des déchets en passant par l'économie circulaire, l'achat durable, la mobilité alternative à la voiture, la qualité de l'air... le développement durable irrigue la plupart des politiques métropolitaines. La Ville de Nancy a fait de 2018 l'année de la transition écologique et les autres communes ne sont pas en reste. Au-delà des plans d'action, de nouvelles méthodes de travail doivent porter les ambitions d'un territoire attractif, innovant, à l'écoute. Les projets participatifs doivent se développer pour mettre les liens au cœur de la vie du territoire.

Pour nous acheminer vers une métropole écologiquement responsable, le Grand Nancy souhaite partager quatre objectifs stratégiques :

- **Aller vers la sobriété énergétique** en réduisant de façon importante nos consommations d'énergie, de ressources naturelles, d'eau, de déchets,... et faire la part belle aux énergies renouvelables, porteuses d'innovations techniques et sociales, de solidarité territoriale, créatrices d'emplois locaux et présentant des enjeux d'indépendance énergétique ;
- **Accélérer et accompagner le développement des nouveaux modèles économiques** (économie du partage et de la fonctionnalité, économie circulaire, usages du numérique...) qui autoriseront de nouveaux modes de consommation et de nouveaux modes de production moins consommateurs d'énergie et de ressources naturelle ;
- **Jouer la carte de la « métropole nature »** en s'appuyant sur la valorisation de la nature en ville, la promotion de la biodiversité, la maîtrise du foncier ainsi que sur l'amélioration de la qualité de l'air en réduisant collectivement les émissions de polluants dans l'objectif d'agir pour la santé de tous ;
- **Bâtir une métropole résiliente** aux dérèglements potentiels du climat, en travaillant sur la végétalisation, sur les puits de carbone, sur les îlots de chaleur urbains des espaces publics ou des bâtiments et sur les jardins partagés.

Une métropole écologiquement responsable, ce défi doit être relevé avec imagination, créativité et audace. Le travail à réaliser est précurseur d'un avenir équilibré, porteur d'espoir, de richesses et de ressources locales. Une approche globale et partenariale doit être développée pour créer une dynamique d'entraînement. Seule l'approche collaborative, le partage de connaissances et de nouveaux modes de portage de projets permettront d'atteindre ces objectifs.

A l'heure des transitions écologique, numérique, démographique ou sociétale, l'innovation technologique est aujourd'hui dépassée par les enjeux de l'innovation écologique et de l'innovation sociale. Le Grand Nancy, en s'affirmant capitale de l'innovation systémique, doit être un fer de lance de ces mutations.

1.8. L'audace sociale grand-nancéienne

Les acteurs publics ne peuvent ignorer les phénomènes d'exclusion et de ségrégation qui rongent le pacte social. Personne n'est à l'abri d'un déclassement. Depuis 2008, la montée des pauvretés touche des publics très variés : des familles, des mères isolées, des personnes âgées, des personnes handicapées ou atteintes de maladies chroniques... Prendre en compte la détresse sociale et humaine est essentiel pour répondre aux défis d'une société qui parfois brutalise.

L'audace est de chercher sans relâche à être un territoire inclusif, qui ne se contente pas de politiques sociales classiques ou d'une approche répressive. Pour tendre la main à l'exclu, au jeune qui désespère de s'insérer durablement dans l'emploi, au chômeur de longue durée sans perspectives, nous devons imaginer des réponses innovantes coconstruites avec nos partenaires, le Département de Meurthe et Moselle, les associations et les citoyens. Celles-ci auront des effets positifs sur le climat social de notre territoire. Dans le Grand Nancy, l'innovation sociale constitue le complément logique de l'audace économique, dans la continuité des pionniers qui ont œuvré en ce sens et dans la perspective des partenariats en cours et à venir.

A l'instar d'associations comme l'ARS, Réciprocité ou l'OHS, le Grand Nancy a bénéficié et continue de bénéficier d'un écosystème associatif qui contribue naturellement au vouloir vivre en commun de ses habitants. Ce tissu associatif doit être plus que jamais pérennisé et développé.

Il ne faut pas perdre de vue, qu'au-delà de son rôle en matière de cohésion sociale, l'économie sociale et solidaire représente 10 % de la création des richesses en France et plus de 12 % des emplois ! Preuve s'il en est que l'innovation sociale est facteur de développement. L'audace consiste à conjuguer harmonieusement le développement entrepreneurial et le secteur associatif.

LE CHÂTEAU DE BRABOIS, UN EXEMPLE DE MODÈLE ENTREPRENEURIAL INCLUSIF

Situé au cœur du Technopôle Henri Poincaré et à l'orée du parc de Brabois, le Château de Brabois occupe un site exceptionnel. A l'issue d'un appel à projets initié en 2016, le Grand Nancy a confié, dans le cadre d'un bail de longue durée, la gestion du château et de ses écuries au CAPs, établissement public social et médico-social.

Le CAPs a pour vocation d'accompagner les personnes handicapées dans leur parcours professionnel tout en favorisant leur autonomie et leur insertion sociale. Le projet proposé par le CAPs consiste à créer un restaurant et une brasserie ouverts à tous publics, un hôtel, notamment pour l'hébergement de personnes en affaires avec des entreprises du technopôle et les familles des patients du CHRU, des logements individuels adaptés pour les personnes en situation de handicap ainsi qu'un espace modulable dédié aux entreprises. L'aboutissement de ce projet multi-activités contribuera à développer un lieu de convergence des usagers du Technopôle, à offrir de nouveaux services de restauration et d'hébergement qui faisaient défaut tout en favorisant l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap, et à faire découvrir ou redécouvrir les attraits du Parc de Brabois.

Enfin l'audace sociale, c'est s'ouvrir davantage à l'altérité. À l'heure où l'Europe s'affirme comme un des grands pôles mondiaux d'immigration, l'intégration des populations étrangères est un enjeu économique, social et culturel crucial. La lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité questionnent nos valeurs, nos ambitions collectives. C'est pourquoi, la Métropole, en lien, avec les services de l'État, les collectivités et les partenaires institutionnels et associatifs, prendra en compte l'intégration des migrants, comme elle le fait d'ores et déjà par exemple autour de l'aide à l'apprentissage de la langue française.

EN PROJET

2. LE DÉFI DU BIEN-ETRE

Le bien-être physique, mental et social est désormais une aspiration de la société tout entière. Il est au cœur des préoccupations de chacun. La recherche d'un environnement propice à une vie personnelle apaisée et apaisante traduit, dans un monde «urbanisé», une quête d'harmonie et de quiétude pour chacun d'entre nous.

La revendication du bien-être au sens le plus large est un exutoire aux «mots-maux» que nous exprimons. Ce langage commun du bien-être se vit, parfois à notre insu, sur le territoire qui accueille nos activités quotidiennes. Faciliter et organiser la vie urbaine matérielle et concrète se complète par ces touches de bonheur qui nous entourent, auxquelles nous participons et auxquelles nous aspirons.

Ce soin apporté aux conditions de la vie personnelle dans son épanouissement professionnel, familial, amical et intellectuel fait la différence entre un lieu de vie et un lieu où il fait bon vivre. Il fait qu'une métropole, petite certes, peut tout avoir d'une grande.

2.1. Un héritage humaniste à faire fructifier

Si toutes les agglomérations ambitionnent d'offrir un cadre épanouissant à leurs habitants, le Grand Nancy en fait un axe fort et un objectif à atteindre à court et moyen terme en s'appuyant sur son histoire et ses racines humanistes, sur ses institutions et sur les projets concrets qui concourent au bien-être du citoyen. Avec un état d'esprit et une devise qui forgent une véritable culture partagée : rendre accessible les piliers du bonheur personnel et territorial : un toit, un travail, la santé, l'éducation et la culture ; rejoignant en sens la devise de Stanislas « le vrai bonheur consiste à rendre les gens heureux ».

L'ambition de la Métropole en tant qu'Eurocité humaine est de placer le bien-être humain, au sein d'un environnement naturel respecté, au cœur de son projet métropolitain. Comme évoqué précédemment, le Grand Nancy est héritier du fondateur de la « santé publique » qui est, somme toute, l'ancien nom de « bien-être ». En effet, le doyen Jacques Parisot (1882-1967), médecin chercheur confronté à la tuberculose, avait très vite compris le rôle majeur de l'arrière-plan des conditions sociales dans la maladie. Précurseur des analyses actuelles homme-environnement, il bâtit les fondements de la santé publique en développant simultanément médecine préventive et action sociale. Il fut le premier à proposer une politique de santé publique à l'échelle d'un territoire avec des dispensaires, des campagnes de vaccination, des informations sanitaires...

Il nous appartient de poursuivre cet héritage avec audace et d'avoir l'ambition de co-construire durablement « une métropole du bien-être », un espace où les habitants se sentent confortables là où ils vivent, un territoire perçu comme accueillant et bienveillant, disposant d'une belle qualité de vie.

2.2. Vers une politique du bien-être

Le Sommet de la Terre à Rio a impulsé le triptyque pour agir durable : la préservation de l'environnement et des ressources, la capacité à assurer le bien-être des citoyens et la promotion d'une économie responsable.

Pour notre métropole, il convient dans un premier temps de s'engager dans la fabrication d'outils pour mesurer ce bien-être. L'ambition est de co-construire ces indicateurs avec les habitants, en lien avec les ressources existantes sur le territoire (laboratoires de recherche spécialisés, évaluation par les usages...). Grâce à ces indicateurs, il sera possible de suivre les perceptions des habitants sur leur qualité de vie et de cheminer ensemble vers une métropole du bien-être.

DE LA MESURE DU BIEN-ÊTRE

Longtemps, le débat a porté sur la notion floue de bien-être et sur la nécessité de sa mesure. Le bien-être est employé de manière privilégiée au regard de la santé, même si la santé, par définition de l'Organisation Mondiale de la Santé, est un « état de bien-être complet ».

Ce débat s'est engagé dans les sphères statistiques dès 1950 lorsque la réussite d'un pays était mesurée par son niveau de PIB, indicateur qui mesure la production de richesses, ou d'autres indicateurs économiques comme le niveau d'export, le chômage. Ces indicateurs économiques ne rendaient pas compte de la santé des habitants, de leur éducation, des inégalités sociales, ... et pouvaient ainsi « tempérer » les réussites d'un pays. Plusieurs organismes internationaux ont travaillé à établir des indicateurs de bien-être par pays et depuis 1990, des présentations du bien-être sont faites, plaçant la France en position mondiale moyenne.

En France, les travaux de la commission Stiglitz-Sen-Fitoussi ont posé en 2009 les critères multidimensionnels du bien-être et montré comment la performance économique d'un territoire pouvait être décorrélée du progrès social. Suite à ces travaux, des territoires régionaux et métropolitains se sont d'ores et déjà lancés pour établir des indicateurs de bien-être et affiner ainsi les démarches nationales.

Le bien-être trouve ses racines d'abord dans une relation forte à la nature, à la culture, au patrimoine naturel comme bâti. Un environnement convivial offre un cadre favorable aux épanouissements et des prétextes permanents de ressourcement. Aujourd'hui les politiques qui concourent au bien-être, la politique de santé, la politique culturelle, l'urbanisme ou les politiques écologiques, sont souvent pensées séparément. Or nous savons que le bien-être est un tout, qui est aussi lié au lien social, aux inégalités sociales (habitat, emploi, mobilité, accès aux services...), à la sécurité, tous ces ingrédients qui relèvent du «vivre ensemble».

Les politiques publiques qui participent et concourent au bien-être sont nombreuses. Citons ici quelques exemples.

- **La santé**

La convergence de l'action sanitaire locale est portée par le contrat local de santé, dont la dimension et la densité devront être approfondies dans les prochaines années.

Au cœur de liens renouvelés entre les réseaux de santé, ce nouveau contrat local de santé constituera également un outil au service de l'Alliance des territoires et de la solidarité entre les territoires de notre bassin de vie.

Les objectifs en sont la prévention, la réduction des inégalités de santé, l'accès aux soins de proximité, le soutien aux dynamiques de coopération entre professionnels libéraux et la santé mentale, en lien avec le Centre psychothérapique de Nancy-Laxou (CPN).

L'ambition du bien-être au sein du Grand Nancy s'appuie sur la présence sur son territoire d'un CHRU de grande envergure que viennent compléter de nombreuses structures privées très performantes. La densité de professionnels est supérieure aux moyennes régionales et nationales. Les questions de santé résonnent fortement dans la réalité métropolitaine : un emploi sur cinq dans le Grand Nancy relève de l'économie de la santé.

La santé mérite une attention particulière, à la confluence entre l'école nancéienne de santé publique initiée par le doyen Parisot et les initiatives de pointe telles que l'«Hôpital Virtuel» ou le GIE Nancyclotep dans le domaine de l'imagerie médicale.



**LE PÔLE DE SANTÉ NANCÉIEN, DES ATOUTS
À FAIRE VALOIR**

Le pôle de santé nancéien, c'est :

- Un CHRU apte à réaliser toutes les interventions, dont les greffes (rein, cœur, cornée), pourvu d'un service de

télémédecine de pointe et d'une recherche clinique dans le top 10 des CHRU,

- Une des plus importantes facultés de médecine de France, incluant une école de santé publique,
- Des citoyens engagés dans de nombreux réseaux solidaires: ELA, Octobre rose, ligue contre le cancer, ...

Le CHRU abrite des pôles de recherche clinique d'excellence qui seront regroupés pour en faire un Institut européen de recherche clinique :

- cardiologie : 6 transplantations par an, équipement de pointe, pilote de cohortes européennes pour un diagnostic sanguin précoce de l'AVC ;
- maladies inflammatoires chroniques : un des 10 meilleurs spécialistes mondiaux, un réseau dédié, une prise en charge personnalisée ;
- cancérologie : une compétence en radiothérapie avec le choix de Nancy par l'INCA pour implanter un appareil de protonthérapie (pour cancers difficiles et cancers chez l'enfant)
- En émergence : la neurologie avec une chirurgie de pointe.

Des plateformes d'excellence sont nées dans la métropole :

- l'hôpital virtuel : une formation de pointe en simulation, robotique,...
- un centre de ressources biologiques unique en Europe (biobanques)
- une imagerie médicale de niveau international en TEP (GIE Nancyclotep) et IRM (imagerie adaptative, compatibilité dispositifs médicaux et implants avec IRM)..
- l'unité thérapeutique cellulaire et tissulaire, qui peut produire de nouveaux médicaments à partir de cellules modifiées et de tissus.
- la fouille de données avec l'INRIA-LORIA pour le big data.

La santé donne lieu à des créations d'entreprises dans le domaine médical (SEFAM, Healtis, Inotrem, Cardiorenaldiagnosics), dans des domaines connexes (Plant advanced technologies, ETAP, ...) et au déploiement de groupes de santé importants dans l'agglomération (BASF ou Welcoop). L'hôtel à projets du CHRU vise à développer des start ups issues de la recherche clinique.

UNE CULTURE DU TRAVAIL EN RÉSEAU À AMPLIFIER.

GRAND NANCY DEFIB, UN EXEMPLE D'ENGAGEMENT CITOYEN AU SERVICE DE LA SANTÉ

En 2005, le SAMU 54 associé au département de cardiologie du

CHRU entament une réflexion pour améliorer la pris en charge de l'arrêt cardio-respiratoire. Partant du principe que ces accidents surviennent en grande partie à domicile, il était nécessaire de créer un maillon supplémentaire dans la chaîne de survie, s'intercalant entre celui de l'alerte du témoin et celui des secours publics. Ainsi est née en 2007 l'Association «Grand Nancy Defi'b».

L'association a pour objectifs :

- de sensibiliser la population à la reconnaissance de l'arrêt cardiaque et à la conduite à tenir,
- de former des sauveteurs volontaires de proximité (SVP) prêts à intervenir sur appel du SAMU en cas d'arrêt cardiaque survenant aux alentours de leur domicile, afin de pouvoir poser un défibrillateur et réaliser un massage cardiaque avant l'arrivée des secours, pour permettre à terme un taux de survie de 30 %.

Il s'agit donc d'enclencher une véritable révolution culturelle dont il conviendra de juger l'efficacité à long terme en raison de sa montée en puissance progressive. Aujourd'hui, ce dispositif unique en France compte déjà environ 300 SVP opérationnels.

• L'habitat

Depuis près de 40 ans, pionnière en la matière à l'échelle nationale, le Grand Nancy mène une politique de l'habitat innovante dans ses 20 communes, définie dans le cadre de six programmes locaux de l'habitat (PLH) successifs. Elle assure ainsi la complémentarité entre le développement de l'offre nouvelle et la rénovation du parc existant pour le bien-être de tous ses résidents.

LA POLITIQUE DE L'HABITAT, LE DÉFI DU SUR MESURE

La politique de l'habitat de la Métropole veut répondre à trois objectifs stratégiques :

- Conforter l'attractivité résidentielle du Grand Nancy, en produisant une offre de logement suffisante et en renforçant la qualité du parc existant,
- Répondre aux défis de la ville durable et de l'écologie urbaine en diversifiant les formes urbaines, en économisant l'espace et en promouvant la ville des proximités et des accessibilités,
- Favoriser la cohésion sociale, générationnelle et territoriale dans une logique de mixité sociale.

Cette politique volontariste s'appuie sur un accompagnement financier important, mais également humain grâce à la Maison de l'habitat et du développement durable.

Il s'agit grâce à la mise en place de dispositifs opérationnels de :

- Produire une offre suffisante de logements, économe en énergie et diversifiée pour répondre aux attentes de tous les ménages tout en favorisant un rééquilibrage territorial entre parc privé et parc social,
- Favoriser les parcours résidentiels de toutes les catégories de ménages au sein de l'agglomération : il s'agit donc de produire des logements répondant aux capacités financières des ménages en favorisant l'accès abordable à la propriété,
- Poursuivre le renouvellement urbain des grands quartiers HLM en conciliant une approche équilibrée entre l'urbain (les démolitions, reconstructions, aménagements...) et l'humain (l'accompagnement social),
- Encourager la réhabilitation du parc de logements existant qu'il soit public ou privé, pour lutter contre l'habitat indigne et non décent, améliorer la performance énergétique du parc privé ancien en tissu pavillonnaire et en copropriétés, favoriser son adaptation au vieillissement de la population.

Dans les années à venir, la réhabilitation des logements existants, voire la requalification d'îlots urbains entiers, seront à soutenir en priorité pour éviter la dévitalisation de certains quartiers, l'étalement urbain et l'augmentation de la vacance des logements existants.

- **La sécurité**

La sécurité est souvent la première des protections recherchées par le citoyen. Entendue comme un concept compréhensif, à l'échelle du territoire, la prise en compte de la sécurité se traduit par un ensemble de mesures concrètes qui relèvent bien sûr des forces de l'ordre, mais aussi d'une coproduction associant principalement le préfet et ses services, le parquet et les maires, mais aussi le système éducatif, les bailleurs sociaux, les transporteurs publics... Le comité intercommunal de prévention de la délinquance (CISP) ou le comité de prévention et de sécurité des maires se réunissent tous les deux mois afin de partager l'état des lieux et de convenir d'orientations communes. Les groupements locaux de traitement de la délinquance (GLTD) assurent pour leur part une action ciblée dans les quartiers les plus touchés par la délinquance.

La métropole a un rôle de facilitateur, de coordonnateur et de pédagogue auprès de la population. Le contrat local de sécurité formalise ce partenariat avec les différents acteurs locaux cités et fixe les axes prioritaires et les actions à mener en matière de sûreté et de sécurité. Une nouvelle période de contractualisation s'ouvre pour la période 2018-2023.

Ces trois politiques publiques ont pour caractéristique d'être croisées entre la Métropole, l'Etat et les autres acteurs du territoire. Leur effet levier renvoie à la qualité du partenariat, à la créativité des intervenants et à leur capacité à interagir

avec la population grand-nancéienne dans sa grande diversité.

Elles ne doivent pas faire oublier les interventions directes de la Métropole en faveur de la qualité des espaces publics, qui participent d'un bien-être urbain difficilement quantifiable, mais réel : propreté, entretien de la voirie et des places, entretien des espaces verts et des arbres d'alignement... Ces interventions mobilisent des moyens très importants sans que l'utilisateur-citoyen en ait toujours conscience.

L'ACCUEIL DE PERSONNES ÂGÉES EN SOUFFRANCE PSYCHIQUE, UN DISPOSITIF NOVATEUR

Il n'existait pas jusqu'à présent sur le Grand Nancy de dispositif répondant aux besoins de personnes âgées en souffrance psychique et en perte d'autonomie dans leur parcours de vie, mais dont le profil ne correspond pas encore à celui d'une orientation en EHPAD.

Une concertation entre l'ARS, le CPN de Laxou, l'OHS, la CAPs, des représentants d'associations et des collectivités a abouti au projet de création d'une structure intermédiaire pour des personnes âgées de 65 ans et plus, en risque de perte d'autonomie, avec des troubles anxieux, de l'humeur, de l'anxiété réactionnelle liée à l'isolement et à la solitude ou de la souffrance mentale liée au vieillissement. Les personnes peuvent venir de leur domicile ou sont en sorties d'hospitalisation.

Le lieu choisi est une résidence autonomie existante (à Villers-Clairieu), où les personnes accueillies bénéficieront de logements individuels regroupés autour d'un espace collectif, avec l'accompagnement sept jours sur sept par des professionnels. Chacun des partenaires assurera ainsi des prestations dans son champ de compétence ayant pour objectifs le soutien à domicile et la prévention de la perte d'autonomie. Ce projet s'inscrit dans le parcours de vie de la personne dans un objectif de mieux être, et ne constituera pas de ce fait, un choix par défaut.

2.3. L'écologie pour le bien-être

Les défis qui nous attendent pour répondre à l'urgence écologique sont immenses, comme l'a confirmé l'appel de 15 000 chercheurs du monde entier publié en novembre 2017. Le premier réflexe serait pour chacun de se replier pour considérer que son bien-être est menacé par la transformation écologique nécessaire.

En réalité, nous devons et pouvons démontrer que des modes de production et de consommation plus sobres ne sont pas l'ennemi du bien-être, bien au contraire. Un exemple parmi d'autres en témoigne : les mobilités actives (marche à pied, vélo) économisent l'énergie, entretiennent le capital santé et améliorent le convivialité urbaine.

La clé de la réussite de cette mutation des représentations et des comportements réside dans la capacité à mener simultanément et de façon cohérente et coordonnée trois chantiers de fond :

- **Mobiliser les citoyens et accompagner les changements de comportement** du citoyen-consommateur : les éco-gestes ne sont pas suffisants pour assurer la transition énergétique et écologique, mais ils constituent un passage obligé vers des changements de mode de vie et de consommation plus significatifs sur le long terme ;
- **Mener des politiques publiques ambitieuses** destinées à faire évoluer les comportements : les pratiques quotidiennes des ménages évoluent dans un cadre fortement contraint, notamment par les institutions, les infrastructures et l'offre de produits. Des politiques publiques ambitieuses d'aménagement de l'espace et d'offre de transport permettront l'émergence de modes de vie vertueux ;
- **Permettre une évolution structurelle de l'économie**, en suscitant et en encourageant le développement des nouveaux modèles économiques de la durabilité.

En définitive, un modèle productif local et durable ne peut subsister sans évolution du modèle de consommation et une lutte concertée contre une économie consommatrice d'énergie, de biens, d'espaces ou de déchets non réutilisables. Le retour à un cercle vertueux passe prioritairement par la maîtrise des consommations d'énergie, par l'économie des ressources naturelles - parmi lesquelles figurent en premier lieu les sols - et par la prévention de la production de déchets ou leur recyclage.

La Métropole du Grand Nancy s'est déjà fortement investie dans la transition énergétique. Cet axe doit être amplifié afin de tendre vers une métropole bas carbone voire une métropole à énergie positive. La priorité est d'agir sur l'intensité énergétique du territoire, c'est-à-dire réduire les consommations d'énergie. Ce principe de base suscite des travaux d'économie d'énergie réalisés par des entreprises locales, mais développe aussi le pilotage fin des consommations énergétiques, activité génératrice de start-ups sur le territoire. Les réseaux d'énergie existants (électricité, gaz, réseau de chaleur) intégreront progressivement des énergies locales renouvelables, ce qui permettra de tendre vers une métropole bas carbone.

Au-delà des consommations d'énergie et des bâtiments, la mobilité durable occupe une place prépondérante pour la sobriété énergétique. Accompagner les changements de pratique et d'usage, le partage des véhicules individuels, les nouveaux modes doux de déplacements doit être au cœur de la politique publique des mobilités.

Enfin, la Métropole, en charge de l'enlèvement et du traitement des ordures ménagères, a une responsabilité particulière dans la promotion d'une société économe en déchets et apte à s'inscrire dans une économie circulaire du recyclage. Chaque Grand Nancéien produit près de 490 kg de déchets par an. Sur 2010-2015, le tonnage des déchets collectés a diminué de 7 %. Il nous faut encore progresser pour atteindre une baisse de 10 % au moins sur la période 2010-2020, au travers d'actions diversifiées telles que la lutte contre le gaspillage alimentaire, le compostage partagé ou le soutien aux acteurs du recyclage et du réemploi.

Les économies de foncier naturel ou agricole sont tout aussi importantes. Dans la dernière décennie, un total net de 124 ha de zones à urbaniser a été reclassé en zones naturelles ou agricoles dans le Grand Nancy. Le PLUi vise à poursuivre ce recentrage de l'urbanisation pour privilégier la reconstruction de la ville sur elle-même. Par la poursuite d'une stratégie de planification urbaine et foncière tournée vers le renouvellement, la Métropole entend garantir un équilibre territorial paritaire à l'horizon 2050, avec 50 % d'espaces naturels, aquatiques ou cultivés pour 50 % d'espaces urbanisés.

LA «MÉTROPOLE NATURE», LABORATOIRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET AGRICOLE

Depuis plusieurs décennies, le Grand Nancy a orienté son travail sur l'environnement autour de la valorisation de la nature en ville et de la biodiversité. Aujourd'hui Nancy est la 9^{ème} ville la plus verte de France ; c'est la 1^{ère} pour les jardins familiaux et partagés. Le ratio espaces verts urbains publics par habitant est très élevé : 30 m² par habitant. Ces atouts constituent de formidables arguments pour une « métropole nature ».

Dès la fin des années 1990, le Grand Nancy a marqué de fait sa volonté de mieux intégrer la prise en compte du vivant en assurant d'abord la protection et la gestion des milieux naturels remarquable. La Métropole s'engage désormais pour une écologie urbaine novatrice. Pour cela, plusieurs pistes d'action se présentent :

- Favoriser l'accès aux parcs urbains en délimitant une zone apaisée autour des limites de chaque parc, créant ainsi des conditions plus agréables pour en entrer ou en sortir, et en faire ainsi des lieux propices au bien-être au contact avec la nature. C'est le concept original de la «deuxième peau» élaboré par Sonia Lavadinho, anthropologue urbaine ;

- Imaginer l'urbanisme forestier de demain, via le concept de «ville dans la forêt» du Plateau de Haye, mais aussi de «technopôle dans la forêt» du Technopôle Henri Poincaré, où la trame forestière

est à la fois guide et écrin pour l'accueil des activités humaines. « Rêve ta forêt » est l'évènement qui doit fédérer les acteurs d'un territoire autour d'une charte forestière qui s'enracine dans la couronne boisée du territoire et qui est portée désormais par le projet « Des hommes et des arbres, les racines de demain » déjà cité ;

- Reconquérir la couronne de coteaux jardinés qui assure la continuité entre l'espace habité et l'espace boisé. Espaces de transition par excellence, les coteaux sont riches d'espèces, d'usages et d'aménités. Ils procurent de l'eau de source, de la nourriture, du bien-être et sont le support de coopérations conviviales (associations, collectifs d'arboriculteurs, d'apiculteurs, etc.) ;

- Reconstituer un réseau de jardins productifs dans l'espace privé comme public, familiaux ou partagés, privatifs ou collectifs, en pleine terre ou hors-sol... Tout espace métropolitain peut trouver une vocation vivrière, évoluer vers un oasis urbain ou se transformer en ferme urbaine, pourvu que l'Homme décide d'en prendre soin et d'en tirer le meilleur, en faveur de la qualité alimentaire et environnementale ;

- Renouer avec l'agriculture dans la ville ou à sa porte, en valorisant les initiatives tournées vers les pratiques culturelles de demain. Le Grand Nancy et ses communes réfléchissent en ce sens à un partenariat global avec le monde agricole pour préserver et valoriser le foncier agricole et la qualité environnementale des exploitations, favoriser les circuits courts alimentaires ainsi que les filières locales d'avenir.

Pour soutenir cette dynamique, la Métropole se doit d'être elle-même un incubateur pour les jeunes pousses qui modifieront notre modèle productif in situ (local et non délocalisable).

L'adaptation du territoire au changement climatique est un enjeu d'avenir majeur. Les pics de chaleur ou de catastrophe naturelle risquent d'être plus fréquents et plus forts. Les conséquences en sont pour l'instant méconnues et mal maîtrisées. La gestion des îlots de chaleur urbains et une nouvelle gestion de l'eau dans la ville apparaissent comme une nécessité. De la création de cartographies de ces phénomènes à la végétalisation urbaine, les solutions et les adaptations sont à imaginer avec les acteurs du territoire. Riche de laboratoires, la Métropole doit faire émerger une culture commune et proposer des solutions pour répondre à ces aléas.

Ces grands défis pour l'avenir ne peuvent être lancés sans prévoir l'évaluation des services écosystémiques rendus par la forêt, l'eau et les sols de l'agglomération, en lien avec le projet « Des hommes et des arbres ». Cette démarche d'introspection permettra aux Grand-nancéiens de cheminer vers un territoire qui vit, respire et

s'adapte à l'évolution galopante de l'Homme de la ville, mais au rythme de la nature en ville.

DES JARDINS THÉRAPEUTIQUES ET DES JARDINS PARTAGÉS

Les jardins sont des lieux naturels particulièrement propices à l'expression de l'ensemble des fonctions psychologiques grâce auxquelles la relation à l'autre est facilitée, voire stimulée. Qu'il soit d'agrément, potager, privé ou public, c'est un lieu où va se créer du lien social particulièrement bénéfique aux personnes vulnérables ou simplement fatiguées.

Sur le territoire métropolitain, l'expérience des jardins thérapeutiques « Art, vie et mémoire » du CHRU de Nancy a été le point de départ de cet intérêt pour la collectivité.

Après avoir exploré les potentiels thérapeutiques des jardins auprès d'une population porteuse de troubles neurodégénératifs, le travail des équipes scientifiques se développe aujourd'hui suivant un programme de recherche auprès d'une population présentant une vulnérabilité non plus médicale, mais sociale. Leur travail consiste à évaluer l'intérêt psychosocial des jardins participatifs situés sur le Grand Nancy, et plus précisément sur le Plateau de Haye.

La Métropole doit poursuivre l'accompagnement de ces études et recherches, essentielles dans le cadre de sa politique de prévention et de soins.

2.4. La culture, le sport et les grands événements, un bien commun

Le Grand Nancy et ses communes croient en la force de la culture, du sport et des grands événements pour susciter le partage, la fierté, l'émotion mais aussi le plaisir de l'exigence pour les pratiquants d'une activité culturelle ou sportive. En cela, la culture, le sport et les grands événements ne peuvent être centrés seulement sur le développement de services mais ils doivent être aussi capables de constituer un moteur de transformation sociétale pour le bien commun. Culture, sports et événementiel participent incontestablement à ce bien vivre recherche dans le cadre du projet métropolitain.

Le Grand Nancy, métropole culturelle ? Ce n'est pas un vain mot si on s'en tient aux statistiques. Certes, le Grand Nancy ne dispose pas du plus grand nombre d'emplois dans la fonction « culture, création et aménités urbaines ». Mais si ce nombre est analysé en proportion de la population active, on s'aperçoit qu'elle est au niveau de Toulouse, talonne Nantes et devance de grandes métropoles comme Lille, Marseille ou Lyon³.

Ce capital est à faire fructifier. Une réflexion prospective doit nous amener à questionner les souhaitables et les possibles à l'horizon 2030. Quels seront les grands attracteurs culturels du Grand Nancy demain ? Quelle stratégie événementielle ? Comment renforcer les pratiques culturelles du plus grand nombre ? Comment faire de la culture un levier de cohésion sociale ? Comment faire incuber des projets culturels et artistiques vers un modèle économique viable ? La Ville de Nancy projette la création d'une pépinière culturelle et créative accueillie dans le secteur des Rives de Meurthe. Ce projet, qui fait écho à une des propositions des ateliers de préfiguration du projet métropolitain (« une structure d'appui aux porteurs de projets culturels »), est l'occasion d'amorcer les réflexions.

La perspective d'une éventuelle candidature commune des agglomérations du Sillon lorrain pour devenir Capitale européenne de la Culture en 2028 est une opportunité à ne pas manquer pour croiser les projets culturels et mobiliser fortement tous les acteurs concernés, accélérant du même coup la construction d'une aire métropolitaine lorraine.

LE SILLON LORRAIN CAPITALE EUROPÉENNE DE LA CULTURE ?

Lors des travaux préparatoires au projet métropolitain, l'idée a émergé des participants aux ateliers : et si, pour la première fois de l'histoire de ce label, on sélectionnait un duo de villes, formé par Metz et Nancy ?

Cette proposition a d'ores et déjà fait l'objet de débats spécifiques dans le cadre du pôle métropolitain du Sillon Lorrain, qui y a vu une hypothèse de fédération des énergies et des talents des quatre agglomérations lorraines autour d'un grand projet identitaire à enjeu.

A l'image de la candidature French Tech qui a permis de mobiliser l'écosystème numérique des agglomérations membres et ainsi bénéficier du prestigieux label correspondant, l'élaboration d'une candidature commune à cette labellisation « capitale européenne de la culture » peut être un accélérateur d'une identité partagée porteuse de développement et d'attractivité. C'est pourquoi, le conseil syndical du Sillon Lorrain a lancé une étude préalable de faisabilité qui se déroulera au courant de l'année 2018.

De même, il convient de poursuivre l'accueil d'événements sportifs de haut niveau. Par leur capacité à rassembler largement le grand public, au-delà du périmètre métropolitain, ces événements contribuent au rayonnement de notre territoire. Terre de grands événements sportifs, le Grand Nancy doit poursuivre les candidatures de haut vol pour accueillir des rendez-vous internationaux à l'instar du championnat d'Europe de handball, qui se jouera à guichets fermés en 2018, ou de l'accueil renouvelé d'une étape du Tour de France pour lequel Nancy s'est portée candidate en 2019.

La Métropole du Grand Nancy, par sa politique sportive et les valeurs fondamentales qu'elle véhicule, se place en tant qu'acteur public majeur du sport. Pour cela, elle soutient les clubs professionnels et les clubs de haut-niveau, véritables ambassadeurs de l'agglomération, et elle est le principal partenaire des grands rendez-vous sportifs qui contribuent au rayonnement national et international du territoire.

2.5. Une métropole de l'hospitalité

Le bien vivre ensemble, c'est aussi accueillir l'autre. L'hospitalité est une qualité globale de la ville. On regroupe sous ce terme les capacités d'accueil et d'intégration de l'ensemble des habitants, des nouveaux venus, et plus généralement de l'ensemble des usagers de la ville. Une ville hospitalière dispose de facilités d'accueil et de facilités d'accès et supposent une série de prérequis tels que : diversité de l'offre de logements, catalogue et mode d'emploi des ressources métropolitaines, aide à la recherche d'emploi pour le conjoint, existence de réseaux efficaces pour l'accès aux corps intermédiaires métropolitains, ouverture vers l'engagement associatif...

Parmi tous ceux qui arrivent, une catégorie spécifique à notre agglomération mérite d'être particulièrement signalée, celle des étudiants. En effet, le Grand Nancy est désormais la deuxième grande agglomération de France en densité étudiante après Montpellier, avec 11,4 % d'étudiants dans la population. Le pôle d'enseignement supérieur du Grand Nancy est le second du Grand Est, juste derrière Strasbourg, dont la conurbation est beaucoup plus importante, mais le premier en nombre d'ingénieurs. Ce pôle rassemble 49 000 étudiants, dont 33 000 résident sur le territoire métropolitain.

La tradition d'hospitalité à l'égard des étudiants et des enseignants-chercheurs doit être confirmée et renforcée, car il s'agit de l'histoire culturelle et humaniste du Grand Nancy. C'est aussi un facteur essentiel de développement économique lorsque l'on songe ne serait-ce qu'aux 9 000 logements étudiants occupés sur l'agglomération. C'est une « métropole-campus » que nous devons parachever. Il conviendra de veiller au renforcement des dispositifs d'accueil en faveur des étudiants et des enseignants-chercheurs - en particulier étrangers - comme de tous les nouveaux arrivants en facilitant leur intégration dans le tissu social de la Métropole.

L'hospitalité, c'est enfin l'accueil de nos visiteurs par la mise en place d'une offre touristique adaptée et par la promotion d'une offre d'activités événementielles, culturelles et sportives apte à attirer de nouvelles clientèles bien au-delà de nos bassins de vie, et en particulier à l'international.

Pour accompagner ces objectifs, l'un des enjeux pour la Métropole est de poursuivre l'accroissement et la montée en gamme de son offre d'hébergement. Elle le fait sur

la base d'une étude diagnostic de l'offre hôtelière actuelle et sur ses perspectives de développement

Une attention particulière est portée aux enjeux des projets hôteliers adossés au Centre des Congrès et au site Grand Nancy Thermal dans le respect de l'offre en place et sans déséquilibrer le marché.

EN PROJET

3. LE DÉFI DES LIENS

Comme évoqué précédemment, l'accélération sans précédent des échanges matériels et immatériels dus aux technologies numériques, induit de nouveaux comportements qui nous obligent, individuellement et collectivement à transformer nos façons de vivre. Prenant en compte ces réalités sociétales, la Métropole doit encourager des démarches d'acculturation au « numérique », à ses enjeux et à ses potentialités pour répondre au défi démocratique que posent ces technologies du calcul organisées autour des activités et des relations humaines.

Le développement d'une société inclusive et démocratique et l'idée du partage des connaissances et du progrès passent, aussi, par ces étapes de maîtrise des nouveaux usages techniques car ils sont facteurs d'intégration et de cohésion sociale. Cette ambition doit ainsi s'incarner sous des formes diverses d'apprentissage ou de coopération entre les citoyens et les générations.

Pourquoi ne pas imaginer la création d'une « université populaire numérique », capable de prolonger l'idée de l'éducation populaire ? De la même façon, pourquoi ne pas imaginer la délivrance de « visas ou de passeports numériques », des propositions qui s'expérimentent ailleurs dans le but de favoriser le lien à l'économie, la culture, la vie sociale, nécessitant un regard attentif et prospectif ?

Le Grand Nancy ne pourrait pas se revendiquer métropole s'il ne se concevait pas comme créateur de liens, en son sein et avec l'extérieur. Les travaux et réflexions préparatoires du projet métropolitain avaient mis en exergue le fait que le Grand Nancy était somme toute un petit territoire mais qui présentait toutes les caractéristiques d'une « vraie » métropole, car connectée à de multiples partenaires au près et au loin.

La métropole offre une grande densité de services et de ressources concentrés sur un territoire compact : ressources scientifiques, universitaires, culturelles, patrimoniales, environnementales, intellectuelles, technologiques... Il conviendra à l'avenir d'intensifier davantage encore les liens, connexions, réseaux, relations et échanges entre territoires, acteurs, usagers, habitants...

Ces liens sont de toute nature : physiques, immatériels, symboliques, fonctionnels ou humains et se déclinent à toutes les échelles, du fonctionnement de proximité du Grand Nancy à l'internationalisation du territoire.

3.1. Le citoyen, ambassadeur et ressource de la cité

Il n'est de richesse que d'hommes (Jean Bodin). L'atout essentiel de notre territoire, ce sont les femmes et les hommes qui y vivent, y œuvrent au quotidien dans une grande diversité de talents. Être la Métropole des liens, c'est encourager la relation entre les citoyens et les institutions métropolitaines.

Le projet métropolitain se donne comme objectif de favoriser et de renforcer les espaces de dialogue et de concertation par une démarche participative structurée permettant l'expression la plus large des initiatives. Ce souci du lien rejoint la volonté de promouvoir une métropole du bien-être. Il ne peut y avoir accueil et ouverture aux autres sans dialogue ni communication. Différentes instances participent de cette démarche : le Conseil de développement durable, le Conseil de la vie étudiante, pour ne citer que ces exemples.

La participation citoyenne, le renforcement du lien social, le dialogue permanent doivent être la marque de fabrique de l'état d'esprit métropolitain. Ce mode de gouvernance renouvelle la conduite de l'action publique, au service d'un développement durable de la métropole. Il conduit, in fine, à faire du citoyen un véritable acteur de la métropole.

L'EXIGENCE DE LA PARTICIPATION CITOYENNE

La participation citoyenne – au-delà des diverses formes qu'elle revêt et des objectifs qu'elle cible, est d'abord l'animation d'un processus collaboratif entre citoyens, élus et techniciens qui favorise le dialogue, le partage de la connaissance et le croisement des points de vue.

Depuis plusieurs années, le Grand Nancy porte des instances de participation citoyenne. Le conseil de développement durable (2000) et le conseil de la vie étudiante (2009) ont une mission permanente et « généraliste ». En complément, les grands projets font l'objet ou ont fait l'objet de dispositifs dédiés (Fabrique de Nancy Grand Cœur, Maison des projets au Plateau de Haye, plateformes de concertation en ligne pour le renouvellement et l'extension de la ligne du tram ou concertation autour du projet de Technopôle Henri Poincaré...). Des outils à visée pratique ont également été mis en place, comme Allô voirie.

Mais le cadre d'action métropolitain en matière de participation citoyenne s'articule naturellement avec celui des communes, en première ligne en matière de proximité et de relation aux citoyens. Dans de nombreuses communes de la métropole, ce dialogue continu s'organise notamment au sein des conseils de quartier ou encore des conseils municipaux d'enfants.

Une réflexion d'ensemble s'impose aujourd'hui pour considérer le citoyen dans sa globalité et non comme de manière désarticulée qui comme administré de sa commune, qui comme usager de la Métropole, qui comme assujetti à tel ou telle réglementation dont l'État est le garant, qui comme parent d'un élève scolarisé par l'Éducation nationale... Lorsque le citoyen fréquente les voies et places publiques de sa commune dont la Métropole est propriétaire et gestionnaire et sur lesquelles le Maire garantit le bon usage par l'exercice son pouvoir de police, qui est redevable à l'égard du citoyen ?

Ce n'est pas tant un guichet unique que cherche le citoyen, mais une écoute cohérente de ses attentes et de ses propositions.

3.2. Des laboratoires citoyens pour penser les transformations à l'œuvre

Le dialogue permanent entre élus est au cœur du projet démocratique. Ce dialogue doit être enrichi par l'apport de la réflexion citoyenne, et d'autant plus dans un contexte de fragilité de la démocratie représentative. Alors que les bouleversements technologiques transforment en profondeur les usages urbains quotidiens de millions de citoyens - des façons d'être aux façons de faire jusqu'aux façons de penser - la Métropole du Grand Nancy a décidé d'ouvrir une voie originale par la création d'une mission « nouvelle intelligence des territoires » en 2013 pour comprendre, anticiper et outiller l'institution métropolitaine face à ces changements.

Pour conduire ce projet, des « ateliers des possibles » ont été mis en place, répondant ainsi à une tradition nancéienne de fertilisation croisée. Ces ateliers favorisent l'acculturation et l'appropriation des enjeux culturels, économiques et sociaux qui naissent des révolutions technologiques et numériques en cours. Cherchant à encourager des démarches d'intelligence collective autour des imaginaires urbains, les ateliers des possibles accueillent des participants dont les expériences personnelles, les parcours professionnels et les sensibilités sont multiples. Les objectifs sont nombreux : encourager la réflexion des participants autour des rapports entre technologie et société, contribuer aux articulations entre communautés d'acteurs, locaux ou de plus loin, dans le but de faire vivre d'éventuels projets culturels, économiques, de recherche, afin de renforcer la singularité et l'attractivité du territoire. Ces ateliers devront être pérennisés d'une manière ou d'une autre, en tant qu'espaces autonomes et inclusifs, capable d'accompagner les réflexions des politiques publiques autour des processus de transformation en cours, en invitant chacun à exister comme auteur du devenir métropolitain.

De même, la Métropole entend soutenir et mettre en œuvre des « Moments d'invention », outils d'expérimentation et de valorisation au service de l'attractivité

de la métropole. Elle entend dans le même ordre d'idée accompagner la création d'une Fondation Humanisme Numérique, abritée au sein de l'Institut de France.

LA FONDATION HUMANISME NUMÉRIQUE

La vitesse d'évolution et d'accroissement sans précédent des outils, des usages et des cultures numériques ainsi que leur dissémination à l'échelle planétaire invitent à questionner les valeurs et modalités de notre vie en société. Elles invitent aussi à repenser les logiques de répartition des biens matériels et immatériels et les conditions d'accès aux multiples formes du savoir.

S'inscrivant dans la tradition humaniste du territoire, la création d'une Fondation Humanisme Numérique en 2018, abritée au sein de l'Académie des sciences morales et politiques de l'Institut de France, fait suite aux travaux menés depuis plusieurs années par le Grand Nancy sur les enjeux et conséquences de ces transformations. Les Moments d'invention 2013 et les Moments d'invention 2016 ont permis le développement de multiples échanges autour, par exemple, des nouvelles formes de coopération permises par l'usage des outils numériques, des enjeux liés au contrôle des données produites et distribuées, de la démocratie à l'heure de la crise de la représentativité et des réseaux sociaux numériques, jusqu'aux capacités d'action individuelle ou collective ou aux imaginaires urbains à venir.

Comment réinvestir, redéfinir et co-construire la notion d'humanisme, au cœur de ces métamorphoses numériques, à travers ses valeurs, ses diversités à préserver et à créer ? En quoi ces révolutions numériques constituent-elles un progrès pour l'Homme et non une altération de son humanité ? La Fondation aura pour objectifs de soutenir recherche et réflexions pour répondre à ces questionnements.

Tisser des liens, encourager la circulation des idées, inviter au partage du bénéfice métropolitain, c'est également soutenir et garantir les accès physiques à la Métropole.

3.3. Les mobilités au quotidien facilitées

Une métropole des liens facilite les échanges en son sein par tous les moyens de mobilité. L'offre en matière de transports en commun est significative ; elle mérite encore d'être renforcée et dynamisée dans les prochaines années.

Une nouvelle approche des mobilités est en œuvre. Elle ne raisonne pas seulement sur les infrastructures et les réseaux de transport public, mais observe les chaînes de mobilité et vise à y répondre globalement, tous modes de déplacement confondus.

C'est dans cet esprit qu'une étude globale sur les mobilités à l'échelle du bassin de Nancy est attendue pour fin 2018. Car c'est bien avec nos voisins du bassin de Pompey, de Moselle et Madon et du pays du Sel et du Vermois, et au-delà avec l'ensemble du Sud de la Meurthe et Moselle que doivent être conçues les réponses à des mobilités qui dépassent les frontières administratives.

L'un des projets majeurs du Grand Nancy vise à renouveler et moderniser la ligne 1 de tramway à l'horizon 2022. Représentant à elle seule 37 % de la fréquentation du réseau de transports en commun de l'agglomération, la ligne de tram transporte 45 000 personnes par jour. Son renouvellement doit permettre de l'adapter aux besoins futurs de déplacements, en lien avec l'évolution de la ville, des usages et des nouvelles technologies.

LE RENOUVELLEMENT ET L'EXTENSION DU RÉSEAU DE TRAMWAY

Au début des années 2000, la Communauté urbaine du Grand Nancy avait choisi la technologie TVR (transport sur voie réservée) pour équiper la ligne 1 de son réseau de transports en commun. Ce matériel roulant hybride pouvait circuler aussi bien sur un rail central pour la majeure partie de son tracé, ou sur route notamment pour gravir la forte pente menant au Plateau de Brabois. Il a permis de s'affranchir du relief mais il a subi des dysfonctionnements et ne peut perdurer au-delà de 2022, date à laquelle le TVR générera des coûts de maintenance bien trop élevés. Il faut donc changer de technologie car le véhicule n'est plus fabriqué.

Transportant chaque jour 45 000 voyageurs, la ligne 1 représente l'axe structurant du réseau de transports en commun du Grand Nancy. Son renouvellement et ses projets d'extension visent à offrir un système de transport performant, robuste et fiable, qui corresponde mieux aux besoins des usagers d'aujourd'hui et de demain. L'objectif est aussi de favoriser l'intermodalité car la réflexion menée autour de la ligne 1 dépasse le seul périmètre de la métropole.

Pour conduire les analyses nécessaires et dessiner l'avenir de la ligne 1, le Grand Nancy a fait appel dès 2014 à un bureau d'étude spécialisé dans les transports urbains, Egis. Les études préalables ont fait ressortir la possibilité de porter la fréquentation quotidienne de cette ligne à 65 000 voire 70 000 voyageurs par jour. Cette demande de transport aujourd'hui non satisfaite explique en partie les saturations récurrentes, particulièrement sur la partie centrale (entre la station Barrois à Saint-Max et le carrefour du vélodrome à Vandœuvre-lès-Nancy). Ce tronçon concentre 76 % des usagers de la ligne 1.

La Métropole du Grand Nancy se situe au cœur d'un bassin de vie et d'emploi qui dépasse le territoire de ses 20 communes. Les habitants du sud du département effectuent 1,9 million de déplacements quotidiens, dont 70 % concernent la métropole. Tous les jours, plus de 80 000 personnes rejoignent le Grand Nancy pour travailler, se former ou se distraire. Le projet de ligne 1 doit donc favoriser la coordination des différents modes de déplacements par des correspondances avec les TER, lignes de bus, parkings relais reliés aux axes routiers, etc. Cette stratégie est menée en concertation avec le syndicat mixte des transports suburbains et la Multipole Sud Lorraine.

Il apparaît également essentiel de veiller au développement des mobilités douces. Le Grand Nancy a très tôt montré l'exemple par la mise en place d'un plan vélo sur l'agglomération. Sa mise en œuvre va se poursuivre, mais au sein d'un concept global des mobilités urbaines que le Grand Nancy approfondira.

3.4. Une vigilance pour l'accessibilité de la métropole nancéienne

Les liens, c'est aussi encourager et garantir l'accessibilité du territoire métropolitain. Au sein du Sillon Lorrain, l'autoroute A31 est à la fois le support des trafics de transit internationaux, nationaux et régionaux et des trafics locaux du quotidien. Des études ont été menées de longue date avec de nombreuses hypothèses d'aménagement de l'A31, que ce soit au travers de la réalisation de nouvelles infrastructures ou par le renforcement de l'autoroute actuelle. Les projets touchant à l'A31 et aux échangeurs donnant accès au Grand Nancy doivent être considérés comme prioritaires pour fluidifier la circulation routière entre Nancy, l'espace transfrontalier Metz-Thionville-Luxembourg et le bassin de vie nancéen.

La Métropole du Grand Nancy bénéficie d'une des lignes ferroviaires les plus fréquentées de province, à savoir les services TER-Métrolor entre Metz et Nancy. Cette voie de liaison structurante est une alternative crédible à l'A31 pour les circulations voyageurs de ville à ville. L'accueil des usagers du train dans la ville par la gare de Nancy a déjà fait l'objet de très nombreuses avancées portées par le Grand Nancy. Le service ferroviaire offert doit être renforcé, à travers la mise en place d'un TER cadencé à la demi-heure y compris en soirée. Une desserte de type RER qui offrirait un niveau de service de qualité entre les deux métropoles lorraines, et au-delà vers Luxembourg, accrédirait la formation progressive d'une conurbation métropolitaine «lotharingienne» entre Luxembourg, Metz et Nancy, pièce maîtresse du Grand Est.

A la croisée de liaisons régionales et des liaisons européenne, le Sillon Lorrain se situe sur le corridor Mer du Nord-Méditerranée identifié comme stratégique par l'Union européenne. Les infrastructures actuelles autoroutières, fluviales et ferroviaires

qui traversent la Lorraine ne pourront pas répondre au potentiel d'accroissement des échanges si leurs capacités ne sont pas renforcées. Le Grand Nancy soutient à cet égard la mise en place d'une gouvernance unifiée des ports de la Moselle et la constitution d'une société de gestion dynamisée par la participation des acteurs privés (chargeurs, donneurs d'ordres...) ou para-publics (ports maritimes, compagnies de chemins de fer...) intéressés. La fourniture d'offres de services diversifiées alternatives à la route doit être encouragée, en tirant partie des potentialités du port de Frouard et du terminal de transport combiné de Champigneulle.

Il conviendra d'être attentif aux conséquences de la libéralisation du transport ferroviaire sur les dessertes de TGV de Nancy et du sud de la Lorraine.

Le Sud Lorraine est aujourd'hui menacé de devenir un cul de sac vers le Sud. Si la liaison autoroutière Nancy-Dijon est de qualité, il n'en va pas de même des relations ferroviaires. Les fréquences des liaisons Nancy-Lyon ont été divisées par deux dans les dernières années, obligeant le plus souvent les voyageurs soit à passer par Paris, soit à recourir à d'autres modes de déplacement, voiture ou autocar, pour rejoindre Lyon. Il est indispensable de relancer cette liaison ferroviaire.

Le Sud Lorraine est également contigu à la Franche Comté et au Sud Alsace avec lesquelles les liaisons routières et ferroviaires sont difficiles. Or il est indéniable que le dynamisme du Grand Est gagnerait à s'appuyer sur le renforcement des relations entre Nancy, Belfort-Montbéliard, Mulhouse et Bâle.

Dans tous ces dossiers, la Métropole sera amenée à poursuivre les démarches volontaristes et à faire des propositions concrètes de nature à faire avancer ces chantiers essentiels pour le développement du Grand Nancy.

3.5. La coopération territoriale dans l'esprit de l'alliance des territoires

À l'évidence, le territoire administratif du Grand Nancy est trop exigu pour porter une démarche efficace de renouveau économique, de même qu'il est trop étroit pour déployer des projets structurants d'innovation qui nécessitent une forte interaction avec les territoires voisins dans leur diversité. De même, le Grand Nancy mesure sa responsabilité à l'égard des territoires voisins, en suscitant des alliances respectueuses des différences et attachées à valoriser les complémentarités, dans l'esprit de l'« alliance des territoires ».

Le rayonnement métropolitain de Nancy s'étend sur toute la Lorraine, notamment dans le domaine universitaire, mais Nancy partage avec Metz son statut et son rayonnement de métropole. Au sein du Sillon Lorrain, le Grand Nancy développe un lien très puissant avec les trois autres centres urbains constituant l'axe majeur de structuration de la Lorraine, à savoir Metz, Thionville et Épinal. Le Sillon Lorrain

est aussi l'espace de jonction directe avec le Grand-Duché de Luxembourg et plus largement avec la Grande Région transfrontalière. A partir de 2016, le Pôle métropolitain européen du Sillon lorrain s'est également ouvert à des territoires associés, qui lui permettent d'élargir son rayonnement et de susciter de nouvelles alliances et de nouveaux partenariats.

Pour le Sud Lorraine, éloigné des frontières et de l'Île de France, Nancy est l'unique métropole de référence. Cette aire métropolitaine peut être estimée à un million d'habitants et correspond au territoire de référence du CHRU et à l'attraction à la fois commerciale et culturelle du Grand Nancy. Comme la Région Grand Est nous y invite, la structuration d'un territoire économique à l'échelle de l'aire métropolitaine nancéienne doit nous amener, en complément indispensable de la coopération au sein du Sillon Lorrain, à travailler davantage à cette échelle. Scalen, agence des territoires du Sud Lorraine, a vocation à coordonner les outils mis en place au sein de cet espace, sans s'y substituer.

C'est avec les acteurs sud-lorrains qu'a été construit le projet « Des hommes et des arbres, les racines de demain ». C'est avec les stations thermales vosgiennes que Nancy, future station thermale, a vocation à coopérer, au sein de la Fédération thermale du Grand Est.

Le Grand Nancy est indissociable de ce que nous pourrions appeler le « bassin productif nancéen » qui englobe les territoires industriels qui le jouxtent, en particulier le bassin de Pompey, le bassin de Neuves-Maisons-Pont Saint Vincent, le bassin de Dombasle-Saint Nicolas de Port. Les « grands comptes » qui le maillent (General Electric, la brasserie de Champigneulle, les aciéries électriques de Neuves Maisons, Solvay, pour ne citer que quelques-uns d'entre eux, Saint Gobain-Pont-à-Mousson un peu plus loin), ont vocation à irriguer leur site économique d'attache, sans pour autant les y enfermer. Ce bassin productif représente 150 000 salariés, dont 14 600 dans l'industrie, soit près de 5 % des effectifs industriels du Grand Est.

Pour concrétiser son inscription dans l'« alliance des territoires », le Grand Nancy a d'ores et déjà accompagné la nécessaire solidarité interterritoriale au travers du Pacte Etat-Métropoles, dont le volet territorial est consacré à un ensemble d'initiatives de coopération avec les territoires du Sud Meurthe et Moselle (la Multipole Sud Lorraine).

Rappelons enfin la nécessaire collaboration avec les deux collectivités dont le Grand Nancy est un partenaire au quotidien : le Département et la Région Grand Est avec lesquelles la Métropole formalise ou formalisera ses liens dans le cadre de deux contrats de partenariat.

3.6. Des coopérations de longue portée pour rayonner

Le Grand Nancy s'inscrit dans de nombreux réseaux immatériels qui lui attribuent un rayonnement supérieur à ses connexions physiques. La culture, le patrimoine, l'enseignement supérieur, la recherche confèrent au Grand Nancy une attractivité supérieure à ce que laisserait présager le seul système de mobilités. La forte présence d'étudiants étrangers, des établissements de recherche et d'enseignement dans les réseaux étrangers, la capacité forte d'accueil de manifestations et de congrès montrent que les liens du Grand Nancy à l'international sont d'ores et déjà puissants.

La Métropole, en arrêtant des orientations stratégiques en matière de relations internationales, s'inscrit délibérément dans cette volonté de renforcer ses liens à l'étranger. Ce qui distingue une métropole, c'est précisément cette capacité à générer et animer des réseaux immatériels puissants. C'est aussi sa capacité à créer et fixer la valeur ajoutée qui qualifie son rayonnement.

Le Grand Nancy s'inscrit délibérément dans la recherche de partenariats profitables économiquement avec ses voisins de l'espace transfrontalier. Métropole européenne, le Grand Nancy est présent dans les réseaux de villes à l'échelle européenne. Par l'organisation chaque année à Nancy des Entretiens franco-allemands, elle souhaite réaffirmer l'amitié franco-allemande, scellée entre nos deux pays par le Traité de l'Elysée. Enfin, la Métropole affirmera sa solidarité à l'international en poursuivant ses initiatives de coopération décentralisée.

LES RELATIONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES DU GRAND NANCY, UNE TOILE À CONSOLIDER

La Métropole du Grand Nancy propose à ses partenaires de partager six orientations stratégiques pour une diplomatie internationale métropolitaine. Ces orientations ont été adoptées par le conseil métropolitain en septembre 2017.

1. Affirmer et renforcer le positionnement stratégique européen, transfrontalier et international de la Métropole du Grand Nancy, ce qui signifie une présence directe ou indirecte auprès des institutions européennes et transfrontalières.

2. Accompagner le rayonnement du Grand Nancy aux trois échelles d'intervention (européenne, transfrontalière et internationale), grâce à l'appui apporté par le réseau diplomatique (dont le conseiller diplomatique auprès du préfet de région) et à la mutualisation de l'ingénierie européenne au sein du Sillon Lorrain.

3. Fédérer, soutenir et accompagner l'action des acteurs métropolitains, ce qui suppose la création d'une conférence métropolitaine des acteurs à l'international pour organiser un

dialogue régulier, constructif et de confiance entre ces acteurs, mais aussi la promotion des jumelages et des partenariats, dont les Entretiens franco-allemands de Nancy.

4. Inscrire le Grand Nancy dans les réseaux de référence tels qu'Eurocities et France Urbaine.

5. Renforcer l'attractivité de la Métropole à l'international, dans les champs formation-recherche, innovation, culture-crétion-aménités urbaines. Cette promotion de l'excellence du territoire s'appuiera ainsi sur trois piliers :

- un territoire reconnu dans les classements internationaux,
- un territoire innovant et différenciant sur les thématiques matériaux, numérique (avec un focus cybersécurité civile), santé, forêt-bois,
- un territoire rayonnant en matière culturelle,
- un axe transverse : l'institution comme coordinateur, facilitateur, accompagnateur et promoteur d'initiatives.

6. Positionner la Métropole comme une Eurocité humaine, porteuse de valeurs humanistes, au travers de la coopération décentralisée, notamment dans le cadre d'un fonds eau et déchets, et de l'aide humanitaire d'urgence.

EN PROJET

4. LE DÉFI DE LA COHÉSION DES ACTEURS PUBLICS

4.1. De la double nature de la métropole

La métropole est la forme la plus intégrée de la coopération intercommunale. Mais si elle est née dans notre paysage institutionnel en 2010 puis en 2014, ce n'est pas seulement pour doter les grands territoires urbains d'une intercommunalité renforcée dédiée à la gestion de ce qu'il est convenu d'appeler le bloc communal, mais pour répondre au défi de la structuration du pays autour des pôles d'attraction et de rayonnement que constituent de fait les métropoles dans le concert international.

Aux termes de la loi de janvier 2014 de modernisation de l'action territoriale et d'affirmation des métropoles, une métropole est indissociable d'un espace de solidarité au sein duquel est conçu un projet de développement. Cette référence à un espace de solidarité amène en quelque sorte la métropole en tant qu'institution à se sublimer pour être l'incarnation d'une « conscience métropolitaine » qui la dépasse.

La double nature de la métropole, à la fois institution intercommunale et société en mouvement, est au fondement de l'originalité de la construction métropolitaine. Autrement dit, la métropole renvoie d'une part à un périmètre et à un agencement politique délimité par des règles précises, d'autre part à un réseau d'acteurs qui portent la métropole bien au-delà de ses frontières géographiques et politiques. Cette double nature ne doit jamais être oubliée dans la conception du projet métropolitain.

4.2. La coopération intercommunale, fondement de la Métropole

Les premières réflexions sur le projet métropolitain, dans le cadre des séminaires animés par Acadie au deuxième semestre 2016, ont mis l'accent sur les fonctions métropolitaines et sur la dynamique des forces vives qui « font » la métropole, sans assigner aux élus une place particulière parmi les acteurs qui ont participé à ces travaux. En contrepoint, le séminaire des conseillers métropolitains du 13 octobre 2017, animé par la mission nouvelle intelligence des territoires, a témoigné d'une aspiration très forte des élus à retrouver les fondements de la construction politique métropolitaine. La perception d'un risque de décrochage entre les conseils municipaux et la Métropole, et par-delà entre les citoyens et la Métropole, a traversé ces échanges.

Au fond, c'est la recherche d'une « communauté métropolitaine » qui a été exprimée, au sein de laquelle ce ne sont pas seulement des règles d'agencement des pouvoirs et des compétences qui prévalent, mais aussi un « vouloir vivre ensemble » fait d'échanges et de liens interpersonnels plus denses.

Pourtant l'intercommunalité grand-nancéienne est ancienne. Elle est enracinée dans le territoire. Depuis la création du District urbain de Nancy en 1959, puis la création de la Communauté urbaine en 1995, ses missions («compétences» au sens juridique du terme) se sont continûment renforcées. Aujourd'hui, avec un coefficient d'intégration fiscale (part des ressources de l'ensemble «intercommunalité + communes membres») de 61 %, la Métropole du Grand Nancy est la grande agglomération la plus intégrée de France. Et il ressort clairement des débats du séminaire des conseillers métropolitains que ceux-ci se projettent dans une intégration encore plus forte à l'avenir, par choix ou par nécessité. C'est pourquoi l'articulation entre Métropole et communes doit plus que jamais être pensée avec vision et méthode.

L'une des premières mesures prises lors de la transformation de statut de Communauté urbaine a été, pour le conseil métropolitain, d'adopter un pacte de gouvernance formalisant d'une part l'ouverture de l'exécutif au groupe minoritaire et d'autre part l'institutionnalisation de la convention des élus de la Métropole. La convention regroupe la totalité des 500 élus des communes composant la Métropole. Elle a vocation à être réunie au moins deux fois dans l'année afin de partager sur les sujets qui engagent l'avenir de notre territoire. Enfin, l'association des conseillers municipaux non élus métropolitains aux travaux de toutes les commissions techniques qui préparent les conseils mensuels de la Métropole est une façon pragmatique et efficace de veiller à une circulation de l'information fluide et permanente.

Les communes forment les cellules de base de la construction métropolitaine dans son versant institutionnel. Elles devront dès lors être pleinement partie prenante du projet métropolitain. Ce qui implique un double mouvement :

- Accompagner les communes à transcrire le projet métropolitain et ses nouvelles manières de faire dans leurs ambitions et dans leur tissu de relations. Il est essentiel que les élus municipaux puissent s'approprier les défis auxquels la métropole fait face et qu'ils puissent les restituer à leurs concitoyens. A cette fin la Métropole gagnera à travailler avec toutes les communes et en particulier la Ville de Nancy, à raison des responsabilités particulières de centralité de cette dernière, pour partager ambitions et engagements,
- Renforcer les capteurs de proximité de la Métropole par la médiation des instances communales. Si ce sont les préoccupations de proximité et de cadre de vie qui sont les plus fréquemment exprimées auprès des instances communales, conseil municipal ou instances consultatives citoyennes lorsqu'elles existent, rien n'empêche de tirer parti du dialogue des élus municipaux avec la population pour ouvrir celle-ci aux préoccupations du projet métropolitain voire susciter leur participation en tant qu'acteurs de sa dynamique.

4.3. Une intégration toujours plus forte

L'articulation Métropole-communes est à repenser dans la perspective d'une d'intégration toujours plus forte que les élus anticipent. Nous pouvons d'ores et déjà nous appuyer sur un tissu dense de relations qui relie les 20 communes à l'intercommunalité. Il est possible au sein de la Métropole d'associer toutes les communes aux processus de décision en amont des conseils métropolitains, car, au-delà de la conférence des maires et du comité exécutif auquel sont invités tous les maires, les instances de gouvernance intercommunale se sont étendues à des champs qui ne sont pas tous juridiquement de compétence métropolitaine, mais qui appellent à une coordination à l'échelle du Grand Nancy. En témoignent le comité de prévention et de sécurité des maires, la conférence des adjoints en charge des affaires sociales ou la conférence des adjoints en charge des sports.

Mais aujourd'hui, bien que forte de ses succès, cette construction intercommunale atteint ses limites. Sommes-nous sûrs que l'organisation actuelle garantit le service public le plus réactif et le plus économe ? Les travaux d'élaboration de la «charte de proximité» qui engage la Métropole et les communes autour de l'exercice des services de proximité (voirie et espaces publics, eau-assainissement, propreté et déchets...) conduisent à mesurer la complexité de l'agencement actuel entre les responsabilités des communes et les responsabilités de la Métropole.

La montée en puissance des contraintes financières à tous les échelons des pouvoirs publics impliqueront tôt ou tard un changement de paradigme. Depuis la crise de 2008, la dégradation des finances publiques de notre pays a franchi un nouveau seuil qui impose d'autant plus de réagir que la France est le pays européen dont le déficit s'est résorbé le plus lentement au cours des cinq dernières années. Ces contraintes sont encore plus aiguës pour le Grand Nancy dans son contexte démographique et économique, qui conduit à une stagnation des bases fiscales de la Métropole et des communes depuis plusieurs années.

Au vu de sa situation financière prévisible et de l'important investissement à réaliser pour renouveler et étendre le réseau de tramway, la Métropole se voit contrainte de réaliser d'ici à 2022 25 M€ d'économies structurelles par an. Les communes sont dans une situation guère plus enviable. Le devoir des décideurs publics est alors de d'organiser au mieux leurs services pour limiter au maximum les effets de ces restrictions sur l'offre de services.

Dans cette perspective, la mutualisation s'impose non seulement comme la résultante d'une injonction financière pour prévenir l'asphyxie simultanée de la Métropole et des communes, mais aussi comme une composante majeure du projet métropolitain. Avec l'approfondissement de la construction intercommunale

que représente la transformation en métropole, le «vouloir vivre ensemble» se transforme en «vouloir faire ensemble».

MÉTROPOLE-COMMUNES : MUTUALISER POUR FAIRE MIEUX ENSEMBLE

Structurer la mutualisation entre la Métropole et les communes dont le principe a été arrêté à l'automne 2017 s'appuie sur une culture ancienne de coopération et de réalisations communes. La direction des systèmes d'information partagée entre le Grand Nancy et la majorité des communes a même été, il y a vingt ans, précurseur à l'échelle nationale. Si quelques autres projets ont été menés à bien depuis (services communs des instructions d'autorisations d'urbanisme, groupements de commandes...), le Grand Nancy doit poursuivre son effort dans le secteur public (mutualisation des services de la majorité des métropoles avec ceux de la ville centre, bases de défense, régionalisation des CCI, plateformes de services du ministère de l'intérieur...).

Trois objectifs seront visés dans la démarche :

- Réaliser des économies d'échelle significatives,
- Eviter au maximum de faire porter l'effort d'économies budgétaires sur le niveau et la qualité de service aux habitants,
- Améliorer la performance collective Métropole + communes.

Une approche systématique est requise. Un engagement aléatoire et occasionnel dans des processus de mutualisation ne pourra plus suffire. La création de services communs sera privilégiée, car c'est la solution la plus structurante pour optimiser les moyens en allégeant les organisations et les processus.

Il faudra être attentif à réunir toutes les conditions de réussite :

- La garantie d'exercice de la fonction politique de proximité des maires, leur donnant un accès direct et simple aux services mutualisés,
- Un modèle type de gouvernance et de répartition des coûts, à l'exemple de ce qui est en cours de redéfinition avec la direction des systèmes d'information mutualisée,
- Le principe de non rétroactivité dans l'allocation des moyens, afin de bâtir des compromis stables pour l'avenir,
- Une fois une mutualisation décidée, le pilote opérationnel qui la conduit doit avoir tous les moyens pour agir.

Complément indispensable à une organisation mutualisée, la charte de proximité sera actualisée. Les principes qui y sont inscrits (l'information réciproque, la gestion partagée des demandes des usagers, l'adaptation des services, la synchronisation

pluriannuelle des interventions sur la voirie, la gestion et le suivi concerté des chantiers sur le domaine public, l'optimisation des dépenses, une agglomération durable et responsable) seront adaptés, en tirant parti de la simplification des circuits liée à la mise en place de services communs et en veillant à maintenir parallèlement proximité et réactivité.

4.4. La cohérence publique sous le regard du citoyen

L'usager-contribuable, au nom duquel ces transformations sont engagées, n'est pas qu'un consommateur de services. Il est aussi un citoyen. Qu'en dit-il ? La crise de la démocratie représentative n'épargne aucun échelon institutionnel. Pourtant, le citoyen sait mieux qu'on ne le pense articuler les différents espaces de la gouvernance politique, même s'il a rarement une connaissance précise de la répartition des compétences entre échelons de collectivités publiques. Il fait globalement confiance à l'agencement des pouvoirs publics et à leur évolution, pour peu que la justice, entendue comme l'accès à des libertés nouvelles, ne reste pas seulement à l'état de mots sur les frontons de la République⁴. Ce qui ne veut pas dire évidemment qu'il n'est pas concerné par la chose publique, à un moment de son parcours et de ses intérêts.

La cohésion des acteurs publics trouvera d'autant plus de vigueur et de pertinence qu'elle interagira avec les Grand Nancéiens. Tel est l'objet de la participation citoyenne, dont l'ambition a été formulée plus haut, qui est elle-même porteuse d'exigences à l'égard des décideurs publics, pour « faire métropole ensemble ».

4.5. De la coopération bilatérale à l'action concertée

Peut-on résumer la Métropole, au sens institutionnel du terme, au face-à-face entre les communes et l'intercommunalité ? La cohésion des acteurs publics, c'est aussi une responsabilité implicite confiée à la Métropole pour articuler harmonieusement l'action des décideurs publics sur son territoire. Avec la transformation du Grand Nancy en métropole, les coordinations locales entre la Métropole et, ensemble ou séparément, l'État, l'Université, la CCI, la Région, le Département, voire sur un cercle plus large, se sont imposées comme une évidence. Sur le territoire de la Métropole, plus de 15 000 agents relèvent des administrations publiques, soit 12,5 % de l'ensemble des emplois du Grand Nancy, ce n'est pas rien. La conception taylorienne de l'action publique n'est plus de mise ; la synergie des acteurs publics est demandée par le citoyen, pour des réponses plus efficaces mais aussi plus économes.

Les conditions favorables qui ont permis la création de la Métropole en juillet 2016

² Cf. Etude réalisée par le laboratoire Chôros (Ecole polytechnique fédérale de Lausanne) à la demande du CGET

sont de bon augure. Contrairement aux autres métropoles, le statut de Métropole du Grand Nancy n'a pas été inscrit a priori par la loi. Cette dernière la rendu possible et le passage en Métropole est le résultat d'un projet mûrement réfléchi qui a été porté ensemble par la Communauté urbaine d'alors, l'Etat et le Département de la Meurthe et Moselle. Le fruit est mûr pour dépasser les contingences institutionnelles dans la perspective d'un projet métropolitain partagé.

La coopération entre les acteurs publics, dans leur diversité, sur le territoire de la métropole s'est intensifiée ces dernières années, au-delà de la coopération intercommunale proprement dite :

- En bilatéral, la Métropole a conclu en 2016 et 2017 des conventions de partenariat avec l'Université de Lorraine, avec le CHRU, avec la CCI de Meurthe et Moselle, devenue CCI métropolitaine. Début 2018 était envisagée une convention de partenariat avec la Région Grand Est, couvrant les différents domaines d'intervention partagés et les projets nécessitant une action commune.
- En trilatéral ou en multilatéral ont été mis en place en 2016-2017 le comité métropolitain emploi-insertion copiloté par l'Etat, le Département et la Métropole ou encore le service public de l'emploi de proximité (SPEP) proposé par l'Etat à la Métropole et aux autres partenaires des politiques d'emploi.

La création du conseil métropolitain de l'économie et de l'innovation (CMEI) fin 2017 marque une nouvelle étape. Ensemble, les principaux acteurs publics du développement économique et de l'innovation ont décidé de s'allier pour répondre à ce défi de l'audace innovante et entrepreneuriale qui ouvre le présent projet métropolitain. C'est en alliant la force de l'informel (la souplesse, les réseaux) et la force de l'institutionnel (l'organisation structurée, la mise à disposition d'ingénierie) que nous avancerons. Ce modèle pourra être dupliqué pour répondre aux autres défis du projet métropolitain.

Le Grand Nancy devenu Métropole lui donne de nouvelles responsabilités, celles d'un ensemblier de projets, voire de politiques publiques. La posture qu'il doit adopter est subtile. Coordinatrice, animatrice, assumant le leadership lorsque l'intérêt supérieur du territoire l'exige, la Métropole doit avoir en permanence conscience que si elle incarne le territoire, elle n'est qu'une des forces qui le bâtissent au quotidien. A ce titre, elle ne revendique pas à être chef de file lorsque d'autres qu'elles, sont mieux placés pour initier et porter un projet, dans un esprit de subsidiarité.

Ce ne sont pas seulement les frontières institutionnelles qui doivent tomber, mais aussi les frontières entre les territoires. Si le bassin de production et d'emploi

nancéien s'étend au-delà du périmètre du Grand Nancy, l'action économique ne prend tout son sens qu'à cette échelle. Il en va de même pour aborder les mobilités, étroitement liées aux dynamiques d'emploi.

L'élargissement du périmètre de la Métropole est évoqué avec de plus en plus d'insistance. Un élargissement conduisant à établir de nouvelles frontières est-il une solution univoque ? Ne faut-il pas partir des besoins vécus et des réponses pertinentes à y apporter avant de penser intégration institutionnelle ? L'approfondissement de la Métropole, par la mutualisation voire au-delà, et son élargissement peuvent-ils être conduits de pair ?

L'ambition est bien de faire porter le projet métropolitain par l'ensemble des acteurs du Grand Nancy ou qui sont en connexion avec lui. La condition préalable est de construire une culture partagée, des clés de lecture communes qui aboutiront à une histoire dont le projet métropolitain sera un support privilégié. C'est dans cette perspective que de nouveaux modes de faire sont indispensables.

EN PROJET

5. DE NOUVEAUX MODES DE FAIRE

L'audace, le bien être, les liens, l'hospitalité : de nombreuses valeurs ont été défendues, ici et ailleurs, pour faire entendre une vision « humaine » du fonctionnement métropolitain, une vision qui parte de l'angle de vue des citoyens, qui réponde à l'évolution des modes de vie.

Le véritable défi consiste à mettre en place, accompagner et garantir, dans la durée, les conditions d'une élaboration collective des chemins métropolitains.

Il faut donc que le projet soit et demeure un sujet de discussion, un objet identifié par les citoyens, un vecteur de transmission des messages, des demandes, des espoirs ; en bref, que chacun puisse croire au projet, forger son idéal métropolitain et le partager. Celles et ceux qui participent et continuent de participer à la dynamique métropolitaine doivent être assurés que leur parole sera partagée et qu'elle fera l'objet d'attention.

L'implication directe ou médiatisée des citoyens dépend de l'engagement des élus pour mettre le projet en débat, de la mobilisation des acteurs associatifs, universitaires, chercheurs, des corps intermédiaires (syndicats, entreprises), de l'utilisation des technologies numériques aux réseaux sociaux, des « ateliers des possibles », de la création de séminaires ou de conventions ouvertes : toutes les capacités à créer cet espace public sont à utiliser.

Car, la construction du projet métropolitain se doit d'encourager une dynamique originale qui vise à :

- Mettre en œuvre un processus permanent de contribution partagée, en invitant les multiples acteurs du territoire à considérer, ensemble, les opportunités, potentialités et capacités qui naissent de ces croisements ;
- Produire un récit collectif (un projet) aboutissant à l'identification de défis sociétaux et objectifs stratégiques auxquels les acteurs du territoire devront répondre collectivement, la Métropole du Grand Nancy jouant le rôle d'animateur et d'intégrateur, ni plus ni moins.

Cette dynamique originale doit prendre en compte trois enjeux principaux :

- Favoriser l'appropriation de ce projet métropolitain (processus et récits), en faisant évoluer les projets portés par les élus et les acteurs du territoire, étape après étape, en fonction de l'ambition du projet global. La dynamique territoriale doit permettre, en continu, à chacun pour ce qu'il est, de prendre place dans la construction de la métropole, et d'en garantir le cadre inclusif ;

- Réinvestir la démocratie représentative et le rôle de l'élu, représentant de ce projet commun en train de se construire, pour lequel les citoyens, résidents, professionnels, acteurs socio-économiques ou culturels sont également invités à participer et à contribuer ;
- Accompagner chaque acteur de la métropole, dans la diversité de ses fonctions et de ses expériences (élus, opérateurs économiques et culturels, scientifiques, citoyens) à territorialiser le processus métropolitain, à partir des actions qu'il mène ou qui lui paraissent importantes de mener localement, en soulignant l'idée de « travailler » autrement pour se « remobiliser » autrement.

Les défis qui ont été identifiés, fondateurs de la métropole de demain, exigent ainsi une nouvelle vitalité et correspondent à un nouvel état d'esprit qui repose avant tout, pour la Métropole du Grand Nancy, sur une autre façon de mettre en œuvre ses compétences, au sens juridique du terme : coopérer, partager, mettre en relation, développer les partenariats, mutualiser, coordonner, impliquer, innover et expérimenter.

Il s'agit donc bien de penser et produire des politiques publiques autrement, qu'il s'agisse d'innovation, de créativité, de croisement des tissus économiques, sociaux et culturels, de culture, d'événementiel, de bien-être, d'inclusion sociale, de qualité de service, de création des emplois de demain, de qualité urbaine, d'accessibilité, de politique d'accueil ...

Il faut donc oser sur la façon de faire puisque celle-ci est elle-même partie prenante du processus métropolitain. Chaque objectif à atteindre commande donc une économie de moyens, d'attitude et de capacité qu'il faut savoir évaluer préalablement sans bloquer les initiatives en voulant à tout prix être forcément « cohérent », ou être le garant d'une « vision ».

Car l'incertitude qui caractérise notre époque, la complexité du système d'acteurs propre à la situation métropolitaine, peuvent rendre une recherche de cohérence illusoire. Davantage que la cohérence absolue d'un projet, ce que l'on peut attendre de cette démarche métropolitaine, c'est qu'elle explicite le processus d'ajustements dans le temps et dans l'espace qui sera à même de réduire les contradictions et de faciliter les convergences entre les projets ou entre les territoires.

Cette adaptation des « modes de faire », condition de réussite du projet métropolitain, s'appuie sur trois principaux leviers : l'intelligence collective, l'alliance des territoires, l'agilité.

5.1. L'intelligence collective

L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté qui résultent des interactions multiples entre ses membres. Loin de formaliser ces capacités de manière systématique, l'idée consiste davantage à créer les conditions de leur expression chaque fois qu'il est utile et possible de le faire. L'institution métropolitaine doit pouvoir garantir cette condition en accueillant favorablement les demandes ou simplement les questions qui vont dans ce sens.

La démarche métropolitaine doit ainsi associer, autant que faire se peut, en fonction des défis et des objectifs à atteindre, une diversité d'acteurs engagés dans des champs de compétence complémentaires (élus, agents, acteurs du territoire, citoyens), voire au-delà, pour transformer l'existant sans interdire aucune initiative. Ce décloisonnement peut prendre diverses formes pour peu qu'il soit accompagné par une médiation qui rappelle les règles du jeu collectif.

Chaque acteur, dans son domaine, constitue une ressource, un facteur de compréhension et un moyen d'adaptation qu'il convient d'écouter, de relayer, d'impliquer. Déjà présents sur le territoire métropolitain, les instances de propositions poursuivent leurs missions de préconisation. Il en va ainsi du conseil de développement durable, du conseil de la vie étudiante, des conseils citoyens, des comités de quartiers pour les communes qui en disposent, et d'autres initiatives liées à la politique de la ville par exemple, etc...

Partager et diffuser les capacités d'invention collective, créer les conditions de leurs expressions pour espérer que des processus d'innovation se développent dans tous les domaines, est une posture attendue de l'institution métropolitaine. Celle-ci doit permettre à des dispositifs locaux innovants de grandir, d'être mis en lumière. La Métropole doit stimuler l'initiative autant qu'instaurer un droit à l'échec en permettant aux acteurs d'innover ... Elle doit être en mesure de les aider à s'exprimer à réfléchir, à expérimenter. Cet accompagnement peut s'organiser sous des formes diverses : du soutien à l'initiative innovante (bourses, investissements, valorisations) aux initiatives qui naissent des échanges.

5.2. La République des territoires, l'alliance des territoires

Une Métropole responsable doit être capable d'organiser son action de façon réticulaire, afin de répondre au fonctionnement de la société dont les pratiques s'organisent en réseaux complémentaires mais rarement superposables : réseaux économiques, réseaux des services, réseau de la mobilité, réseaux des loisirs et de la culture, réseau de la ressource environnementale... L'efficacité collective doit ainsi être renforcée à travers notamment la multiplication des connexions et des liens.

La Métropole doit aujourd'hui conforter, voire inventer, ces systèmes de coopérations,

son périmètre institutionnel ne trouvant sa légitimité qu'en y associant les périmètres de vie. Métropole des liens, le Grand Nancy a ainsi la responsabilité de déployer son intervention et de jouer pleinement son rôle à des échelles supérieures en interaction avec d'autres territoires, du dialogue de proximité aux coopérations européennes et internationales en passant par des partenariats à l'échelle du Sud Meurthe et Moselle, des Vosges, du Sud Lorraine ou du Sillon Lorrain.

Du point de vue des « manières de faire autrement », cela passe par l'encouragement à une pédagogie permanente qui fasse place à l'écoute et au dialogue, qui explique, éclaire et cherche à augmenter la force de l'alliance. Et l'alliance peut s'envisager dans tous les domaines et toutes les configurations : elle ne se décrète pas a priori, mais existe et se consolide par la volonté de ses contractants. Chacun devant trouver matière à y gagner.

5.3. La métropole agile

L'institution métropolitaine doit également incarner le changement. Elle doit innover elle-même dans sa manière de faire, de gérer, d'organiser. Elle est attendue pour augmenter ses capacités d'action publique. Elle doit être en mesure de garantir la meilleure coordination et adaptation des outils existants.

Pour cela, le décloisonnement est nécessaire à l'échelle des services de la Métropole. Des ateliers d'acculturation et d'appropriation de la démarche métropolitaine et plus globalement des enjeux de transformation en cours seront organisés régulièrement. Ils doivent être élargis, aussi, lorsque le sujet le commande, aux autres acteurs de la Métropole : élus, acteurs du territoire. Des réunions périodiques sous la forme d'une conférence métropolitaine ouverte aux acteurs et partenaires du territoire pour poursuivre, à échéance annuelle, le partage, la contribution d'idées et se forger une culture commune, doivent être développées.

De même, doit être poursuivie l'animation de la convention dite des « 500 élus municipaux » du territoire pour hiérarchiser les priorités de l'action publique, et partager au plus près des citoyens l'action métropolitaine.

Faire mieux c'est aussi s'organiser ou se réorganiser au sein d'un environnement institutionnel, de compétences et de champs d'actions complexes qui vont se transformant. Ainsi, l'optimisation des services, la mutualisation entre institutions, l'évaluation des politiques publiques doivent garantir l'efficacité sur le long terme.

Faire mieux, c'est aussi changer les modes d'expression. Être agile, c'est réduire les circuits de validation à l'intérieur de l'appareil institutionnel. C'est encourager la confiance, l'esprit d'entreprise et garantir la prise de risque en ne stigmatisant pas l'initiative.

Ce sont ces principes que la Métropole souhaite partager avec ses partenaires, car le projet métropolitain ne se fera pas sans eux.