



MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
TRANSPORTS
VILLE ET LOGEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Lab'
2051

ÉTUDE DE CAS
2025

EXPERIMENTATION DU STANDARD ISO 37101

Utilisation du standard dans le cadre de la procédure
d'élaboration du schéma de cohérence territoriale (SCoT)
du Syndicat Mixte Rhône Provence Baronnies (SRPB)



Le Lab2051



2050 représente l'horizon de nos politiques publiques pour atteindre nos ambitions en faveur de la transition écologique des territoires, pour une France sobre, résiliente, inclusive et créatrice de valeurs. Le Lab2051 nous projette dans le monde d'après. Il s'adresse aux collectivités et aux aménageurs et vise à lever les obstacles à l'innovation urbaine pour favoriser le passage à l'échelle. Piloté par la sous-direction de l'aménagement durable du Ministère de la Transition écologique, le Lab2051 réunit tous les acteurs nécessaires à la résolution d'une problématique donnée : les services de l'État concernés par les réglementations, les différents niveaux de collectivités, les établissements publics locaux, les aménageurs publics et privés, les opérateurs de l'État, le monde académique, les entreprises...

Depuis 2023, il accompagne en particulier, au travers d'incubations de quelques mois, les programmes d'innovation Démonstrateurs de la ville durable (DVD) de France 2030 et Engagés pour la Qualité du Logement de Demain (EQLD).

Dispositif apprenant, le Lab2051 se déploie de manière à la fois agile et structurée, dans une posture "think tank- do tank", en apportant une expertise ciblée au service des composantes innovantes de chaque projet et sur une mise en réseau des acteurs publics, privés et des usagers à toutes les échelles : bâtiment, quartier, ville et territoire.

Thématiques déjà incubées entre 2018 et 2025 : autoconsommation collective, construction bois, habitat modulaire et transitoire, BIM-CIM, utilisation du standard international ISO 37101, « IBA » en France, rénovation énergétique bâtiment basse consommation, bioclimatisme, nature en ville, communs et aménagement, mixité et réversibilité, économie circulaire dans l'aménagement, économie d'un aménagement durable.

Thématiques incubées en cours d'incubation entre 2025 et 2026 : dilemmes de soutenabilité, inclusion dans l'espace public, prise en compte de la tonne de CO2 évitée dans l'économie de l'aménagement.

L'intégralité des travaux du Lab2051 est disponible sur le site du ministère : <https://www.ecologie.gouv.fr/lab2051>

Novembre 2025

Publié par la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN), la Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP), la sous-direction de l'aménagement durable (AD), le bureau des opérations d'aménagement (AD5), Tour Séquoia - 92055 Paris La Défense CEDEX

Directeur de la publication : Philippe MAZENC, Directeur général de l'aménagement, du logement et de la nature

Rédaction et coordination éditoriale : Dominique RENAUDET, Charlotte ALESSIO et Maxime GANGLOFF – Neoclides (groupement 360-Neoclides-Giboulées), Mathilde ROLANDEAU – Directrice, directrice du Syndicat en charge de l'élaboration du SCoT Rhône Provence Baronnies

Conception graphique : agence giboulées

Sous la direction d'Isabelle MORITZ, adjointe à la cheffe du bureau villes et territoires durables

Contact : Lab2051@developpement-durable.gouv.fr

TABLE DES MATIERES

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUCTION..... | 5 |
| 1.1 | Préambule..... | 5 |
| 1.2 | Des défis communs..... | 6 |
| 1.3 | ISO 37101 : une approche intégrée des transitions territoriales | 6 |
| 1.4 | ... au service des projets de développement durable | 7 |
| 2 | ISO 37101 DANS LE CADRE DE L'ÉLABORATION D'UN SCOT : LE CAS DU SYNDICAT MIXTE RHÔNE PROVENCE BARONNIES | 9 |
| 2.1 | Le SCoT, un outil de planification garant des orientations d'aménagement et de développement durable..... | 9 |
| 2.2 | Focus sur le SCoT Rhône Provence Baronnie..... | 12 |
| 2.3 | Création du syndicat mixte et lancement de la démarche | 13 |
| 2.4 | Le référentiel ISO 37101, un outil pour faciliter l'élaboration du SCoT | 18 |
| 3 | LES ENSEIGNEMENTS DE L'EXPÉRIMENTATION..... | 23 |
| 3.1 | La « mise à plat » pour identifier les manques et structurer les étapes suivantes..... | 23 |
| 3.2 | Passer commande, comment rédiger un cahier des charges SCoT avec l'ISO 37101 ? | 26 |
| 3.3 | Structurer son projet de territoire et rendre visible les enjeux prioritaires. | 28 |
| 4 | CONCLUSION ET PERSPECTIVES..... | 35 |
| 5 | ANNEXE | 37 |
| | Le point de vue de Mathilde Rolandeau, directrice du syndicat mixte Rhône Provence Baronnie..... | 37 |
| 6 | GLOSSAIRE | 43 |



©JB.Fabry-Drome-Attractivite

1 INTRODUCTION

1.1 Préambule

Ce livrable s'inscrit dans le cadre de la démarche d'expérimentation du référentiel ISO 37101 pilotée par la sous-direction de l'aménagement durable de la DHUP (Ministères Aménagement du territoire et Transition écologique).

Cette démarche propose des clés pour comprendre et expliciter les enjeux de mise en œuvre du référentiel ISO 37101 avec des exemples tirés d'expériences territoriales concrètes, illustrant les différentes étapes et rubriques du référentiel, ainsi que des réponses aux questions que se poserait un territoire dans la mise en œuvre du référentiel.

Le présent livrable s'intéresse en particulier à l'utilisation **du référentiel dans le cadre de l'élaboration d'un Schéma de Cohérence Territoriale**. Il s'adresse ainsi principalement aux acteurs impliqués dans l'élaboration de documents d'urbanisme, à savoir :

- Les communes et les intercommunalités (communautés de communes, agglomérations, métropoles) engagées dans des démarches de développement durable. Elles incarnent, au sens de l'ISO 37101, la notion de « communauté territoriale », définie comme un ensemble de personnes avec des responsabilités, activités et relations en charge de l'action publique locale.
- Les syndicats mixtes (Pays, PETR, Pôles métropolitains, PNR), qui portent des projets à l'échelle d'un bassin de vie ou de grands territoires et expriment la communauté d'intérêts (économiques, environnementaux, etc.) des communes et EPCI qui les composent.
- Les régions et départements, qui interviennent respectivement en matière de développement économique, de mobilités, de gestion des fonds européens (SRADDET pour les régions) et sur des thématiques comme la biodiversité, l'eau ou les déchets pour les départements.
- Les services déconcentrés et opérateurs de l'État, qui accompagnent les collectivités dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des projets territoriaux.

Ce livrable s'adresse également aux partenaires des collectivités et des intercommunalités engagés dans des démarches de développement durable. Il concerne plus largement toutes les parties prenantes souhaitant structurer, développer et évaluer leurs initiatives en cohérence avec les stratégies publiques.

Si cette étude de cas donne à voir une utilisation concrète dans le cadre d'une élaboration spécifique, des généralités peuvent en être tirées pour les porteurs de SCoT et autres documents d'urbanisme, peu importe la nature de la procédure engagée (élaboration, modernisation/révision, évaluation...) ou l'étape de maturation du projet (émergence, finalisation ou mise en œuvre). Il s'agit d'une source d'inspiration pour la mise en œuvre d'une méthode et d'outils permettant d'organiser les échanges entre ces acteurs, d'assurer l'alignement des stratégies et de répondre aux exigences des collectivités en matière de développement durable.

1.2 Des défis communs

Conduire et rapprocher des politiques publiques de transitions ambitieuses et de manière transversale s'avère difficile. L'incertitude générée par les changements à venir, les exigences croissantes en matière de transitions en l'absence de solutions ou de réponses et parfois de cadres, pour cause de changements rapides et profonds, entre autres, sont autant de raisons qui poussent les porteurs de projets à jongler entre des objectifs parfois contradictoires et à mener des arbitrages.

Dans ce contexte, il est indispensable d'agir sur le court terme et d'anticiper des actions concrètes à mettre en œuvre sur le moyen et long terme. Par ailleurs, il convient d'avoir une vue d'ensemble sur la temporalité, en gardant en vue les objectifs initiaux, mais également sur l'ensemble des thématiques pouvant avoir un impact sur le développement durable et leur possible imbrication.

Le porteur de projet est alors le garant de démarches, qui s'avèrent souvent complexes et incertaines, qui requièrent une certaine forme d'innovation et dont la réussite dépendra des moyens dont il dispose. La simple logique de projets ponctuels est insuffisante et nécessite une vision de trajectoire cohérente et durable, structurée par étapes.

C'est pour cela que les procédures de SCoT (prospective systémique) et l'ISO (méthodologie et transversalité) se rejoignent assez naturellement.

1.3 ISO 37101 : une approche intégrée des transitions territoriales

Dans ce cadre, s'inspirer des retours d'expériences et des démarches pionnières ou existantes s'avère pertinent. Mais la diversité des cadres méthodologiques, des outils d'évaluation et des démarches participatives, bien que porteuse de créativité, peut parfois diluer la lisibilité des stratégies territoriales. Pour répondre à cela, il devient important de structurer des approches communes, capables de fédérer les acteurs autour d'objectifs partagés et de favoriser l'articulation entre les différentes échelles de gouvernance.

Le référentiel ISO 37101 s'inscrit dans la continuité des expériences passées, tout en offrant un cadre actualisé, à la croisée des enseignements territoriaux et des recommandations internationales. Il vise à outiller les territoires pour qu'ils puissent, en toute cohérence, relever les défis qui s'imposent et dessiner des futurs souhaitables. ISO 37101 ne vient pas se substituer ni se superposer aux référentiels existants mais consiste plutôt en une méthodologie accompagnant leur réalisation. Il permet la création d'un cadre commun d'analyse facilitant la mise en cohérence des objectifs et des leviers d'actions mobilisés, notamment quand plusieurs dispositifs cohabitent au sein d'une ou plusieurs autorités locales amenées à coopérer.

1.4 ... au service des projets de développement durable

Le standard ISO 37101 aide les décideurs à naviguer dans la complexité des enjeux de développement durable. Il fournit aux territoires une méthode facilement appropriable pour intégrer les transitions économiques, sociales et environnementales au sein des projets. Ce cadre méthodologique permet de prendre des décisions éclairées sans compromettre les objectifs de durabilité. Il facilite la co-construction des stratégies et des plans d'action avec les parties prenantes et le dialogue avec les citoyens.

Soutenu par un large consensus international et par l'État français, ISO 37101 donne aux territoires une légitimité forte, tout en ouvrant la porte à des opportunités de financement et de soutien. En s'appuyant sur les six finalités de développement durable, il offre une approche claire pour définir des stratégies locales, améliorer la communication et renforcer la transparence.

Ce document a pour ambition de retranscrire son utilisation dans un cas concret d'élaboration d'un SCoT afin d'offrir aux acteurs de la planification et du développement local des repères méthodologiques et reproductibles pour intégrer efficacement les principes du développement durable dans la conduite de leurs projets.

Plus qu'une étude de cas, ce document vise à éclairer la réflexion stratégique, à renforcer la gouvernance des projets et à outiller les collectivités pour qu'elles puissent répondre, avec agilité et efficacité, aux défis complexes des projets de transitions, dont celui de l'élaboration d'un SCoT. L'exemple du syndicat mixte de Rhône Provence Baronnies illustre, au fil des pages, la manière dont ces principes peuvent être déclinés concrètement, à travers des pratiques de management de projet ancrées dans la réalité des territoires.

Précisions lexicales

Le cadre réglementaire et stratégique de la planification et de l'aménagement des territoires évolue, en particulier depuis l'ordonnance n° 2020-744 du 17 juin 2020 visant à moderniser les SCoT issue de l'article 46 de la loi Elan, ainsi que la loi Climat et Résilience du 22 août 2021. Ces textes modifient progressivement les référentiels de langage, les concepts et les attentes, notamment en matière de planification territoriale. De son côté, le référentiel ISO 37101 est un standard international et repose sur un socle stable et « normé » de vocabulaire, très inspiré des Agendas 21 et des objectifs de développement durable des Nations Unies. Il offre un cadre structuré autour des finalités du développement durable qui lui permet de rester pertinent malgré ces évolutions, dans la mesure où il est très flexible : ses principes n'empêchent pas une certaine diversité d'applications selon les entités et les porteurs de projets qui utilisent cet outil et peuvent s'adapter aisément à l'usage du vocabulaire parfois spécifique aux stratégies et projets conduits en fonction de leur nature, des contextes territoriaux et des objectifs visés. En ce sens, le présent document adopte un lexique aussi précis que possible, tout en tenant compte de la diversité des usages du standard. Ce choix appelle à une lecture contextualisée des termes employés, qui peuvent ne pas recouvrir exactement les mêmes réalités d'un territoire à l'autre.

2 ISO 37101 DANS LE CADRE DE L'ÉLABORATION D'UN SCOT : LE CAS DU SYNDICAT MIXTE RHÔNE PROVENCE BARONNIES

2.1 Le SCoT, un outil de planification garant des orientations d'aménagement et de développement durable

Créé par la loi solidarité et renouvellement urbain (SRU) en décembre 2000, le Schéma de cohérence territoriale (SCoT) est un document de **planification stratégique à l'échelle intercommunale**, établi autour d'un large bassin de vie ou d'une aire urbaine pour la conception et mise en œuvre d'un projet d'aménagement stratégique (PAS).

Le SCoT détermine :

- Les orientations générales de l'organisation de l'espace et les grands équilibres ;
- Les principes de restructuration des espaces urbanisés, de revitalisation des centres urbains et ruraux ;
- Les conditions d'un développement équilibré à l'échelle de tout le territoire.

De nature prospective, le SCoT assure la cohérence des orientations retenues pour le territoire à un horizon de 20 ans. C'est un document de référence pour les politiques publiques qui aborde l'ensemble des stratégies sectorielles : logement, transports et mobilités, équipements structurants et services, développement économique, touristique et culturel, qualité paysagère et cadre de vie, protection et mise en valeur des espaces naturels, agricoles et forestiers, préservation des ressources naturelles, etc.

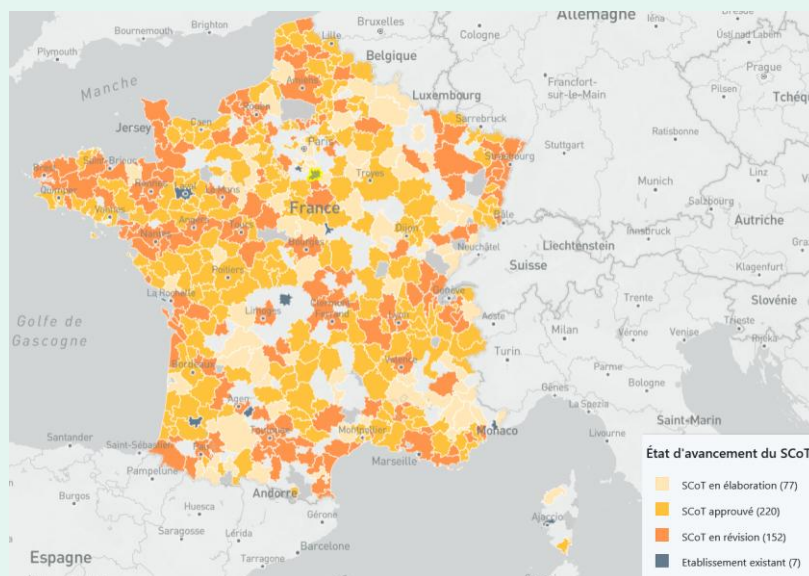
En 2018, la **loi pour l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN)** a renforcé le rôle des SCoT en consolidant leur dimension de projet stratégique de territoire.

L'ordonnance du 17 juin 2020 relative à la **modernisation des SCoT** et la loi Climat et Résilience de 2021 favorisent l'élaboration de SCoT ambitieux et adaptés aux nouvelles réalités locales. Ils sont tenus d'intégrer les objectifs de planification régionaux (SDAGE, SAGE, SRCE, SRADDET), et indiquent aux documents d'urbanisme locaux (PLU/PLUi, carte communale) des orientations opposables. Afin de permettre une adéquation avec les spécificités locales et les enjeux actuels, le périmètre et le contenu du SCoT ont été modifiés. Le SCoT est désormais composé des parties suivantes :

- **Le projet d'aménagement stratégique (PAS)** : Cœur du SCoT, il exprime le projet politique de territoire autour de trois axes thématiques :
 - ➔ L'économie en transversalité avec : l'activité économique et artisanale, l'aménagement commercial, l'agriculture, la forêt ;
 - ➔ L'habitat, les mobilités, les services et équipements ;
 - ➔ Les transitions écologiques, énergétiques et climatiques.
- **Le document d'orientation et d'objectifs (DOO)** et le document d'aménagement artisanal, commercial et logistique (DAACL) ;
- **Le rapport de présentation (en annexe)** qui intègre entre autres les diagnostics, l'évaluation environnementale et un programme d'action facultatif.

En 2025, la Fédération Nationale des SCoT a dénombré 456 SCoT en France, dont :

- 77 SCoT en élaboration,
- 220 SCoT approuvés,
- 152 SCoT en révision,
- 7 établissements existants sans procédure en cours.



Source : Centre de ressources de la Fédération nationale des SCoT « SCoT en Action »

Pour aller plus loin :

[Le SCoT : un projet stratégique partagé pour l'aménagement d'un territoire](#)

[Le SCoT modernisé](#)

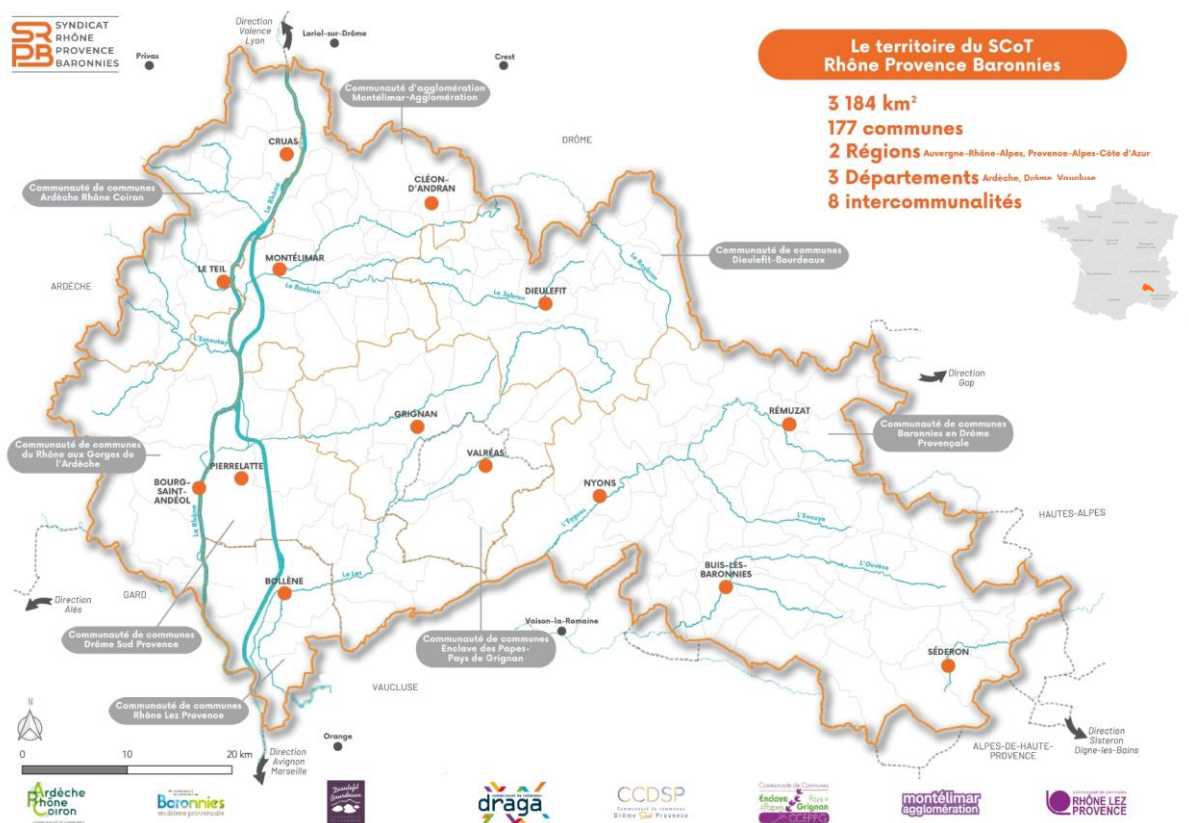
[SCoT en Action - la mise en œuvre opérationnelle des SCoT](#)

[Articuler SCoT et PLU\(i\) : guide juridique et méthodologique](#)

2.2 Focus sur le SCoT Rhône Provence Baronnie



Présentation du territoire Rhône Provence Baronnie



Réalisation : Syndicat Rhône Provence Baronnie

Le périmètre du territoire Rhône Provence Baronnie concerne 3 départements (sud de la Drôme, sud de l'Ardèche et nord du Vaucluse), 2 régions (Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur), 8 EPCI, 177 communes, et comprend plus de 230 000 habitants. Ce territoire se situe au sud-est de la France, entre les villes moyennes de Valence et Orange. Le SCoT couvre plusieurs bassins de vie, dont le principal autour de Montélimar.

Le périmètre est concerné par deux schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) distincts qui lui sont opposables, ce qui représente un défi important, tant pour l'élaboration que pour le suivi de la mise en œuvre du SCoT. Par ailleurs, le territoire s'alimente également des interSCoT de l'espace Rhodanien (8 SCoT), défini par le SRADDET PACA validé en 2019, et de l'Ardèche-Drôme (6 SCoT) côté Auvergne-Rhône-Alpes. Le SCoT participe ainsi à deux Conférences des SCoT, reflétant la diversité de ses territoires.

2.3 Création du syndicat mixte et lancement de la démarche

La phase d'élaboration du SCoT a été précédée par une phase de préfiguration de près de quatre ans pour définir le périmètre qui concerne le territoire de Rhône Provence Baronnies. Celui-ci **est appliqué le 6 novembre 2017 par arrêté inter-préfectoral**. Un an plus tard, le syndicat mixte est créé, composé exclusivement des 8 établissements publics de coopération intercommunale (communautés de communes et communauté d'agglomération). Des ateliers de travail ont alimenté la démarche de préfiguration pour s'accorder sur les sujets de gouvernance et sur les thématiques du SCoT et pour mobiliser les acteurs sur la connaissance des territoires.

Après ces étapes, les élus du syndicat mixte de Rhône Provence Baronnies sont désignés **responsables de l'élaboration du SCoT**. Ils assurent le suivi : (1) de la procédure d'élaboration, (2) de la validation du document, et (3) de sa mise en œuvre sur le territoire. La cheffe de projet est accompagnée d'une chargée de mission avec le souhait de piloter l'élaboration en régie, sans accompagnement global par un AMO.

Le calendrier prévisionnel pour la construction du futur SCoT est estimé théoriquement à plus ou moins à 6 ans, avec une méthodologie de procédure d'élaboration répartie en quatre grandes phases de travail, plus ou moins interconnectées, identifiées à ce stade :

- La première phase comprend la constitution du diagnostic et le partage des enjeux prioritaires pour le territoire du SCoT. Débutée en automne 2020, la phase s'est conclue en 2023 par délibération de prescription ;
- La deuxième phase concerne la construction du projet d'aménagement stratégique, considéré comme le socle du projet politique. Cette phase est lancée depuis le début d'année 2024-2025 ;
- Ces deux premières phases seront suivies par la traduction réglementaire du projet, qui s'opère à travers la rédaction du Document d'orientation et d'objectifs et du Document d'aménagement artisanal, commercial et logistique ;
- Enfin, ce travail sera conclu par une phase de consultation légale et réglementaire, ainsi que par l'enquête publique, avant approbation finale.

Au plus tard 6 ans après l'approbation, les élus devront évaluer les effets de la mise en œuvre du SCoT et, selon les résultats, décider de mettre en révision le SCoT. Le document doit ainsi être élaboré en tenant compte de toutes ces phases temporelles sans oublier les objectifs initiaux et ceux de rapprocher les politiques

publiques par des approches thématiques transversales. C'est dans ce cadre que le référentiel ISO 37101 a été utilisé : dans l'objectif de faciliter la démarche d'élaboration du SCoT et dans l'amélioration constante du projet.

Processus d'élaboration du SCoT

Étapes passées :

2017 : Etablissement du périmètre

2018 : Création du syndicat mixte

2020 : Installation du Comité Syndical, du bureau et des comissions

2021 : Prescription du SCoT

2021 - 2023 : Elaboration du diagnostic

Démarches en cours et à venir :

Court terme : Construction du projet d'aménagement stratégique : SCoT 2050

Moyen terme : Traduction réglementaire du projet validé (DOO, DAACL)

Long terme : Approbation du SCoT et démarrage de la mise en œuvre (ciblée)

Figure 1 : Processus d'élaboration du SCoT Rhône Provence Baronnie



Pour en savoir plus sur le contexte dans lequel s'inscrit l'élaboration du SCoT

○ Un territoire aux dynamiques de développement contrastées

Le diagnostic territorial mené par le syndicat mixte en 2023 met en lumière la diversité des composantes territoriales au sein du périmètre du SCoT Rhône Provence Baronnies entre les dynamiques industrielles de la vallée du Rhône, qui concentrent les emplois et les grandes infrastructures, et les secteurs ruraux, plus enclavés avec des dynamiques d'accueil marquées par la saisonnalité (tourisme, agriculture). L'état des lieux révèle un territoire à dominante rurale.

En contraste, trois centres urbains intermédiaires émergent, parmi lesquels Montélimar, deuxième pôle du département, sont des moteurs démographiques et économiques, capable d'attirer une population plus dense grâce à l'offre diversifiée en services, équipements et emplois qui rayonnent sur le territoire.

Ce panorama met en évidence les défis que devra relever l'élaboration du SCoT : concilier des besoins très variés entre les différents territoires en structurant l'organisation du territoire autour d'une armature territoriale pour renforcer la solidarité, la proximité et la complémentarité entre les bassins de vie.

En 2023, le paysage de la planification urbaine intercommunale dans le périmètre du futur SCoT Rhône Provence Baronnies reste encore peu structuré, aucun document d'urbanisme de planification intercommunale n'ayant été approuvé et mis en œuvre à ce jour. Seules deux démarches sont en cours d'élaboration : démarche en cours de finalisation pour 2025 sur le territoire de la communauté de Communes DRAGA (Du Rhône aux Gorges de l'Ardèche), et sur celui de la Communauté d'Agglomération de Montélimar. Par ailleurs, la couverture en documents d'urbanisme locaux demeure inégale, avec beaucoup de communes du territoire sans document d'urbanisme opposable. Ce contexte particulier impose donc l'élaboration d'un SCoT qui dépasse le simple cadre de la mise en œuvre réglementaire du rapport de compatibilité, en s'inscrivant dans une logique proactive et volontaire d'animation territoriale pour accompagner de manière efficace la mise en œuvre des orientations.

○ Un contexte intercommunal plutôt récent

Le périmètre du SCoT Rhône Provence Baronnies s'inscrit dans un contexte intercommunal marqué par la jeunesse des intercommunalités qui le composent. En effet, cinq d'entre elles sur les huit avaient moins de dix ans d'existence au moment du démarrage de la procédure.

Ainsi la plupart des intercommunalités du territoire sont encore en phase de consolidation institutionnelle et de maturation de leurs compétences. Ce contexte confère au SCoT un rôle d'autant plus structurant, en tant qu'outil fédérateur pour accompagner la montée en compétence des intercommunalités et favoriser la cohérence des dynamiques territoriales émergentes.

Les grands objectifs de l'élaboration du SCoT

Le futur SCoT Rhône Provence Baronnies vise à créer un cadre stratégique commun, qui reflète les identités variées des huit EPCI. Fondée sur une approche collaborative, la démarche repose sur une gouvernance renforcée, offrant aux acteurs locaux les moyens d'adapter le SCoT aux réalités locales. L'objectif est de garantir une cohérence territoriale et une trajectoire durable, en répondant aux défis démographiques, des services publics, de la mobilité, de la santé et de la transition numérique, tout en équilibrant développement et qualité de vie.

Le référentiel ISO 37101 a été utilisé pour répondre au contexte particulier précédemment décrit, à savoir l'élaboration d'un premier SCoT ayant pour objectif de construire une vision commune sur l'ensemble du périmètre et de mobiliser les acteurs locaux. **Le territoire se trouve à un moment charnière de fracture, de transformation et de profonde mutation** de ses pratiques d'aménagement et de développement local, et le SCoT s'installe dans ce contexte.



Pour en savoir plus sur les enjeux de développement durable locaux, socle de la démarche d'élaboration du SCoT

Les enjeux de la santé comme fil rouge de la stratégie

Le diagnostic sur l'offre de soin et l'état de santé des habitants a fait ressortir le sujet de la santé mentale comme un des enjeux sur lequel les choix d'aménagement peuvent avoir des effets. Par le prisme de l'urbanisme favorable à la santé, le SCoT se donne pour objectif de définir des solutions concrètes pour influencer ces déterminants de santé, susceptibles d'agir sur la santé et le bien-être des habitants.

Les évolutions démographiques et l'attractivité

Dans un contexte de tassement généralisé de la croissance démographique, le territoire du SCoT demeure attractif pour l'accueil de nouvelle population. Le SCoT anticipe les effets du vieillissement de sa population. A l'horizon 2030, 40% de la population aura 60 ans, dont la moitié aura plus de 80 ans et un quart de celle-ci plus de 90 ans. Afin de maintenir son tissu économique, le territoire devra demeurer attractif pour les jeunes actifs.

Le maintien des filières économiques productives locales

Un des principaux enjeux du territoire est de maintenir la dynamique des filières industrielles, artisanales et agricoles. Il convient de conforter l'activité économique de la vallée du Rhône et d'amplifier son rayonnement territorial, doté du passage du fleuve du Rhône et de grandes infrastructures de transport, notamment l'axe touristique majeur qui relie Paris à Marseille : l'autoroute A7 et la Nationale 7. Ici, un développement industriel important s'est établi, avec la présence de deux centrales nucléaires et les filières dérivées, qui sont de vrais marqueurs pour l'économie locale.

La préservation et l'amélioration de l'environnement

Bénéficiant de grandes qualités paysagères et naturelles, le territoire est directement concerné par les enjeux liés aux transitions écologiques et climatiques. A titre d'illustration, le périmètre du SCoT est en partie concerné par le Parc Naturel Régional (PNR) des Baronnies Provençales, un territoire où se conjuguent préservation de la biodiversité, valorisation des patrimoines naturels et culturels, et développement rural durable. Ces atouts sont toutefois impactés par d'importantes pressions qui fragilisent cet équilibre (changement climatique, surfréquentation touristique, urbanisation et infrastructures...).

○ **La résilience des ressources naturelles, eau et sol**

La gestion des ressources naturelles est une préoccupation majeure du territoire. Celui-ci doit renforcer sa résilience, en témoigne un déficit chronique de la ressource en eau : sur les 9 bassins versants du territoire, 5 sont concernés par des déficits chroniques de la ressource. Cela affecte à la fois l'environnement, les milieux, la biodiversité et les capacités de développement de l'ensemble du territoire.

○ **Démarrage de la procédure et Loi Climat Résilience**

Le démarrage de la procédure d'élaboration coïncide avec la promulgation de la loi climat résilience engageant les territoires à conduire des stratégies de sobriété foncière qui permettent d'atteindre Zéro Artificialisation Nette en 2050 tout en se préoccupant de la qualité des sols.

Après l'identification des enjeux structurants, le territoire avait un besoin de méthodes avec un fil rouge stratégique et déterminant. C'est dans ce cadre qu'en 2019, les élus du territoire font appel à une cheffe de projet expérimentée avec l'expertise préalable de l'élaboration de deux SCoT. Au moment de sa prise en main du dossier, elle (re)mobilise les ressources à sa disposition :

- **Des outils de procédure** (retroplanning) structurés autour des exigences réglementaires du code de l'urbanisme, des grandes phases d'élaboration d'un SCoT et des grandes instances structurantes de concertation ;
- **Un contenu thématique**, notamment travaillé par le syndicat mixte à sa création.

Toutefois, dès le début de l'élaboration, le chantier s'annonce complexe et long, en particulier pour le développement des réflexions thématiques. C'est dans ce cadre que lui a été présenté un outil capable de structurer les réflexions et de concevoir une méthodologie qui apportera une cohérence tout au long de la procédure, en gardant les objectifs initiaux de développement durable.

2.4 Le référentiel ISO 37101, un outil pour faciliter l'élaboration du SCoT

L'opportunité d'utiliser le référentiel

En 2021, en concertation avec la Fédération Nationale des SCoT et alors qu'il s'agit du début de la démarche d'élaboration d'un SCoT qui se veut ambitieux en matière de transitions écologiques, énergétique et climatique, en conformité avec l'esprit de la réforme de modernisation des SCoT, le syndicat mixte du SCoT Rhône Provence Baronnies rejoint l'expérimentation nationale pilotée par la DHUP relative à l'utilisation du référentiel ISO 37101.

L'intérêt de pouvoir s'appuyer sur un cadre de méthode est double :

- L'élaboration d'un SCoT est une démarche très longue, aussi bien dans le processus d'élaboration en lui-même que dans le contenu que souhaite apporter le syndicat mixte, qui nécessite de cadrer et mener les productions en assurant constance et cohérence ;
- Le syndicat mixte porte le SCoT et assure sa mise en œuvre en petite équipe (composée de 2.5 personnes), avec des moyens en ingénierie interne et en outillage qui exige un travail en transversalité appuyé sur l'ensemble du pilotage de la procédure.

Pour le syndicat mixte, l'ISO 37101 se présente ainsi comme outil capable de :

- Cadrer la procédure et garder un fil conducteur sans se faire dépasser par la durée de la démarche et l'ensemble des thématiques à traiter en parallèle ;
- Se doter d'une approche systémique et la conserver tout au long des étapes d'élaboration du SCoT ;
- Donner des méthodes pour fédérer efficacement les acteurs dans un contexte de transformation profonde du territoire.

Pour aller plus loin - « Conduire des stratégies de développement territorial durable »

- ▶ [Pourquoi utiliser le référentiel ISO 37101, un cadre méthodologique partagé en France et à l'international ?](#)

— Dépasser le cadre réglementaire du SCoT par la vision du projet de territoire

En plus d'élaborer un SCoT appropriable et adapté aux territoires de Rhône Provence Baronnies, le syndicat mixte souhaite dans une plus large mesure repenser les pratiques d'aménagement locales (améliorer les processus et les opérations d'aménagement), sans compromettre à la qualité de vie et aux aspirations citoyennes.

Dans un contexte récent de Zéro Artificialisation Nette, l'enjeu des documents de planification est de faciliter la mise en œuvre des nouvelles orientations politiques (gestion économe de l'espace limitant l'artificialisation des sols, décarbonation, adaptation des territoires et atténuation du changement climatique, offre d'habitat, de services et de mobilités adaptés aux nouveaux modes de vie...). Il s'agit donc de travailler en transversalité et de mettre en cohérence les différentes politiques publiques à l'échelle du territoire. Alors que l'élaboration du SCoT aurait pu se faire en suivant strictement les procédures réglementaires classiques, le syndicat mixte a souhaité utiliser l'ISO 37101 pour adapter les orientations nationales aux contextes locaux et pour en faire un projet de territoire fédérateur.

En d'autres termes, dépasser le cadre réglementaire de la planification, pouvant être perçu comme une somme d'arbitrages quantitatifs, permet de prendre de la hauteur par rapport aux enjeux primaires et de nourrir le SCoT avec les réflexions de ceux qui l'appliqueront sur le terrain. Cette réflexion suit les objectifs de l'ordonnance de modernisation du SCoT de 2020, permettant au document de traiter les thématiques et enjeux dont le territoire souhaite se saisir.

Le référentiel ISO 37101 permet d'aller en ce sens et d'éviter le piège d'une élaboration trop mécanique ou arithmétique.

Par ailleurs, l'outil a permis de créer un lien entre les thématiques à traiter au sein du code de l'urbanisme (habitat, logement, consommation d'espace, mobilités...) et celles des 6 finalités du développement durable au cœur de la norme, comme la cohésion sociale et la résilience.

« Comme la modernisation des SCoT nous offre un cadre plus ouvert et propice à l'émulation territoriale, l'utilisation du référentiel ISO 37101 s'avère idéale pour répondre aux aspirations des élus et révéler leurs priorités. Les 6 finalités de l'ISO 37101 sont par ailleurs en parfaite résonance avec les objectifs du SCoT » - Mathilde Rolandeau, Directrice du SCoT Rhône Provence Baronnies

■ Apporter un fil conducteur et une transversalité tout au long de la procédure d'élaboration

Établir des liens entre les thématiques d'un SCoT revient à les décloisonner et créer une transversalité entre elles. Dans ce cadre, les analyses conduites avec l'ISO 37101 permettent d'approfondir celles qui font les atouts ou les faiblesses du SCoT tout en créant de la cohérence entre les propositions qui seront formulées.

Les résultats obtenus permettent une verbalisation et une structuration des enjeux afin de pouvoir orienter les actions par la suite. Des ateliers, restitutions et analyses des résultats par croisement avec les finalités ISO, suivis d'une évaluation, permettent de privilégier ou non telle ou telle orientation stratégique.

L'outil ISO 37101 structure la procédure en facilitant le suivi des diagnostics, l'identification des enjeux et en favorisant les démarches de concertation. Concrètement, dans le cadre de son utilisation par Rhône Provence Baronnies, le référentiel a aidé à élaborer des CCTP (voir ci-après), à orienter le contenu des réunions et à répondre aux questions récurrentes. Il aide également à la collecte de données, à l'anticipation et l'organisation des suites à venir pour chaque étape (évaluation).

Pour les démarches d'une ampleur similaire, l'outil permet une méthodologie claire avec un fil rouge maintenu dans le temps, ajusté en fonction de synthèses issues des grilles de questionnement du référentiel et d'analyses croisées. L'ISO a fourni un cadre, une structure et un langage commun pour porter une vision collective de l'élaboration du SCoT.

■ Cadrer plus efficacement les commandes des études thématiques

Plusieurs études thématiques ont été programmées pour enrichir le diagnostic initial et améliorer la connaissance des acteurs sur les enjeux territoriaux de développement local. Le syndicat mixte, en coordination avec les EPCI et en appui sur les travaux des commissions thématiques, a pour responsabilité d'élaborer ces études. Cependant, certaines problématiques se trouvent en dehors des compétences techniques du syndicat et demanderaient de trop grandes ampleurs de travail pour conduire intégralement les études. Ainsi, il a commandé plusieurs études pour lesquelles un apport d'ingénierie et une expertise thématique sont indispensables. Parmi celles-ci, la santé dans le SCoT et la stratégie multimodale sont deux études commandées par le syndicat dans le cadre du SCoT.

A titre d'exemple, le référentiel ISO 37101 a aussi été utilisé pour l'élaboration du cahier des charges de l'étude sur les filières économiques locales menée entre 2022 et 2023. Il s'agissait de confier à un cabinet externe l'étude des capacités de développement économiques en tenant compte des grands projets de

développement économiques (industriel, nucléaire, logistique) qui vont transformer l'économie du territoire, révéler des écosystèmes économiques à l'échelle du SCoT et identifier les besoins d'emplois et d'accueil d'actifs qu'ils induisent.

L'ISO a été utilisé pour définir les grandes problématiques devant être traitées par les études. D'une part, par la remise à plat des éléments de connaissance, des lacunes du niveau de connaissance, de l'identification des éléments à renforcer, compléter. D'autre part, l'ISO a permis de déterminer des séquences d'études et de travail nécessaires : *quelles missions sont de l'ordre du diagnostic ? De l'évaluation des politiques publiques menées sur le territoire ? De la prospective et des potentiels ? Des solutions à proposer ?*

C'est en particulier le travail des questions évaluatives qui permet de mieux objectiver les effets attendus de l'étude. L'ISO permet de structurer ce cheminement intellectuel nécessaire dans la formulation de la commande.

3 LES ENSEIGNEMENTS DE L'EXPÉRIMENTATION

Le référentiel et ses outils ont été introduits et utilisés à ce jour dans le cadre de la première phase d'élaboration du SCoT : la constitution du diagnostic et le partage des enjeux prioritaires pour le territoire du SCoT. Les exemples suivants illustrent la mobilisation du référentiel pendant cette première phase d'élaboration. Ils témoignent de l'utilisation de différents outils d'analyse, garants d'une vision transversale et pouvant être utilisés à toutes les étapes d'un projet.

Rappel d'un des principes fondamentaux d'utilisation du référentiel ISO 37101, selon le guide « Comment construire et conduire un projet de territoire avec le référentiels ISO 37101 ? »

Le standard ISO 37101 propose d'analyser la contribution du Projet aux finalités selon au moins 12 domaines d'action qui représentent les différents leviers d'intervention mobilisables par l'autorité publique et qui couvrent la plupart des actions envisageables en contexte urbain et territorial ; ces 12 domaines d'action, non limitatifs, peuvent être complétés le cas échéant si le territoire concerné a défini et formalisé un cadre d'action publique qui lui est propre. Les finalités et domaines d'action définissent ainsi une grille d'analyse qui est l'outil central de mise en œuvre du système de management. Cette grille d'analyse permet d'accompagner les différentes étapes du cycle de vie du projet dans une logique d'amélioration continue.

3.1 La « mise à plat » pour identifier les manques et structurer les étapes suivantes

Qu'est-ce que la « matrice de mise à plat », outil de cadrage et de structuration ?

- Imaginée par les équipes du SCoT de Rhône Provence Baronnies, la « matrice de mise à plat » revient à dresser une situation de référence en confrontant les thématiques traitées dans le SCoT. La démarche repose sur une analyse croisée entre deux axes :

- **Les thématiques du SCoT**, avec un code couleur distinguant celles approfondies en interne (en violet sur le schéma ci-après) et celles confiées à des prestataires.
- **Les 12 domaines d'action de l'ISO 37101**, qui représentent les leviers de politiques publiques locales mobilisables.

Cet exercice, mené en amont, permet notamment d'analyser chaque thématique au regard des compétences/ressources concernées sur le territoire (« domaines d'action »), d'identifier les manques puis « poser à plat » les sujets à aborder dans les études.

Dans cette première passe, l'objectif est de structurer la réflexion, à ce stade sans analyse poussée ni présupposé, afin d'organiser efficacement les travaux à venir. La démarche d'analyse permet ainsi d'identifier les lacunes dans les réflexions déjà engagées, d'approfondir celles qui feront l'objet d'une concentration particulière et d'identifier le rôle du porteur de projet dans cet approfondissement en structurant des étapes.

La « matrice de mise à plat » des équipes du SCoT Rhône Provence Baronnies constitue ainsi une première étape pertinente dans l'utilisation du référentiel ISO 37101 dans le cadre d'un projet de SCoT. L'élaboration d'un SCoT implique de jongler entre différentes thématiques parfois cloisonnées. Ainsi, cette matrice permet de prendre de la hauteur pour une meilleure structuration des idées transversale et une meilleure organisation des nombreuses tâches à ordonnancer.

« Cette mise à plat m'aide à structurer mes connaissances existantes et à réfléchir sur les cases vides : doivent-elles rester ainsi ? Si oui, pourquoi ? Lesquelles méritent d'être approfondies ? » - Mathilde Rolandeau, Directrice du SCoT Rhône Provence Baronnies

Zoom sur l'utilisation de la norme par la « matrice de mise à plat »

| | | 12 Domaines d'actions | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|--|---|--|--|--|--|---|---|
| | | Gouvernance responsabilité, engagement | Education et renforcement des compétences | Innovation, créativité et recherche | Santé et soins | Culture et identité collectives | Economie, production et consommation durables | Vivre ensemble, inter-dépendance et solidarité | Cadre de vie et environnement professionnel | Sécurité et sécurité | Infrastructures et réseaux | Mobilité | Biodiversité et services écosystémiques |
| E t u d e s S C o T | Thèmes traités dans l'étude "équipements et services" | | établissements scolaires organismes de formation et d'apprentissage organisme de formation pour adultes | - Numériques - Evolution du commerce | - Offre de soins (maillage équipements) | - Equipements culturels | - Nouveau mode de commerce en réponse aux nouveaux modes de consommation | - Armature territoriale optimale de services (prospective) | - Equipements tiers- lieux, coworking | - Service défense incendie, casernes pompiers, police, gendarmarie | - Numérique | - Gare - Pôle multimodal | |
| | Thèmes traités dans l'état initial de l'environnement | | | | - Analyse des risques et des pollutions | - Paysages emblématiques | | | - Qualité des ZAE (via volet paysage ?) | - Analyse de l'exposition aux risques naturels et industriels | Servitudes, captages | - Impact des transports dans les émissions de GES | - connaissance des enjeux - Définition de la TVB |
| | Thèmes traités dans l'étude filières économiques locales | | - Filières en lien avec l'apprentissage et l'offre de formation - Campus connecté, campus numérique (exemple : Orillon) | - Filières d'innovation - Métiers du végétal | - Filières végétales (phytothérapie, huiles essentielles) - Evolution des risques et impacts (nucléaires, logistiques) | - Préserver les marqueurs du territoire (tourisme, agriculture) | - Economie du changement climatique (EPR, PV, etc.) - Filières alimentaires locales : connaissance et renforcement | | - Tiers lieux, Fab/Lab, centres de télétravail : nouveaux lieux de travail | - Filière nucléaire autoroute | - Potentiels des grandes infrastructures de transport sur la développement des filières : Routières, ferroviaires, fluviales - Impact de l'arrivée TGV sur le territoire : mobilité des salariés, attractivité, tourisme d'affaires | - Logistique des ZAE - Accessibilité des ZAE - Déplacements domicile-travail : coûts des carburants, alternatives, proximité, covoiturage | - Filière végétale Agriculture : Filières alimentaires - Compensation |
| | Thèmes traités dans l'étude sur la santé | | - Accueil des internes en médecine sur le territoire | Urbanisme favorable à la santé : conception d'un nouveau modèle urbain | - Attractivité pour les médecins personnels soignants - Maillage du niveau de service : complémentaire et non concurrentiel Etat de santé des habitants | | | - Maillage du niveau de service : complémentaire et non concurrentiel | - Etat de santé des habitants du territoire (dont maladie mentale et psychologique) | - Offre de premiers secours : urgences, samo, ambulance - Volume de patients pris en charges par type d'urgence | | - Mobilité active - Mobilité décarbonée | UFS : nature en ville - performance énergétique des constructions |
| | Diagnostic logement/habitat | | | - Nouvelle forme d'habitats | - Proximité lieu d'habitation et offre de soins | - Type d'habitat, densité acceptable | - analyse de l'immobilier d'entreprise (vacance) - Production neuve de logements | - Parc de logements : type, taille, ancienneté | - Qualité logement - par : secondaire concurrentiel ? | - Ancienneté, vétusté, insalubrité du parc de logements | - Densité autour des axes de desserte par réseau performant (assainissement notamment, eau potable) | - Densité autour des dépassements ou desserte TC - Parcours résidentiels | - Performance énergétique consommation foncière liée à l'habitat |
| | Dynamique démographique | | Profil démographique : baisse des jeunes (0-15 ans) | | Profil démographique : vieillesse (prise en charge spécialisée) | | Profil démographique : pyramide des âges - territorialisation des dynamiques et des profils de population | | | | Profil démographique : vieillesse (offre de services adaptée) | | Projections démographiques 2050 (artificialisation, ressource en eau) |
| | Occupation du sol | | | - Nouveau modèle d'urbanisation (urbanisme opérationnel) : démolition/reconstruction, réhabilitation friche, construction en surélévation de bâtiments existants, urbanisme circulaire | Nature en ville | | - Foncier dédiés aux activités économiques | | | | | Chrono-urbanisme : urbanisme prenant en compte les mobilités actives | |
| | Thèmes traités dans l'étude sur la multi-mobilité | | | | - Accessibilité tous modes aux équipements structurants | | - La logistique associée aux nouveaux modes de consommation | Pratiques de transports solitaires. | | - Temps d'accès, isochrone | Axes structurants du territoire | - Analyse du potentiel de report modal | - Mobilité décarbonée |

| | | 12 Domaines d'actions | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|--|---|---|---|--|--|--|--|
| | | Gouvernance responsabilité, engagement | Education et renforcement des compétences | Innovation, créativité et recherche | Santé et soins | Culture et identité collective | Economie, production et consommation durables | Vivre ensemble, inter-dépendance et solidarité | Cadre de vie et environnement professionnel | | | | |
| E t u d e s S C o T | Thèmes traités dans l'étude "équipements et services" | | - établissements scolaires - organismes de formation et d'apprentissage - organisme de formation pour adultes | - Numériques - Evolution du commerce | - Offre de soins (maillage équipements) | - Equipements culturels | - Nouveau mode de commerce en réponse aux nouveaux modes de consommation | - Armature territoriale optimale de services (prospective) | - Equipements tiers- lieux, coworking | | | | |
| | Thèmes traités dans l'état initial de l'environnement | | | | - Analyse des risques et des pollutions | - Paysages emblématiques | | | - Qualité des ZAE (via volet paysage ?) | | | | |
| | Thèmes traités dans l'étude filières économiques locales | | - Filières en lien avec l'apprentissage et l'offre de formation - Campus connecté, campus numérique (exemple : Grillon) | - Filières d'innovation - Métiers du végétal | - Filières végétales (phytothérapie, huiles essentielles) - Evaluation des risques et impacts (nucléaires, logistiques) | - Préserver les marqueurs du territoire (tourisme, agriculture) | - Economie du changement climatique (EPR, PV, etc.) - Filière alimentaires locales : connaissance et renforcement | | - Tiers lieux, Fab/Lab, centres de télétravail : nouveaux lieux de travail | | | | |

Figure 2 : Structurer le fond thématique - Matrice des thématiques du SCOT croisée avec les domaines d'action de la norme ISO 37101

La matrice évolue au fur et à mesure de la procédure et donc, de la maturité des réflexions. Sur l'illustration, on remarque des colonnes et des lignes plus ou moins renseignées. Par exemple, une colonne n'est pas remplie : celle correspondant au système de gouvernance. En effet, celui-ci était déjà construit au moment

d'introduire ISO dans la procédure (la composition des commissions thématiques a été délibérée dès le lancement). L'ISO n'était donc pas utile pour cette thématique.

En revanche, une des colonnes les mieux remplies et plus investie représente celle de la santé, car le syndicat avait vraiment besoin de structurer son propos sur cette thématique. Par exemple, sur l'extrait ci-dessus (figure 2), nous pouvons remarquer que dans les études dédiées aux équipements et services et aux filières économiques locales, le syndicat mixte constate plusieurs enjeux comme le maillage en offre de soins.

Il sera important de reprendre ce tableau régulièrement et notamment à la fin de la procédure pour évaluer si les thèmes et les enjeux identifiés au début ont été traités et de quelle façon.

3.2 Passer commande, comment rédiger un cahier des charges SCoT avec l'ISO 37101 ?

La « matrice de mise à plat » a permis à l'équipe du SCoT Rhône Provence Baronnies d'identifier les thématiques prioritaires et à approfondir ; elle a été importante pour faire progresser les réflexions, notamment sur les sujets de santé, alors même que ce sujet n'entre *a priori* dans le cœur des sujets du SCoT.

L'étape suivante a été de construire une consultation pour une commande d'étude, avec l'objectif de pouvoir conserver autant que possible une cohérence méthodologique entre maîtrise d'ouvrage et prestataires. Pour cela, il était nécessaire de bien préciser les objectifs et besoins de la maîtrise d'ouvrage pour orienter le travail à effectuer par le prestataire.

Concrètement, le syndicat mixte a utilisé ISO 37101 dans le cadre d'un appel d'offres d'étude, avec notamment un encart dédié du CCTP qui précisait :

- ☐ Les objectifs de l'ISO 37101,
- ☐ Sa méthode d'application dans le cadre du SCoT,
- ☐ Les attentes relatives à son utilisation pour structurer l'étude.
- ☐ Une explication sur l'intérêt de la matrice *finalités x domaines d'action* pour guider l'analyse des enjeux de santé sous l'angle des politiques publiques locales et du développement durable. (Voir figure 2)

Les objectifs d'utilisation du référentiel pour écrire un cahier des charges sont les suivants :

- ☐ Amélioration de la lisibilité et de l'opérationnalité des cahiers des charges ;

- Établissement d'un cadre méthodologique partagé entre maîtrise d'ouvrage et prestataires ;
- **Orientation du travail des prestataires** pour intégrer les principes de développement durable dans leurs méthodologies.
- In fine, **montée en compétence** de l'ensemble des acteurs de l'élaboration des documents stratégiques.

En intégrant ce référentiel au cahier des charges, il devient plus aisé de préciser les objectifs, d'encadrer les livrables attendus et de s'assurer que les dimensions importantes du développement territorial sont abordées de manière cohérente et exhaustive.

La méthodologie de projet : application de la NORME ISO 37101 à la procédure d'élaboration du SCoT

Publiée en janvier 2016 par l'ISO, la norme ISO 37101 s'adresse aux collectivités territoriales et propose un cadre de méthodes pour mener des stratégies de développement durable. Flexible et d'application volontaire, elle n'impose rien mais permet de poser les bonnes questions en phase d'écriture des projets jusqu'à la phase évaluation.

La norme ISO s'appuie sur les 6 principes de DD intégrés dans les piliers du SCoT :

- Attractivité ;
- Préservation et amélioration de l'environnement ;
- Résilience ;
- Utilisation responsable des ressources ;
- Cohésion sociale ;
- Bien-être.

Dans le cadre de la procédure d'élaboration du SCoT, la norme ISO 37101 est considérée comme un outil d'aide à la décision quant à la mise en œuvre du SCoT (animation, actions) : rendre le projet le plus réaliste possible. Le présent cahier des charges a été construit en particulier en s'appuyant sur deux outils de la norme : une grille à double entrée qui permet de relier le projet au regard des critères de la norme et un tableau de suivi du processus.

L'application de la norme sur la procédure est pilotée par le syndicat, le bureau d'études sera destinataire des outils comme guide potentiel à la réalisation du projet.

Figure 3 : Extrait du cahier des charges « Santé dans le SCoT : diagnostic, prospective & outils » - Accompagner le territoire Rhône Provence Baronnies dans le développement de l'urbanisme favorable à la santé, Décembre 2022

Point de vigilance

Il convient de préciser néanmoins que dans le cas de cette consultation, le syndicat mixte n'a pas rendu l'utilisation du référentiel ISO 37101 obligatoire pour les prestataires. Dès lors, l'utilisation du référentiel ISO 37101 ne faisait pas partie des critères d'analyse des offres. Il s'agit ici d'une limite qu'il faut souligner car même si certains des bureaux d'études ont identifié ISO 37101 dans leur offre, aucun des candidats ne l'a intégré de manière explicite à sa méthodologie de travail. Ce retour d'expérience doit ainsi inviter à renforcer les prescriptions dans les dossiers de consultation des entreprises, pour s'assurer que les grands principes de l'ISO

37101 soient bien mis en œuvre par les prestataires, même s'il paraît difficile de contraindre ces derniers d'appliquer la norme à la lettre.

Préconisations dans le cas d'un syndicat mixte qui prévoit une AMO globale

Dès le départ, le syndicat mixte doit prévoir un cahier des charges qui intègre l'ISO 37101 afin que l'AMO se l'approprie et l'intègre à la supervision générale. Les recommandations dans l'élaboration des cahiers des charges et le suivi des prestations sont les suivantes :

- Afficher que l'ISO 37101 fait partie de la méthodologie d'élaboration du SCoT.
- **Inciter l'utilisation des outils de l'ISO 37101 dans la méthode proposée par les bureaux d'étude** en explicitant cette attente dans le cahier des charges. Cela les incitera à démontrer leur maîtrise de la matrice *finalités x domaines d'action* et leur capacité à appliquer cette approche pour structurer et analyser les enjeux spécifiques du territoire.
- **Prévoir un temps de coordination** entre maîtrise d'ouvrage et prestataire pour confirmer et stabiliser la méthode d'appropriation de l'ISO 37101 au sein du projet et ses études.
- **Établir l'ISO 37101 comme un critère de notation des offres.** Cela permettra d'évaluer les réponses aux appels d'offre sur : l'utilisation de la matrice pour identifier et structurer les enjeux, pour animer les ateliers participatifs, et proposer une méthodologie adaptée aux spécificités locales (sans demander nécessairement à déployer la norme dans son intégralité).
- **Intégrer le référentiel ISO 37101 comme un outil d'évaluation et de suivi des prestations.** Après la sélection d'un prestataire, réinterroger les productions au regard des finalités et domaines d'action, afin d'assurer une approche cohérente et transversale du diagnostic.

3.3 Structurer son projet de territoire et rendre visible les enjeux prioritaires

Un outil d'aide à la formulation et à la synthèse

L'objectif principal de l'élaboration du SCoT est de trouver une voie commune à l'ensemble des territoires qui constituent le périmètre.

C'est dans ce cadre que la démarche d'élaboration du SCoT Rhône Provence Baronnies a été marquée par une concertation riche et approfondie, avec plus d'une dizaine d'ateliers organisés chaque année, et la participation cumulée de

plus d'une centaine de partenaires. Cette concertation, complétée par une vaste collecte de données, a généré une quantité considérable de matière à traiter, et l'objectif principal était de minimiser les pertes d'information tout en synthétisant efficacement les résultats.

L'utilisation de l'ISO 37101 s'est révélée particulièrement utile et a aidé à structurer et synthétiser cette matière abondante. L'intérêt d'utiliser l'ISO 37101 dans ce cas revient donc à mettre en œuvre une vision et un langage commun aux acteurs locaux. De son côté le syndicat mixte capitalise au mieux les productions au regard de ce grand nombre d'acteurs au fil des étapes.

Ce travail de synthèse a pu être conduit en s'appuyant sur la **matrice « finalités x domaines d'actions »**, qui constitue une grille permettant d'analyser et structurer les enjeux stratégiques territoriaux portés par les élus locaux et de les hiérarchiser au regard d'objectifs de développement durable. Cette matrice, « finalités x domaines d'actions » croise :

- Les 6 finalités du développement durable (en lignes sur la figure 4)
- Les 12 domaines d'action, avec comme particularité qu'elle s'appuie sur les orientations des élus issus des réunions de concertation et du comité syndical (en colonnes sur la figure 4).

Cette démarche permet d'obtenir :

- **Un vocabulaire renouvelé**, en identifiant et formulant un vocabulaire propre aux nouveaux enjeux : trajectoires de sobriété, de transitions et de décarbonation.
- **Une vision d'ensemble des enjeux**, où sont retranscrites et classées les orientations des élus.
- **Des priorités qui se dégagent et deviennent visibles** sur la matrice, permettant de les hiérarchiser en fonction de leur importance et de leur pertinence pour le territoire.
- **En dehors des priorités se dégagent des manques à combler**, où les zones blanches dans cette matrice jouent un rôle révélateur. Elles soulignent soit un manque d'expression des élus sur certaines finalités, soit une absence d'études menées sur ces sujets, ou encore l'indication qu'il s'agit de thématiques jugées moins pertinentes pour le territoire.

« Cet exercice me permet de me poser les bonnes questions sur l'élaboration du SCoT » - Mathilde Rolandeau - Directrice du SCoT Rhône Provence Baronnies

| | | 12 Domaines d'actions | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|-----------------------------------|---|--|--|--|--|---|---|
| | | Gouvernance responsabilité, engagement | Education et renforcement des compétences | Innovation, créativité et recherche | Santé et soins | Culture et identité collective | Economie, production et consommation durables | Vivre ensemble, inter-dépendance et solidarité | Cadre de vie et environnement professionnel | Sureté et sécurité | Infrastructure s et réseaux | Mobilité | Biodiversité et services écosystémiques |
| F I N A L I T É S | Résilience | | - Renforcement des filières économiques locales par l'apport de compétences (valeur ajoutée) | | - Renforcement du maillage d'équipements de santé et de l'offre de soins - Modèle urbain vers plus de prévention de l'apparition de maladies (UFS) | | | | | - Maillage d'équipements pour garantir un accès équitable | | - Développer la multi-modalité : territoire captif de la voiture individuelle | - Amélioration des fonctionnalités écologiques et des liens (trames) |
| | Bien-être | | | | - Développement d'une démarche UFS | | - Alimentation locale accessible | - L'offre de logements adaptés aux besoins de chaque génération | - Améliorer les conditions de travail (qualité des lieux, des espaces publics, des aménités autour du lieu de travail) | - Sentiment de sécurité : être éloigné du risque/se sentir protégé | | - Amélioration de la santé : mobilité active - Amélioration de la qualité de l'air | - Amélioration du cadre de vie, de l'environnement |
| | Utilisation rationnelle des ressources | | | | | | - Le mix énergétique : qu'est ce que cela signifie pour le territoire ? | | | - Ressource en eau (DFCI) | - Prélèvement Eau potable - Réseaux de distribution EP et traitement EU | - Baisse du recours aux énergies fossiles | - Reconstitution de la ressource en eau - Gestion des déchets |
| | Cohésion sociale | | - Permettre le parcours complet d'apprentissage sur le territoire ? Ancrage territorial ? | | - Des territoires moins concurrentiels et plus complémentaires - Porter les projets à l'échelle du bassin de vie de 235 000 habitants | - Se forger une identité commune | - Proximité des services | - Vieillesse de la population : personnes âgées comme actrices de la vie publique - Les conflits d'usage des sols | | | | - Développement des TC : vecteur de liens sociaux - Accès à la mobilité des personnes âgées, PMR, jeunes | |
| | Préservation de l'environnement | | | | - Ressources en eau - Limitation à la soumission aux risques naturels et industriels | | - Evaluer le bilan carbone de nos modes de consommation | | | | | - Amélioration de la qualité de l'air : baisse du trafic | - Un suivi des effets de la mise en œuvre des politiques de restauration des milieux naturels |
| | Attractivité | | - Un territoire formateur : faire venir et faire rester les étudiants | | - renforcement du bien être et du bien vivre - accompagnement du vieillissement de la population : offre territoriale adaptée | | | - Offre de services adaptés au plus grand nombre : accueil durable | | | | - diminution des besoins en déplacement (proximité des services, de l'emploi, etc.) | - Gain sur la qualité de vie globale |

Figure 4 : Enjeux stratégiques – Matrice thématiques du SCoT et finalités

Le cas de l'étude sur les filières économiques locales

Une concertation a été notamment organisée dans le cadre la stratégie menée sur les filières économiques locales ; elle a impliqué une multitude d'acteurs économiques (notamment ceux des filières énergétiques, agricoles, du Bâtiment et travaux publics (BTP), du loisir et de la culture), ainsi que des acteurs de l'innovation ou encore des experts et gestionnaires des ressources naturelles. Cette démarche a généré une quantité considérable de données et d'enjeux, mais également un travail amont de mise en cohérence significatif. Notamment, l'absence de lecture convergente ou transversale des résultats des ateliers a rendu difficile l'obtention d'une vue d'ensemble structurée. Plus de 150 personnes ont participé à ces échanges, et bien que des éléments précieux aient été identifiés, il s'agissait de les valoriser pleinement pour passer de discours isolés à des éléments relevant d'une stratégie intégrée.

L'enjeu était de savoir comment structurer les résultats de ces concertations pour les rendre cohérents avec les thématiques transversales du SCoT et de rendre cela lisible afin de faciliter la prise de décision politique et d'aligner les priorités économiques avec les ambitions du territoire.

Pour répondre à cette problématique (reprendre et structurer les enjeux issus de chaque atelier), le syndicat mixte a conduit une analyse croisée entre les grandes thématiques économiques abordées dans l'étude, et les 6 finalités du référentiel ISO 37101, autour des questions suivantes « *qu'est-ce qui est en jeu par rapport aux*

thématiques traitées et aux finalités du développement durable ? Qu'est-ce qui est à perdre ? À gagner ? ».

Le traitement de cette grille donne plusieurs indications. Lorsque plusieurs enjeux se rejoignent au sein d'une seule case, cela permet de faire ressortir les priorités des acteurs économiques sollicités. D'un autre côté, cela suscite des interrogations : *pourquoi certaines cases sont-elles vides, et donc peu explorées ?* Cela a conduit à mener un **traitement par scoring¹ quantitatif**, qui a permis d'obtenir les enseignements et résultats suivants :

- Amélioration de la lisibilité des enjeux économiques exprimés par les acteurs du terrain ;
- **Confirmation de l'absence de lacunes majeures** dans l'étude des enjeux des filières économiques locales ;
- Organisation et mise en visibilité de la transversalité des enjeux ;
- Priorisation et alignement des enjeux avec les ambitions politiques locales, en simplifiant la complexité et en dépassant les aspects techniques.

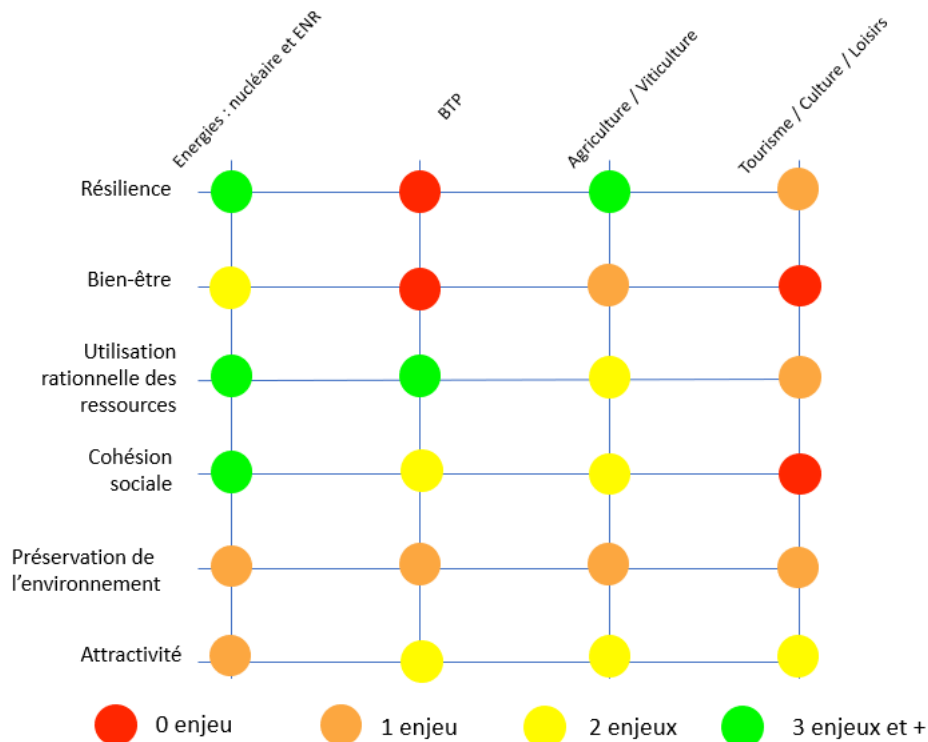
Cette démarche a ainsi permis de synthétiser et organiser le contenu issu des ateliers de manière à faciliter les arbitrages politiques autour des priorités.

Par exemple, les résultats propres au sujet du tourisme révèlent que les échanges n'ont pas abordé l'enjeu de cohésion sociale alors que les impacts territoriaux de la valorisation touristique sur les logements, les services et les équipements sont des enjeux importants du SCoT.

Concernant la finalité de la résilience, elle résonne davantage dans les secteurs de l'énergie et de l'agriculture et moins sur la filière BTP, soulignant des enjeux importants de valorisation ou au contraire de rattrapage sur ces domaines.

¹ Le scoring est une méthode qui permet de classer le contenu en fonction de différents critères. Ici, il s'agit des enjeux qui ressortent au sein des filières économiques locales par rapport aux thématiques traitées et aux finalités du développement durable.

Les filières économiques locales : ce qui est en jeu par rapport aux thématiques traitées et aux finalités du DD



| Scoring des filières structurantes par rapport aux piliers DD // Liste des enjeux par filières (issus de la concertation et des analyses AFOM - Décembre 2022) | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | Filières économiques locales | | | |
| | ÉNERGIES : nucléaire et ENR | BTP | AGRICULTURE/VITICULTURE | TOURISME/CULTURE/LOISIRS |
| Résilience | <ul style="list-style-type: none"> La souveraineté et la résilience énergétique à l'échelle du territoire Le développement d'autres activités économiques complémentaires La valorisation des déchets par un système d'économie circulaire Le soutien à l'économie locale en valorisant la filière bois et ses retombées | | <ul style="list-style-type: none"> La sécurisation du foncier agricole et définir les surfaces agricoles à conserver pour le maintien/développement des filières. L'autonomie alimentaire : consommation et production locale, équilibre entre volumes nécessaires pour nourrir et rentabilité pour l'agriculteur, synergies entre les PAT L'évolution des modes et habitudes de consommations. La sécurisation de la filière lavande & lavandin sur les zones d'altitude qui présentent moins de potentialités de diversification et peuvent bénéficier de l'AOP | <ul style="list-style-type: none"> Les liens entre services offerts aux touristes et services à la population permanente. |
| Bien-être | <ul style="list-style-type: none"> La mobilité, les services et le logement des salarié.e.s La filière méthanisation adaptée/dimensionnée aux besoins du territoire | | <ul style="list-style-type: none"> Le revenu des agriculteur.trice.s pour vivre décemment de leur métier | |
| Utilisation rationnelle des ressources | <ul style="list-style-type: none"> Le recyclage des matériaux issus du démantèlement Le recyclage des ouvrages de production des ENR. L'accompagnement des propriétaires à la gestion durable de leurs forêts pour maintenir la pérennité de la filière bois La gestion de la ressource en eau pour la production d'ENR | <ul style="list-style-type: none"> Le recyclage des matériaux : Le développement des ressources secondaires par le réemploi des matériaux dans la filière BTP La qualité des ZAE et requalification de sites (foncier, friches) L'interdépendance croisée avec les territoires limitrophes | <ul style="list-style-type: none"> L'adaptation des pratiques agricoles face au changement climatique. L'alimentation en eau via des investissements pérennes dans des infrastructures d'irrigation | <ul style="list-style-type: none"> L'équité territoriale (rééquilibrage) dans l'aménagement, l'accès aux ressources et le développement |
| Cohésion sociale et territoriale | <ul style="list-style-type: none"> L'offre de formation La structuration de l'offre foncière et immobilière pour les entreprises et les salarié.e.s La redistribution des retombées économiques et fiscales communales/intercommunales Les réseaux de raccordement des ENR, en particulier dans les espaces ruraux. | <ul style="list-style-type: none"> Le développement des formations diversifiées en lien avec les besoins de entreprises Le développement d'un maillage équilibré et complémentaire des établissements et activités industrielles, artisanales sur le territoire. | <ul style="list-style-type: none"> Le développement de l'emploi permanent agricole (groupements d'employeur.se.s, formation) La qualité de vie des saisonniers (logement, travail du ou de la conjoint.e, etc.) | |
| Préservation de l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> Le repérage de sites artificialisés prioritaires pour implanter des ENR. | <ul style="list-style-type: none"> L'accès aux gisements pour les activités existantes d'extraction de matériaux. | <ul style="list-style-type: none"> Le potentiel agronomique des sols | <ul style="list-style-type: none"> La gestion des ressources naturelles face à la surfréquentation touristique. |
| Attractivité (de la filière, du territoire) | <ul style="list-style-type: none"> Les risques de concurrence et rétention foncière liés au développement l'agrivoltaïsme et le photovoltaïque | <ul style="list-style-type: none"> Les mobilités et les infrastructures routières, ferroviaires et fluviales L'attractivité des emplois du secteur. | <ul style="list-style-type: none"> Le soutien d'une agriculture de qualité : produits « vitrines » du territoire et qui participent à l'attractivité du territoire. La régulation du marché pour valoriser les spécificités locales | <ul style="list-style-type: none"> Le dynamisme d'un territoire vivant toute l'année grâce à la culture et au réseau culturel riche. L'émergence de nouveaux projets touristiques (aménagements, infrastructures, équipements). |

| Scoring des filières structurantes par rapport aux piliers DD (critères de détermination des priorités) | |
|--|---|
| <i>Liste des enjeux par filières (issus de la concertation et des analyses AFOM - Décembre 2022)</i> | |
| 0 enjeu | 0 |
| 1 enjeu | 1 |
| 2 enjeux | 2 |
| 3 enjeux et + | 3 |

Figure 5 : Rendre visible les enjeux prioritaires - La matrice comme outil de scoring (voir annexe X)

Structurer des échanges thématiques transversaux : le cas de la santé dans les SCoT

Le référentiel ISO 37101 a été utilisé pour la préparation de l'ordre du jour d'une réunion sur la thématique de la santé dans le SCoT avec les collectivités, les institutionnels et les acteurs concernés.

Cette réunion visait à explorer les interactions entre les enjeux de santé dans le SCoT, un sujet transversal ayant un impact sur des sujets variés comme les services en soins, l'environnement, la démographie, etc.

L'application de la norme ISO dans ce contexte a permis d'approfondir la réflexion sur les attentes du SCoT en matière de santé, et de préparer le cadre des discussions à engager dans la réunion. Sans s'engager dans un exercice précis de prospective, qui aurait à ce stade nécessité le recours à un expert, l'objectif était de se projeter en déterminant précisément les axes à explorer. Il convient de préciser que la complexité des enjeux de santé n'a pas été un sujet qui a freiné l'utilisation de la norme. Celle-ci a pu au contraire aider à créer un cadre méthodologique et de réflexions utiles au débat.

L'enjeu principal était d'aller au-delà des analyses classiques, en nourrissant et en révélant des perspectives innovantes, au travers de questions qualifiées pour chacune des 6 finalités de l'ISO (voir illustration ci-dessous). En utilisant un tableur pour organiser et synthétiser les informations, et en s'appuyant sur les outils évaluatifs de l'ISO 37101, cette démarche vise à amener les sujets différemment, enrichissant ainsi la discussion et les décisions stratégiques à venir.

Pour ce faire, l'équipe du syndicat mixte s'est appuyée sur les questionnements issus de l'ISO 37101 pour enrichir le débat. À partir des questionnements déjà identifiés (voir le tableur Excel des questions), une réflexion approfondie a été menée pour élargir le spectre des thématiques abordées. Cette démarche vise à interroger les nouveaux enjeux de santé sous des angles divers et à croiser les réponses avec les finalités et domaines d'action du développement durable.

Chapitre 1 : L'OFFRE DE SOIN – AGIR EN RÉACTION

Cohésion sociale : Dans quelle mesure le système de santé sur le territoire est-il accessible, équitable et adapté ?

Apport du SRPB : diagnostic démographique, premières exploitations des données ARS

Attractivité : Dans quelle mesure la qualité /quantité des services de santé pour tous les groupes et tranches d'âges a-t-elle un impact sur l'attractivité territoriale ?

Apport du bureau d'études LESTOUX et Associés : le diagnostic des équipements de santé du territoire couvert par le futur SCoT

Chapitre 2 : L'URBANISME FAVORABLE A LA SANTÉ – AGIR EN PREVENTION

Préservation et amélioration de l'environnement // Utilisation responsable des ressources – un premier état des lieux :

Figure 6 : Structurer des échanges transversaux - Ordre du jour de la réunion « Santé dans le SCoT »

4 **CONCLUSION ET PERSPECTIVES**

Les travaux du SCoT se poursuivent, la deuxième phase de construction du projet d'aménagement stratégique ayant débuté en 2024, avec une mobilisation continue des outils du référentiel. La norme ISO 37101 a été mobilisée à ce stade pour les étapes de diagnostics et de construction du PAS. Le syndicat mixte s'intéressera maintenant à analyser dans quelle mesure la norme peut être utilisée pour la construction et/ou l'évaluation du DOO.

Cette étude de cas illustre de manière concrète comment l'ISO 37101 a été mobilisé de manière contextualisée à celle de l'élaboration du SCoT Rhône Provence Baronnies. L'application particulière de la norme illustre son adaptabilité et sa souplesse. Ce retour d'expérience offre par ailleurs des enseignements plus généraux qui peuvent être utiles aux porteurs de SCoT ainsi qu'aux responsables d'autres documents de planification territoriale.

Quelle que soit la nature de la procédure engagée – qu'il s'agisse d'une élaboration, d'une modernisation, d'une révision ou d'une évaluation – et indépendamment du stade d'avancement du projet – émergence, finalisation ou mise en œuvre – cette démarche constitue une véritable source d'inspiration. Elle démontre l'importance d'un cadre structuré pour organiser les échanges entre les acteurs du territoire, favoriser une vision partagée et assurer l'alignement des stratégies.

Dans un contexte où les collectivités font face à des exigences croissantes en matière de développement durable, de transversalité des enjeux et de cohérence territoriale, cet exemple souligne l'intérêt de s'appuyer sur des méthodes et des outils de management de projet. Ceux-ci permettent non seulement de renforcer la transversalité et l'efficacité des politiques publiques, mais aussi d'accompagner la transition vers un aménagement du territoire plus durable et résilient.

L'expérience du syndicat mixte Rhône Provence Baronnies a permis également de mettre en lumière l'intérêt d'une réflexion à une échelle plus large que celle du SCoT, notamment pour faciliter l'appropriation et l'utilisation de la norme ISO 37101. Une piste prometteuse serait d'envisager un relais à l'échelle supra-SCoT (comme celle de l'interSCoT par exemple), permettant de mutualiser des ressources et de capitaliser les expériences.

Ce niveau d'organisation supérieur pourrait jouer un rôle de soutien technique, méthodologique et stratégique, en lien avec l'application concrète de la norme. Il s'agirait ainsi de créer des conditions plus favorables à son usage, notamment pour

des territoires qui ne disposent pas des moyens humains ou financiers suffisants pour porter seuls cette démarche. Cette mise en réseau permettrait également de favoriser l'échange de bonnes pratiques et d'outiller les collectivités dans une logique d'apprentissage collectif.

Par ailleurs, bien qu'il demeure difficile à ce stade de se projeter précisément sur l'usage du référentiel ISO 37101 dans la construction du DOO – document à portée réglementaire laissant peu de marges de manœuvre a priori – la norme pourrait néanmoins constituer un appui pertinent pour l'approche évaluative du SCoT, requise tous les six ans. Il conviendra à ce moment d'examiner dans quelle mesure cette norme peut contribuer à la définition d'indicateurs de suivi et d'analyse, en s'appuyant sur la méthodologie de la grille afin d'enrichir les réflexions et de renforcer la dimension qualitative et transversale de l'évaluation du document.

5 ANNEXE

LE POINT DE VUE DE MATHILDE ROLANDEAU, DIRECTRICE DU SYNDICAT MIXTE RHONE PROVENCE BARONNIES

Directrice du syndicat mixte Rhône Provence Baronnie en charge du SCoT, Mathilde Rolandeau revient sur l'intégration de la norme ISO 37101 dans l'élaboration du SCoT. Entre retours d'expérience, regards critiques et perspectives, elle partage ses enseignements ainsi que les conditions nécessaires à mettre en œuvre pour utiliser ce référentiel.

○ En quoi l'ISO 37101 peut être utilisé dans d'autres étapes de création / modification / évaluation d'un document d'urbanisme ?

Mathilde Rolandeau : Il est important d'insister sur le rôle qu'a pu jouer l'ISO 37101 dès les premières phases de l'élaboration de notre premier SCoT. Cet outil a été intégré très en amont du processus, ce qui a accompagné dans la durée la structuration de la procédure.

Cela étant dit, l'ISO 37101 ne se limite pas à la procédure d'élaboration du SCoT : son utilité peut tout à fait s'étendre à un document en révision, en cours de mise en œuvre, ou déjà opérationnel.

L'ISO37101 peut également se révéler particulièrement pertinent dans une logique d'évaluation. Avec l'introduction récente des programmes d'action en annexe des SCoT, se pose désormais la question du suivi, des moyens à mobiliser et des outils méthodologiques à mettre en place. Dans ce cadre, le référentiel offre des outils intéressants, y compris pour les SCoT qui ne l'auraient pas mobilisé dès leur construction.

En réalité, il n'est jamais trop tard pour intégrer l'ISO 37101 dans une démarche SCoT, quel que soit son degré d'avancement. Sa souplesse d'utilisation est un atout et rend l'outil adaptable aux différentes temporalités et configurations territoriales. »

○ Comment en faire un outil de management pour les élus et qui participe à l'appropriation du SCoT ?

MR : « La mobilisation des outils de l'ISO 37101 a été partagée entre techniciens sans en faire un outil politique des constructions de la stratégie. Donc en première lecture, ISO 37101 est plutôt un outil de « back-office » pour structurer la stratégie, efficace pour mesurer et valoriser la transversalité des thématiques et des enjeux abordés dans un SCoT. L'approche systémique des SCoT est une force de l'outil. L'ISO 37101 permet de plus facilement la valoriser et la rendre lisible, notamment aux yeux des élus qui pilotent les procédures. »

○ Quelle est la plus-value du référentiel 37101 par rapport au contexte réglementaire dans lequel le SCoT s'inscrit ?

MR : « Une question centrale est régulièrement posée en fil conducteur de la démarche : comment interroger en profondeur le contenu du SCoT pour en faire un véritable projet de territoire, ancré dans ses spécificités, et pas principalement un document réglementaire, valide juridiquement au risque d'être emporté par son côté « techno » ?

L'ISO 37101 permet de structurer et de rendre plus lisible la stratégie, en fournissant un cadre méthodologique qui guide la réflexion stratégique, à l'adaptation contextuelle, et à une meilleure articulation des enjeux territoriaux.

Globalement, nous avons une idée assez claire de ce que l'on attend du SCoT. L'État fournit ses repères *via* la note d'enjeux ou le porter à connaissance qui permettent aux élus de se positionner. D'autres documents de référence encadrent aussi l'exercice, avec des thématiques incontournables clairement identifiées : sobriété foncière, habitat, mobilité, évaluation des besoins fonciers et immobiliers.

En revanche, la manière de conduire la procédure, d'orienter les travaux et de construire au final ce que sera le Projet du SCoT reste à la discrétion du Syndicat et aux choix des élus. Il n'y a pas de démarche type, ni de procédure unique pour conduire un SCoT. C'est là que l'ISO 37101 a apporté une réelle plus-value pour réinterroger ce que peut être le SCoT, tant sur les thématiques à traiter que sur la manière de les aborder, en considérant tous les enjeux du territoire : cohésion sociale, santé, bien-être, organisation, etc. »

○ Que vous apporte l'ISO 37101 dans la conduite de vos démarches ?

MR : « Lorsque j'ai découvert l'ISO 37101, l'un de mes premiers critères d'utilisation était clair : il ne fallait surtout pas que cette démarche alourdisse notre charge de travail. Or, la réponse qui m'a été apportée allait dans le bon sens : la méthode ne rajoute pas du travail, elle permet au contraire d'organiser celui que nous devons déjà mener.

Dès le départ, nous avons donc perçu l'ISO 37101 comme un véritable outil d'organisation des idées. Alors que nous sommes absorbés par l'ampleur des tâches techniques, Il nous pousse à prendre le temps de nous poser les questions fondamentales qui nous renvoie aux bases des choix et de la stratégie.

Par ailleurs, l'intérêt de l'outil ISO 37101 réside dans sa souplesse d'appropriation. Chacun peut s'en saisir à sa manière, sans contrainte méthodologique : l'exercice peut être expérimenté, réajusté, recommencé. Pour ma part, je considère ISO 37101 comme une forme de laboratoire, une mise à l'épreuve anticipée de ce que seront les futurs enjeux du SCoT. »

○ L'ISO 37101 permet-il d'avoir une approche plus qualitative des enjeux du SCoT ?

MR : « Il faut rappeler qu'en 2021, une ordonnance de modernisation du SCOT a été adoptée. Le mandat donné au SCOT, c'est de devenir un véritable projet de territoire, en cohérence avec les finalités que les élus auront eux-mêmes définies pour ce territoire. Et cela, c'était vraiment une avancée importante pour reconnaître la valeur stratégique du document d'orientations qu'est le SCoT.

À l'époque, j'ai perçu cette modernisation comme une ouverture du « cahier des charges », qui laissait beaucoup plus de place à l'émulation et à la réflexion stratégique sur les territoires, plus alignée sur les aspirations des élus. De ce point de vue, l'approche ISO 37101 me paraît particulièrement utile pour mettre en lumière les finalités que les élus souhaitent prioriser. Au même moment, la loi Climat et Résilience inscrivait l'objectif Zéro Artificialisation Nette des sols à 2050 qui a connu sur le territoire un atterrissage « crispé ». Ces deux réformes profondes ont impacté le démarrage du SCoT.

Dès le départ, dans le cadre du ZAN, nous avons fait le choix de ne pas nous engager dans une approche seulement arithmétique et comptable de la mesure des « droits à s'étendre ». Cette posture repose sur deux constats : d'une part, la construction des données quantitatives et des outils techniques nécessaires nous faisait défaut ; d'autre part, nous considérons que cette approche comptable des objectifs de sobriété, si elle est importante *in fine*, n'apporte que peu de plus-value à la construction du Projet d'aménagement prospective qu'est le SCoT.

L'objectif poursuivi est donc clair : construire un outil légal et accompagner le renforcement des politiques d'aménagement et de planification des collectivités en plaçant la qualité de vie, la cohésion sociale et territoriale, et l'habitant au cœur des préoccupations. Cette posture critique vis-à-vis d'un pilotage quantitatif de l'aménagement des territoires a permis d'ouvrir le champ des réflexions, notamment grâce à l'outil ISO 37101.

Dans cette perspective, l'ISO 37101 constitue un levier pertinent pour replacer en les rendant plus lisibles les enjeux qualitatifs au centre des outils de planification. Il complète utilement les outils réglementaires et chiffrés, en apportant une grille d'analyse structurante et adaptative. »

○ Dans quelle mesure l'ISO 37101 peut aider à l'évaluation ?

MR : « Le cadre législatif impose une obligation d'évaluation du SCoT tous les six ans. Cette évaluation ne peut se réduire à un relevé de données chiffrées : elle doit interroger la capacité du SCoT à évaluer les effets de l'évolution des pratiques d'aménagement, dans les modalités d'action collective et dans la structuration des systèmes territoriaux d'acteurs.

Dans ce contexte, l'ISO 37101 s'avère particulièrement intéressant à utiliser pour définir des indicateurs et la formulation de questionnements évaluatifs. Il favorise une approche qualitative et systémique de l'évaluation, en lien direct avec la manière dont le projet a été conçu, mené et partagé avec les parties prenantes.

L'ISO 37101 pourrait donc, sans apporter de réponse unique, servir de socle à la conception d'outils d'évaluation articulés autour de critères qualitatifs, territorialisés et évolutifs. »

○ Quel est l'intérêt de l'ISO 37101 pour la rédaction des cahiers des charges ?

MR : « La matrice ISO nous a été précieuse pour identifier les thématiques à traiter, distinguer les domaines pour lesquels nous avons des compétences internes, et repérer les champs à investiguer nécessitant une externalisation. En d'autres termes, elle nous a guidé sur les attendus des prestations à confier.

Nous savions que nous allions mener toutes ces études, cela était déjà défini. En revanche, il restait à structurer le contenu de chaque étude. Nous disposions des grandes orientations, des idées générales de ce qu'il fallait couvrir, mais sans précision.

Pour affiner le contenu des cahiers des charges et déterminer ce que nous allions demander à chaque étude, nous nous sommes appuyés sur les domaines d'action de la norme ISO.

Il s'agissait notamment de formuler des demandes précises et cohérentes par rapport aux thématiques à traiter. La grille réalisée grâce aux outils de la norme a grandement facilité ce travail. Celle-ci m'a permis de remettre de l'ordre dans mes connaissances, d'identifier les cases vides, de m'interroger : si une case est vide, est-ce normal ? Ou bien suis-je en train d'oublier quelque chose ? »

○ Comment décrire le travail de fond sur les politiques sectorielles et s'assurer de leur transversalité ? Quelle importance a eu l'ISO 37101 pour s'assurer de la mise en cohérences des politiques publiques ?

MR : « Au début de l'élaboration, j'avais besoin d'un cadre très factuel, d'une forme de check-list pour m'assurer que je n'oubliais rien. C'est important, dans un travail de diagnostic, d'identifier clairement les leviers d'action publique qui sont mobilisés. À mon sens, la formation à l'évaluation des politiques publiques est parfaitement complémentaire de la méthode ISO 37101. Cela permet de poser les bonnes questions, et cela facilite considérablement ce type d'exercice. Ce sont deux formations qui se complètent très bien. »

○ Comment les SCoT peuvent s'approprier la méthodologie ISO et la mettre en œuvre ?

MR : « L'utilisation de la norme ISO 37101 requiert un temps de mise en œuvre à ne pas négliger. Son appropriation suppose une phase de réflexion approfondie et un temps dédié à l'analyse. L'efficacité de l'outil repose sur un processus engagé. Pour en tirer pleinement parti, il est nécessaire de prévoir un plan de charge précis, intégrant explicitement le temps alloué à son usage.

À défaut de pouvoir mobiliser ce temps en interne, il est possible d'envisager un accompagnement externe. Dans le cadre de l'élaboration du SCoT Rhône Provence Baronnies, l'application de la norme a été grandement facilitée par l'appui de l'équipe AMO de la DGALN (Neoclides, Agence 360, Giboulées). Leur accompagnement a permis d'approfondir les réflexions stratégiques, au-delà de ce qui aurait été possible sans leur expertise. »

6 GLOSSAIRE

Documents régionaux

SAGE : Schéma d'aménagement et de gestion des eaux. Le SAGE est un outil de planification qui vise à établir une gestion équilibrée et durable de la ressource en eau.

SDAGE : Schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux. Le SDAGE est un outil de planification destiné à encadrer la gestion durable de l'eau et des écosystèmes aquatiques.

SRADDET : Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires. Le SRADDET est un document de planification d'échelle régionale qui précise la stratégie, les objectifs et les règles fixées par la Région dans plusieurs domaines de l'aménagement du territoire.

SRCE : Schéma régional de cohérence écologique. Le SRCE est un document de planification à l'échelle régionale, conçu pour préserver et renforcer la trame verte et bleue en Île-de-France.

Documents locaux

Carte communale : Document d'urbanisme pour les communes n'ayant pas élaboré de Plan local d'urbanisme (PLU). Elle leur permet de délimiter des secteurs où les constructions sont autorisées et où elles pourront délivrer des autorisations de construire.

PLU/PLUi : Plan local d'urbanisme et plan local d'urbanisme intercommunal. Ce document détermine les conditions d'aménagement et d'utilisation des sols.

SCoT : Schéma de cohérence territoriale. Il s'agit d'un document d'urbanisme qui fixe, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'un territoire de projet (souvent intercommunal), les orientations de développement et l'organisation spatiale pour les années à venir.

Pièces mentionnées qui forment la construction d'un PLUi

DOO : Le document d'orientations et d'objectifs constitue la déclinaison réglementaire du SCoT. Il s'agit de la référence exécutoire à laquelle les documents d'urbanisme doivent se conformer. Doté d'une valeur juridique, il définit des prescriptions visant à assurer une application cohérente et efficace du projet de territoire. Le DOO comprend un document d'aménagement artisanal, commercial et logistique (DAACL) déterminant les conditions d'implantation des équipements

commerciaux qui, en raison de leur importance, sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'aménagement du territoire, le commerce de centre-ville et le développement durable.

Évaluation environnementale : L'évaluation environnementale des projets vise à intégrer les enjeux environnementaux dès la conception des projets. Elle concerne les interventions (travaux, constructions, installations ou aménagements) susceptibles, du fait de leur nature, taille ou implantation, d'avoir des effets significatifs sur l'environnement ou la santé des populations.

PAS : Le projet d'aménagement stratégique remplace le projet d'aménagement et de développement durables (PADD). Il est le document politique et stratégique du SCoT.

Il s'agit du document central qui est ensuite décliné en orientations et objectifs, et éventuellement en programme d'actions dans les autres pièces du SCoT.

Rapport de présentation : Le rapport de présentation justifie les choix effectués pour construire le projet d'aménagement et de développement durables, les orientations d'aménagement et de programmation ainsi que le règlement. Il repose sur un diagnostic établi au regard des perspectives économiques et démographiques, ainsi que sur l'identification des besoins en matière de développement économique, d'activités agricoles et forestières, d'aménagement du territoire, de protection de l'environnement et de la biodiversité, d'équilibre social de l'habitat, de mobilité, de commerce, d'équipements – notamment sportifs – et de services.

Autres éléments de définition

Bassin de vie : Le bassin de vie correspond à un découpage territorial défini par l'INSEE en fonction de l'accès des habitants aux services du quotidien.

CCTP : Le cahier des clauses techniques particulières est un document contractuel qui décrit avec précision les exigences techniques liées aux travaux ou prestations attendus dans un marché public. Ce cahier des charges est intégré au dossier de consultation des entreprises (DCE), et généralement rédigé par l'acheteur public ou le maître d'œuvre. Le CCTP sert à formaliser les besoins du commanditaire et à encadrer la bonne exécution du marché. Il repose sur des spécifications techniques détaillées qui définissent clairement le contenu des prestations à réaliser.

Démarche inter-SCoT : Les démarches inter-SCoT sont des initiatives de coopération entre plusieurs SCoT visant à coordonner leurs actions, aussi bien lors de l'élaboration que de la mise en œuvre. Ces collaborations portent sur des enjeux partagés comme les transports, l'habitat, l'économie, l'environnement ou encore

les trajectoires de sobriété foncière. Elles permettent d'harmoniser les politiques publiques à une échelle interterritoriale.

EPCI : Établissement public de coopération intercommunale. Il s'agit d'une structure administrative qui regroupe plusieurs communes. Il permet de mutualiser des services ou de porter des projets à l'échelle d'un territoire commun.

Loi climat résilience : Promulguée le 22 août 2021 la loi climat résilience est la traduction d'une partie des 146 propositions de la Convention citoyenne pour le climat (CCC). Son objectif principal est de réduire massivement nos émissions de gaz à effet de serre, dans un esprit de justice sociale. Parmi les trajectoires marquantes, celle de la démarche « zéro artificialisation nette » (ZAN).

Loi Elan : Promulguée le 23 novembre 2018, elle vise à construire davantage de logements, à simplifier les normes, à mieux protéger les personnes les plus vulnérables, et à utiliser les leviers des transitions énergétique et numérique pour améliorer la vie des habitants.

Loi SRU : Adoptée le 13 décembre 2000, la loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain modifie en profondeur le droit de l'urbanisme et du logement en France pour y renforcer la solidarité et le développement durable. Elle encourage aussi une meilleure participation démocratique et une plus grande autonomie des collectivités locales.

Ordonnance de modernisation des SCoT : L'ordonnance du 17 juin 2020, prise en application de la loi ELAN, modernise les SCoT pour mieux structurer les projets locaux. Elle rend leur contenu plus flexible, en s'appuyant sur trois piliers : activités économiques, organisation des lieux de vie, et transition écologique. Cette ordonnance élargit aussi le périmètre des SCoT, renforce le rôle des intercommunalités et simplifie certaines procédures.

Pays : Le Pays est un territoire cohérent sur le plan géographique, culturel, économique ou social, correspondant à l'échelle d'un bassin de vie ou d'un bassin d'emploi. Il reflète les intérêts économiques des communes ou des intercommunalités qui le composent. Il s'agit d'une structure juridique souple, créée par la loi Pasqua, développée par la loi Voynet, et simplifiée par la loi Urbanisme et Habitat. Il repose sur la contractualisation et la coopération, sans statut de collectivité, mais avec une forte reconnaissance institutionnelle dans la politique d'aménagement du territoire.

PETR : Un Pôle d'équilibre territorial et rural est un établissement public regroupant plusieurs intercommunalités d'un même territoire, créer pour élaborer et porter un projet commun de développement économique, écologique, social et culturel. Il favorise la coopération locale autour d'un projet de territoire partagé, et agit

comme un espace de coordination et de dialogue entre élus, acteurs locaux et habitants.

PNR : Parc naturel régional. Les Parcs naturels régionaux ont pour objectif de préserver et gérer durablement des territoires reconnus pour la richesse de leur patrimoine naturel, culturel et paysager.

Pôle métropolitain : Institués par l'article 20 de la loi de réforme des collectivités territoriales du 16 décembre 2010, les pôles métropolitains sont des structures destinées à renforcer les dynamiques de certains territoires urbains ne pouvant accéder au statut de métropole. Ils ont également pour vocation de favoriser la coopération entre agglomérations voisines, notamment au sein de grandes régions urbaines ou le long de corridors de développement.

Syndicat mixte : Un syndicat mixte est un établissement public de coopération locale qui ne relève pas du statut d'EPCI. Il réunit des collectivités territoriales et/ou leurs groupements afin de gérer en commun certaines compétences à une échelle dépassant les limites d'un seul EPCI, comme pour les transports urbains ou les SCoT. Ce type de structure s'affirme également à un niveau supra-intercommunal, notamment à travers les gestionnaires de PNR, les PETR ou encore les pôles métropolitains.

ZAN : L'objectif « zéro artificialisation nette », désigne, en France, une politique destinée à réduire fortement le rythme de l'artificialisation des terres. Il s'agit notamment d'ici 2050 d'arriver à compenser toute artificialisation par une renaturation d'une surface équivalente, soit une artificialisation nette nulle.