



# Les cafés du réseau

Les postures à adopter pour faciliter la conduite du changement - 07/05/2026

*Avec Geoffrey Houpe (Adopta) et Florence Orillard (Cerema)*

Avec le soutien de :



Aide à la gestion durable et intégrée des eaux pluviales

# Dialoguer sur les sujets sensibles en face à face ou en collectif



L'ADOPTA est cofinancée par l'Union européenne avec le Fonds européen de développement régional (FEDER)





*« Les gens qu'on interroge, pourvu qu'on les interroge bien, trouvent d'eux-mêmes les bonnes réponses ».*

*SOCRATE*



*« Les gens qu'on interroge, pourvu qu'on les interroge bien, trouvent d'eux-mêmes les bonnes réponses ».*

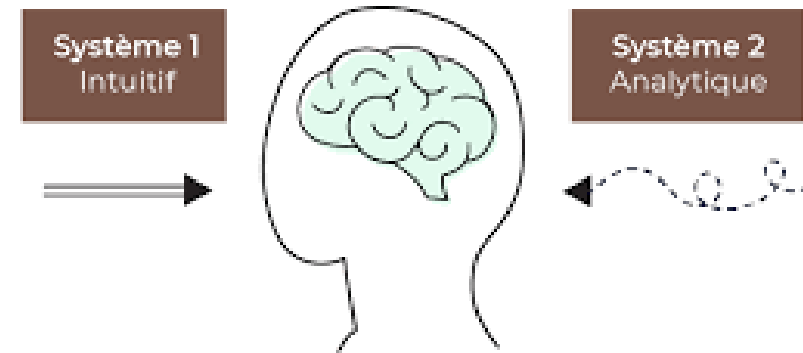
*SOCRATE*

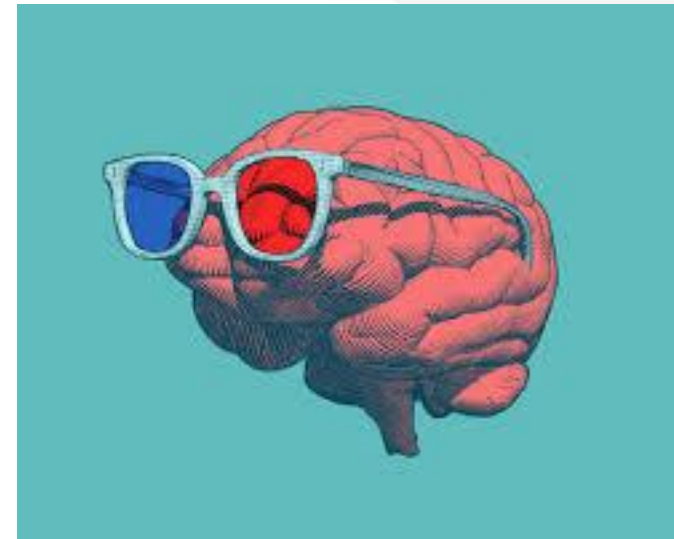


## LES HEURISTIQUES ET LES 2 SYSTÈMES DE PENSÉE



## LES HEURISTIQUES ET LES 2 SYSTÈMES DE PENSÉE







## Notre interprétation dépend du contexte

Il s'est incliné devant lui



Les enfants préfèrent les gâteaux à la crème



Le prisonnier des cannibales était prêt à manger



Le médecin guérit



## Plusieurs perspectives pour mieux se rapprocher de la réalité





*Entre Ce que je pense, Ce que je veux dire, Ce que je crois dire, Ce que je dis, Ce que vous avez envie d'entendre, Ce que vous entendez, Ce que vous comprenez il y a dix possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer.*  
*Bernard Weber*

## Qu'attendons-nous généralement d'un échange ?

### Socialiser

Partager un  
échange agréable

Créer des liens

Séduire

### S'informer

Comprendre l'autre

Apprendre

Réfléchir sur ses propres  
convictions

### S'affronter

Imposer son opinion

Humilier l'autre

Impressionner  
un public

### Coopérer

Réfléchir ensemble

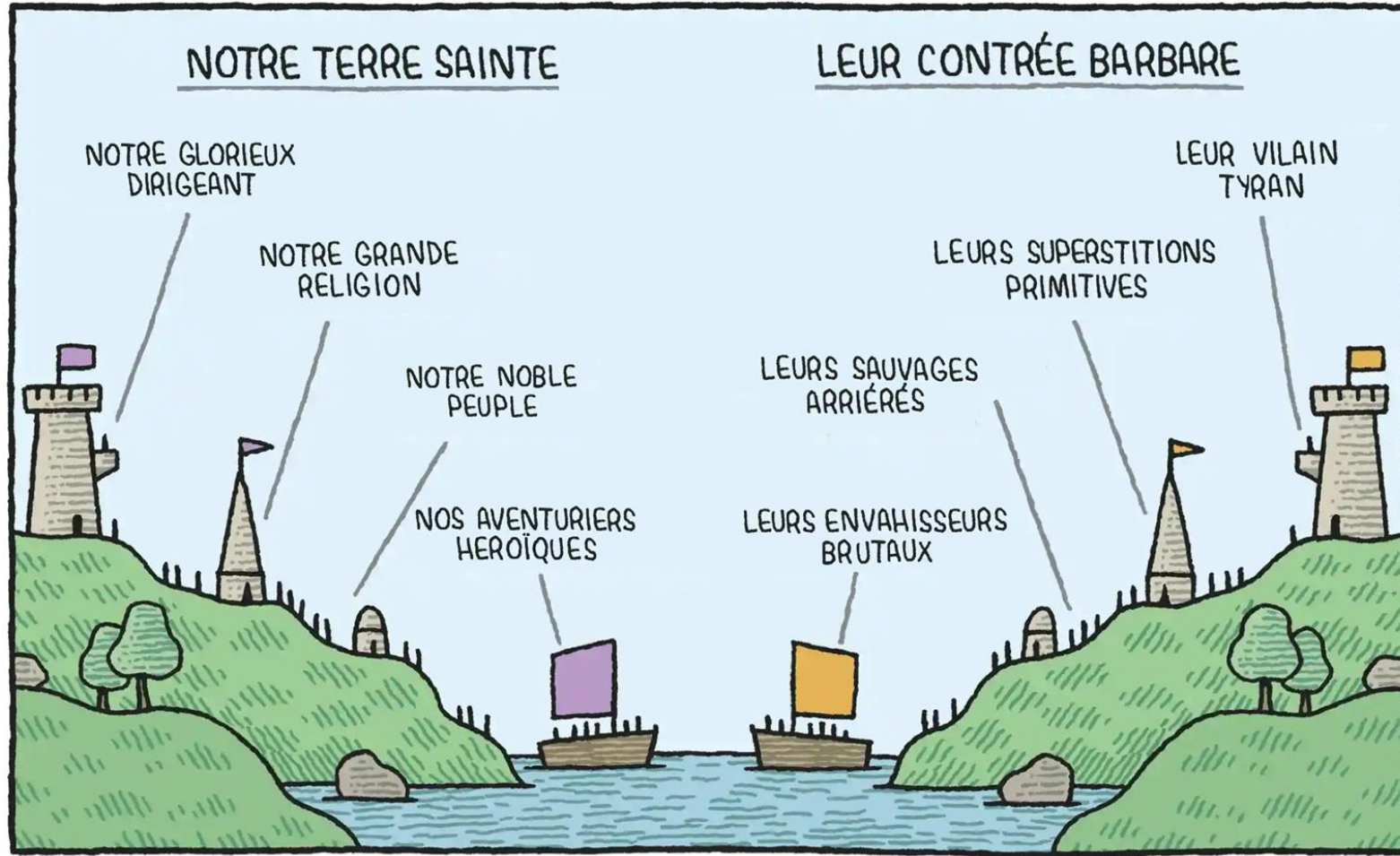
Arriver à un  
accord mutuel

## Le soldat

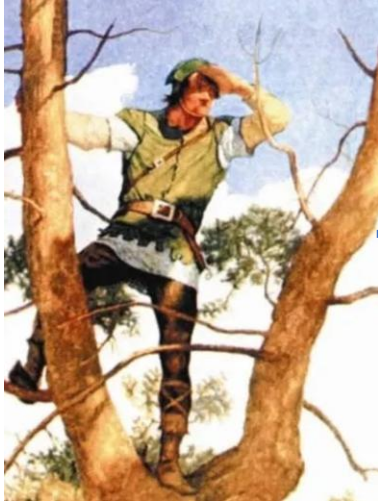


- Appartient à un camp
- Défend une position
- Ou attaque une position ennemie
- Cherche à vaincre
- Pense être dans le bon camp

## Voici comment vous verrez la situation



## L'éclaireur



- Appartient à un camp
- Ne cherche pas à combattre mais à comprendre la situation
- Se pose les questions qui permettent d'identifier la situation
- La prend en compte telle qu'elle est
- Change d'avis en fonction des infos qu'il récolte

## Voici comment vous verrez la situation



## Un diplomate



- Appartient à un camp
- Coopère avec l'autre camp
- Cherche à créer et maintenir de bonnes relations
- Essaye de comprendre le point de vue de l'autre
- Lui fait comprendre les limites de son point de vue

**Voici comment vous verrez la situation**



Pour une conversation sereine, il est impératif de renoncer à ce qui correspond au rôle de **soldat**

## Qu'attendons-nous généralement d'un échange ?

### Socialiser

Partager un  
échange agréable

Créer des liens

Séduire

### S'informer

Comprendre l'autre

Apprendre

Réfléchir sur ses propres  
convictions

### S'affronter

Imposer son opinion

Humilier l'autre

Impressionner  
un public

### Coopérer

Réfléchir ensemble

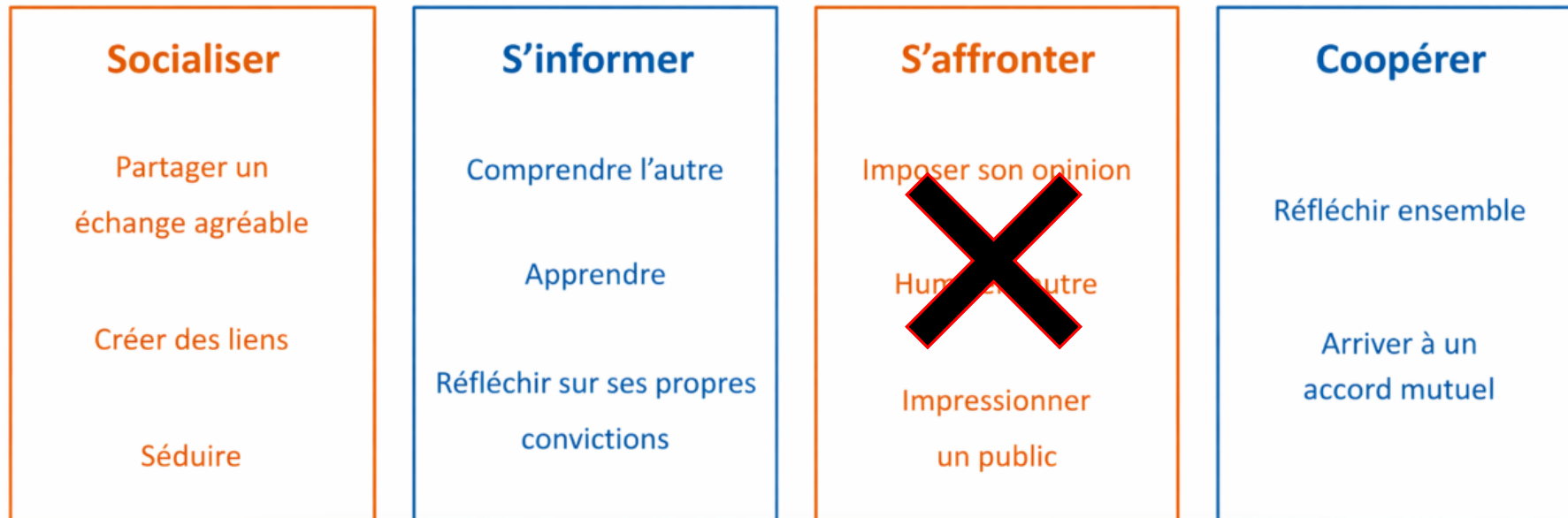
Arriver à un  
accord mutuel

Pour une conversation sereine, il est impératif de renoncer à ce qui correspond au rôle de **soldat**

On peut donc conserver les buts de **l'éclaireur**

Ainsi que les buts du **diplomate**

## Qu'attendons-nous généralement d'un échange ?



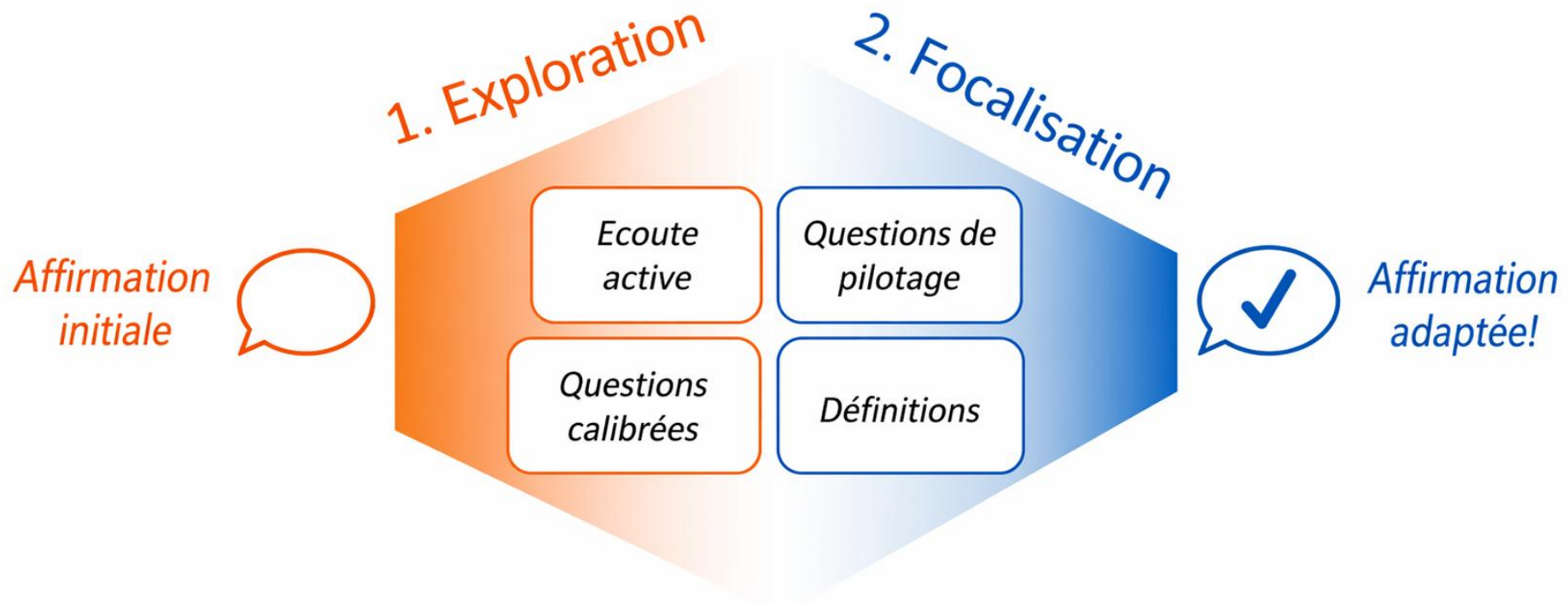
## 6 principes fondamentaux



## 6 principes fondamentaux



## 2 temps pour trouver l'affirmation



## Focaliser sur l'argument principal



Ça n'est pas  
l'argument qui a le  
plus de chance de  
convaincre un tiers



C'est l'argument qui  
convainc le plus votre  
interlocutrice

## Les questions calibrées

Amène votre interlocutrice à :

Définir

Expliquer

Réfléchir

### 3 caractéristiques

- Question ouverte :  
On ne peut **pas** répondre par oui ou non
- Commencer par :  
Quel / C'est quoi  
Qu'est ce que  
Comment  
Pourquoi
- Provoque une explication

## Exemples

**Crois-tu que l'univers  
a une fin ?**

**✗** Question ouverte

**✗** Commence par :

Quel / C'est quoi

Qu'est ce que

Comment

Pourquoi

**✗** Provoque une explication

**Qu'est-ce qui te fait dire que  
l'univers a une fin ?**

**☑** Question ouverte

**☑** Commence par :

Quoi / Quel

Qu'est-ce que

Comment

Pourquoi

**☑** Provoque une explication

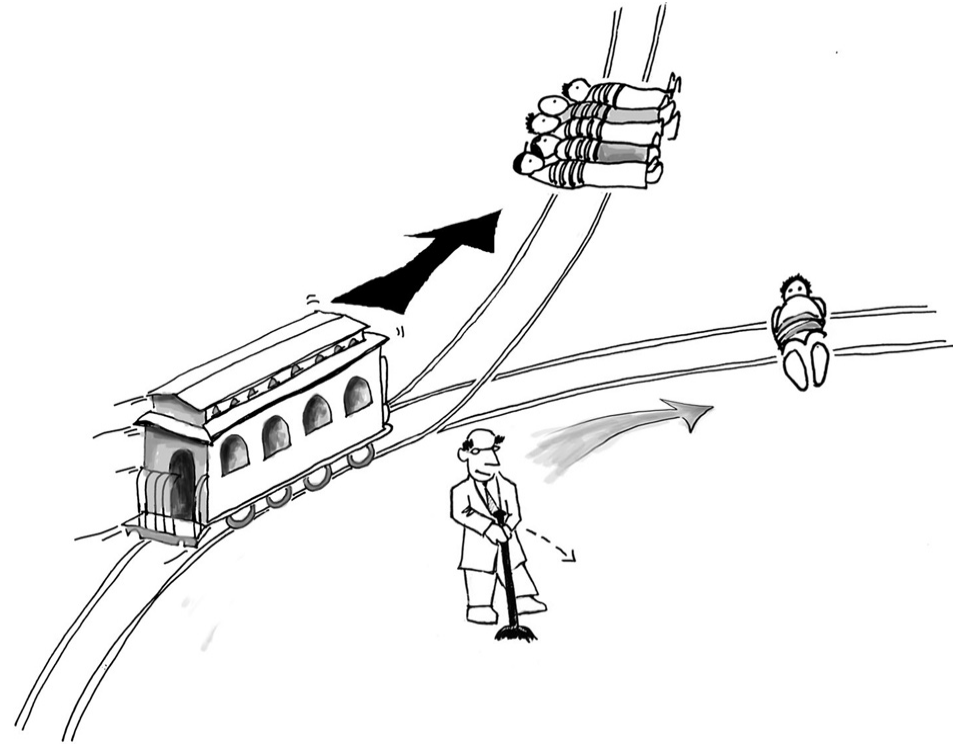
## Les questions d'aiguillage

Sous-sujet  
A

Sous-sujet  
B

Pour toi, le plus important c'est A ou B ?

Tu as plus envie de parler de A ou B ?



## CHERCHER SES DÉFINITIONS DES MOTS-CLÉS

En utilisant des questions calibrées.

- QU'EST CE QUE L'INTELLIGENCE, SELON TOI?
- COMMENT TU DÉFINIRAIS L'IMPLUVIUM ?
- QU'ENTENDS-TU PAR ENROBES DRAINANTS?

## LES QUESTIONS D'ÉCHELLES : 2 TYPES D'ÉCHELLES

### Qualitatives



**D'accord / pas d'accord**  
Fortement pas d'accord  
Ça dépend  
Totalemment d'accord

**Conviction**  
Très incertain  
Hésitant  
Convaincu

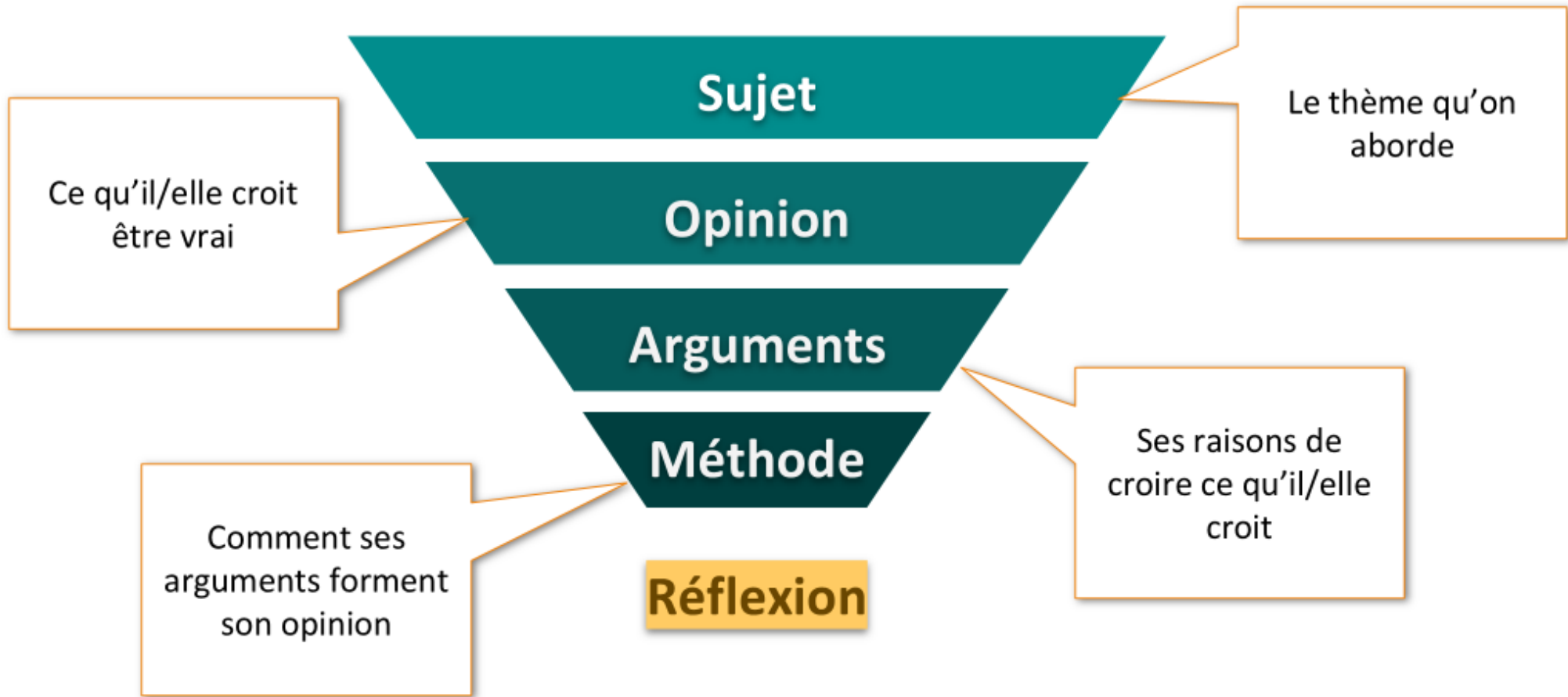
**Quelle probabilité ?**  
Impossible  
Probable  
Certain

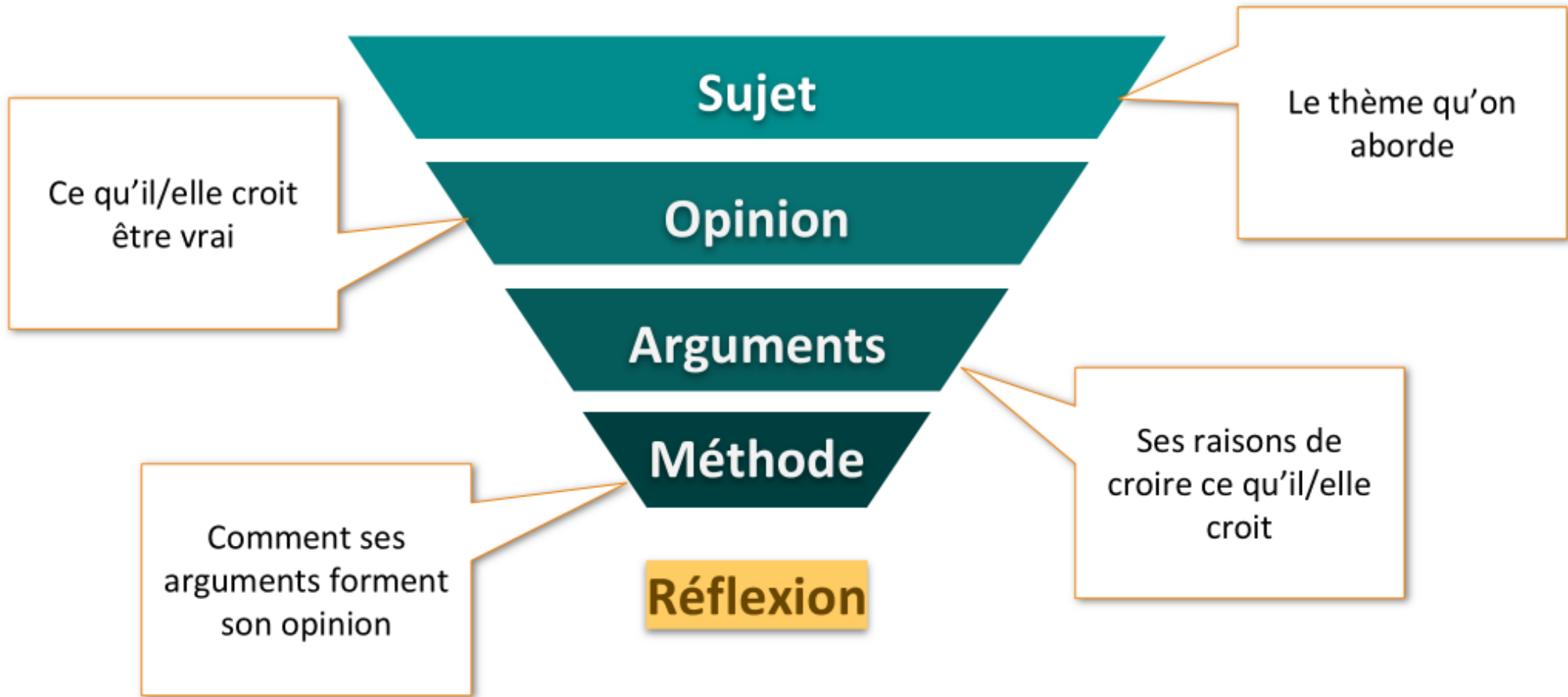
### Numériques

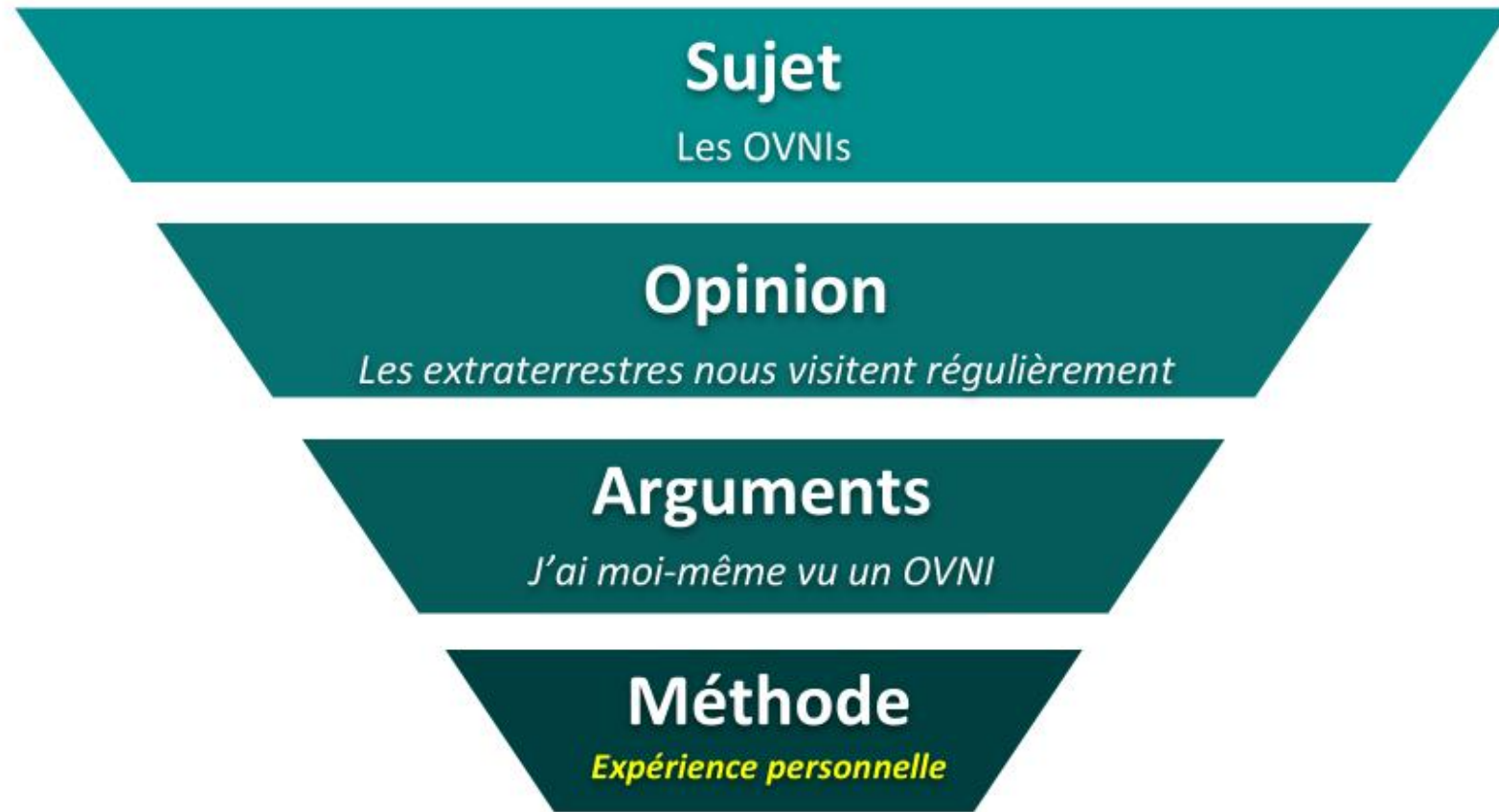


**Pourcentages**  
De 0% à 100% quelles  
sont les chances  
que...?

**Chiffres**  
De 0 à 100  
De 0 à 10  
De 1 à 7







## EN GROUPE

# LE SPECTRUM :

## discuter sans s'étriper

Un outil pour explorer les désaccords intelligemment



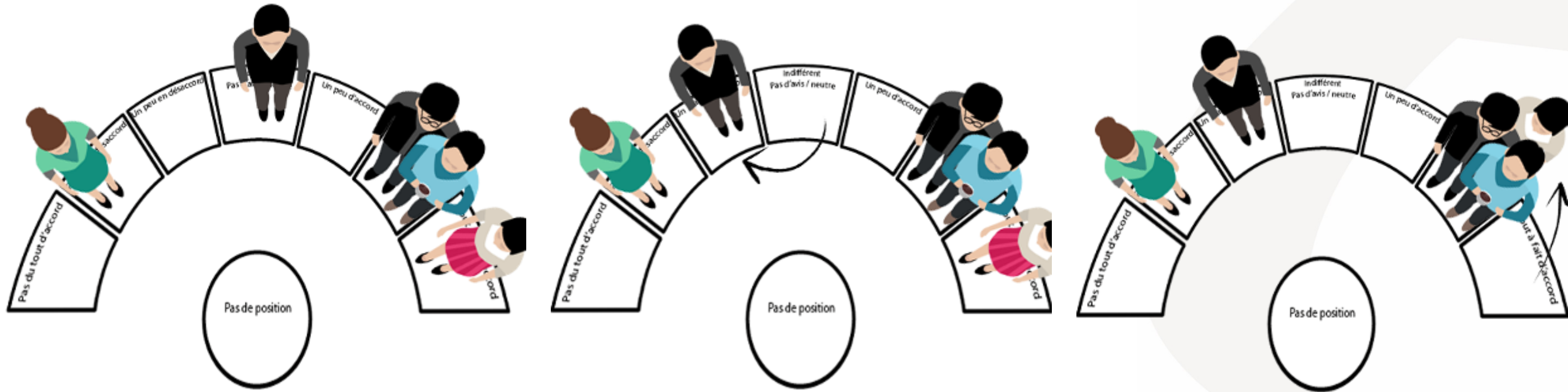
Un Spectrum est un **échange d'idées** organisé par un facilitateur qui dirige l'échange en posant des questions aux participants.

Une **échelle** représentée au sol par des lignes, allant de "complètement d'accord" à "absolument pas d'accord", et 5 positions intermédiaires, et chaque participant doit **se positionner physiquement** sur la ligne correspondant à son opinion.



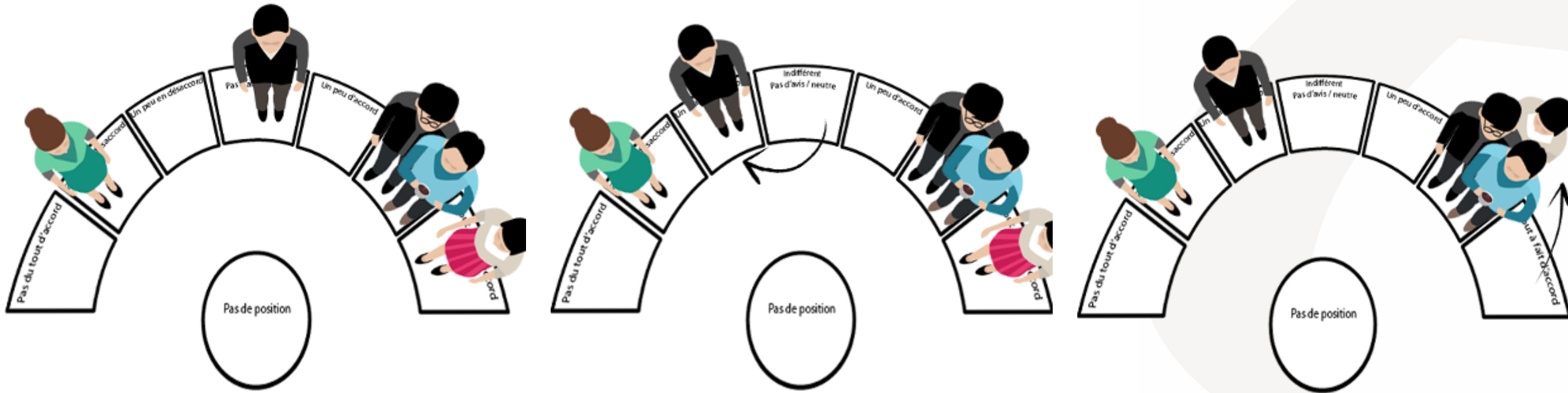
Le facilitateur va ensuite poser des questions aux participants pour mieux comprendre leurs points de vue, et voir ce qui pourrait les faire changer de position.

À chaque évolution de son avis, un participant doit **se déplacer physiquement** vers la ligne qui représente le plus fidèlement sa nouvelle opinion.



Le facilitateur va ensuite poser des questions aux participants pour mieux comprendre leurs points de vue, et voir ce qui pourrait les faire changer de position.

À chaque évolution de son avis, un participant doit **se déplacer physiquement** vers la ligne qui représente le plus fidèlement sa nouvelle opinion.





# ACCOMPAGNEMENT DE LA MÉTROPOLE NICE CÔTE D'AZUR STRATÉGIE VILLE PERMÉABLE

→ **Présentation en café GIEP**

06/05/2025

**Un accompagnement en deux temps :**



→ **Phase 1 (2023) : gouvernance**



→ **Phase 2 (2024-2025) : guide méthodologique / technique**

# PHASE 1 : ACCOMPAGNEMENT DE LA MNCA POUR LA STRUCTURATION DE LA GOUVERNANCE – STRATÉGIE VILLE PERMÉABLE

2023

2024

2 mars

7 juin

29 juin

Septembre

12 octobre

9 novembre

Fin Janvier

1<sup>er</sup> COPIL  
« Ville perméable »

2<sup>ème</sup> COPIL  
« Ville perméable »

Délibération MNCA  
« ville perméable »

Sollicitation  
AMO Cerema

3<sup>ème</sup> COPIL « Ville perméable »,  
validation feuille de route élaboration  
stratégie VP et lancement des marchés

Atelier préparation stratégie  
« Ville perméable »  
COTECH

Rédaction CCTP  
élaboration stratégie  
« ville perméable »

COTECH restreint  
« Ville perméable »

MÉTROPOLE  
NICE CÔTE D'AZUR

MÉTROPOLE  
NICE CÔTE D'AZUR



 Cerema  
CLIMAT & TERRITOIRES DE DEMAIN

# CONSTRUCTION COLLECTIVE LORS D'UN ATELIER

- Présentation gouvernance en cours de structuration, recalage mission Cerema et étapes à venir
- Identifier les piliers de la stratégie ville perméable
- **Co-construire une feuille de route pour chacun de ces piliers** : niveau d'ambition, livrables, ce que vous avez/ce qui manque, chemin critique (étapes, avec quels acteurs, comment : en régie, avec AMO, moyens)



La MNCA confie à l'Agence d'Urbanisme Azurienne la réalisation de la stratégie Ville Perméable

En parallèle, confie une mission au Cerema pour accompagner le changement de pratique à court terme – pour le service Espaces Publics et Aménagement

# PHASE 2 : ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DE PRATIQUES À COURT TERME

→ GUIDE TECHNIQUE  
« VILLE PERMÉABLE »

06/05/2025

## GUIDE TECHNIQUE « VILLE PERMEABLE »



**RAPPORT D'ETUDE**

**Mars 2025**

**MÉTROPOLE  
NICE CÔTE D'AZUR**

N° NOVA : 24-ME-0256

Produit conçu avec le système de management de la qualité certifié AFAQ ISO 9001

# LES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE



- Une étape – pragmatique et opérationnelle – pour avancer à court terme dans la stratégie « ville perméable »
- Un outil pour apporter une aide méthodologique au service « Espaces Publics & Infrastructures » de la MNCA afin de soutenir l'intégration de la logique Ville Perméable dans les processus de projet
- Une animation collective et des temps d'échange « ville perméable » avec les acteurs opérationnels

# LA DÉMARCHE MOBILISÉE



## Compréhension des enjeux

**Enquête** : échanges avec le service GEMAPI ; entretiens avec les pilotes de projets d'espaces publics, échanges avec les producteurs d'outils (Oasis, Parapluie)

**Veille biblio** : mobilisation de la littérature existante : Cerema, ASTEE, GRAIE, ATM – AGAM, ...



## Élaboration d'une V0 du guide méthodologique au projet :

- Étapes et jalons clés des différents processus projets pour soutenir l'intégration des enjeux ville perméable, dans le contexte de MNCA



## Atelier collaboratif avec le service Espaces Publics et Infras pour challenger le document :

- Challenger les recommandations formulées dans le document
- Reformuler – prioriser les sujets d'amélioration continue



## Relecture – finalisation du document

→ En collaboration avec les membres du COPIL : service Cycle de l'eau, GEMAPI, REA, Agence Azuréenne, ...



# LE CONTENU DU GUIDE



## PARTIE 1 : ÉLÉMENTS DE CADRAGE ET GRANDS PRINCIPES DE LA GESTION INTÉGRÉE DES EAUX PLUVIALES

Cette partie 1 présente en préambule l'ambition de la Métropole sur la ville perméable et les objectifs de ce guide, rappelle le [cadre réglementaire](#), présente les [grands principes de la gestion intégrée des eaux pluviales](#) et propose des [éléments d'arbitrage](#) pour soutenir le choix des solutions de gestion intégrée des eaux pluviales dans le projet ;



## PARTIE 2 : AIDE MÉTHODOLOGIQUE À LA CONDUITE DE PROJETS D'AMÉNAGEMENT

L'aide méthodologique à la conduite de projets d'aménagement, partie maîtresse de ce guide, présente pas-à-pas des recommandations pour intégrer la gestion des eaux pluviales tout au long du projet d'aménagement : de la [programmation pluriannuelle](#), du [programme au diagnostic](#), dans la phase [études préliminaires et avant-projet](#), en phase [projet et assistance](#) à la [passation de contrats de travaux](#), suivi d'[exécution](#) et [assistance aux opérations de réception](#) et [transfert aux exploitants](#).



## PARTIE 3 : ANNEXES

Les annexes rassemblent des [retours d'expériences](#), le [catalogue des solutions](#), une [Foire aux questions \(F.A.Q.\) technique](#) pour apporter des éléments de réponse aux questions fréquemment posées, et un [glossaire](#).

# CONTENU DE LA PARTIE 1

## → Qui contient la formalisation de premiers éléments d'une doctrine commune

Guide technique « Ville Perméable »



Pour la métropole Nice Côte d'Azur, la déclinaison des objectifs en fonction du type de pluie<sup>3</sup> peut être synthétisé par les objectifs suivants (qui sont amenés à être précisés) :

- **Gérer les pluies petites et courantes** (< 15 mm) par des solutions fondées sur la nature et dans une perspective “zéro rejet”, en acheminant ces pluies vers des dispositifs simples, végétalisés et de surface permettant le stockage, l'infiltration et l'évapotranspiration.
- **Gérer les pluies moyennes**, au minimum les pluies d'occurrence décennale pour les projets de requalification d'espaces publics (et trentennales pour les aménageurs privés), afin d'améliorer l'existant et de soulager les réseaux. Cette gestion s'appuie si possible sur des solutions fondées sur la nature (dispositifs écologiques, paysagers et multifonctionnels), ou à défaut par des solutions grises (chaussées à structures réservoir, ...). Si nécessaire, les eaux pluviales sont ensuite restituées au milieu - ou à défaut au réseau avec un débit de fuite réduit (pour exemple, l'objectif de débit de fuite est aujourd'hui fixé à 0,003 l/s/m<sup>2</sup> imperméabilisé (soit 30l/s/ha) pour les acteurs privés)
- **Gérer les pluies fortes**, (d'occurrence supérieure à trentennale<sup>4</sup>) dans une perspective de gestion d'une « inondation maîtrisée » et ponctuelle de certains espaces et axes d'écoulements avec une logique de transparence hydraulique

→ Les axes d'écoulement sur le territoire MNCA ont vocation à être identifiés dans le document règlementaire de zonage pluvial, en cours d'élaboration.

Dans la conception des espaces publics MNCA, il est ainsi recommandé de privilégier :

- **Les aménagements végétalisés**, dits « solutions fondées sur la nature » car les racines des végétaux permettent de maintenir la perméabilité des sols dans le temps et les végétaux jouent un rôle significatif dans la régulation du climat urbain, en réduisant les phénomènes d'îlots de chaleur. Ces solutions articulent la gestion intégrée des eaux pluviales avec un principe de valorisation de l'eau comme ressource pour les espaces végétalisés.
- **Les aménagements réalisés en surface** (plutôt que enterrés), car accessibles et faciles à entretenir ou remodeler si nécessaire.
- **Les aménagements gravitaires**, qui tiennent compte de la topographie et du cheminement des écoulements naturels et permettent un fonctionnement rustique, c'est-à-dire capables de fonctionner sans apport d'énergie (les pompes sont ainsi déconseillées pour la vidange des ouvrages).
- **Les aménagements qui facilitent l'exploitation courante et l'entretien des ouvrages** (accessibilité, ...)
- **Les aménagements multifonctionnels**, dont les usages participent à la déclinaison des autres orientations stratégiques de la MNCA dans l'aménagement des espaces publics (accessibilité, encourager les modes actifs, soutenir l'activité physique, renforcer le lien social, intensifier le contact avec la nature, ...)
- **Les aménagements évolutifs**, qui se déclinent selon les différentes occurrences de pluie.
- **Les aménagements réalisés sur des zones non circulées par les flux motorisés** (trottoirs, stationnement, rond-point ...), afin d'encourager la pérennité des ouvrages et de faciliter leur gestion.

**Les ouvrages de gestion des eaux pluviales doivent être conçus de sorte à se vidanger idéalement dans les 24h (48 heures si les débits d'infiltration ou de rejet sont très faibles), et de manière exceptionnelle au maximum dans les 4 jours** : avec de l'eau stagnante, ils deviennent sinon un milieu idéal au développement des larves de moustiques (cf. études du Graie, 2016).

Par ailleurs, quel que soit le mode de gestion des eaux pluviales envisagé (infiltration ou rejet), les exutoires gravitaires doivent être sélectionnés en privilégiant - par ordre de priorité décroissante :

- **La gestion par infiltration totale** : le choix de l'infiltration doit prendre en compte les caractéristiques du terrain (capacité d'infiltration du sol, état de la pollution) et des contraintes du secteur (risque de pollution, vulnérabilité de la nappe, présence d'un captage d'eau potable, risque géotechnique) ;
- **Le rejet en mer**
- **Le rejet dans un axe d'écoulement naturel ou artificiel à ciel ouvert** : en cas de rejet et en présence d'un axe d'écoulement à proximité et en aval du projet, le rejet à débit limité vers cet axe doit être privilégié ;  
Les rejets dans les cours d'eau et les petits axes d'écoulement naturel (vallon, thalweg) peuvent avoir de graves conséquences sur leur géomorphologie, leur biodiversité et les inondations à l'aval. Dans le cas d'un rejet au cours d'eau, même à débit limité, une réflexion hydrologique et hydraulique doit toujours être menée afin d'étudier sa capacité. Si le bassin versant est supérieur à 1 ha, il faudra réaliser un Dossier Loi sur l'Eau (DLE). Dans le cas où la superficie du projet et du bassin versant intercepté est inférieure à 1 ha, les rejets doivent être portés à connaissance de la direction Cycle de l'Eau & GEMAPI.
- **Le rejet dans le réseau pluvial séparatif** : le rejet au réseau public d'eaux pluviales est soumis à la validation de la direction Cycle de l'Eau & GEMAPI après avoir démontré l'impossibilité de l'infiltration totale à la parcelle et l'impossibilité de se rejeter dans un axe d'écoulement.

# CONTENU DE LA PARTIE 2

- Un rappel synthétique des « attendus » en début de partie et de phase projet
- Un document contextualisé par rapport au territoire, aux pratiques et à l'avancement de la stratégie « Ville perméable »

À ce jour, l'ambition en termes de gestion intégrée des eaux pluviales ne constitue pas un critère d'évaluation de l'accord-cadre, mais peut être intégré dans l'analyse de la qualité technique des propositions des maîtrise d'œuvre.

→ Lors du renouvellement du marché de l'accord-cadre des groupements, ce critère devra impérativement être ajouté et décliné.

→ Contact : Direction Cycle de l'Eau & GEMAPI de la MNCA

La mobilisation de la direction Cycle de l'Eau & GEMAPI doit se faire au stade à posteriori de la réalisation des esquisses par la maîtrise d'œuvre. En l'absence de travail préalable de conception, la direction Cycle de l'Eau & GEMAPI ne pourra pas efficacement accompagner le pilote du projet.

## 3 DU PROGRAMME AU DIAGNOSTIC : PENSER LES OBJECTIFS DE VILLE PERMÉABLE DÈS LA DÉFINITION DU PROJET PAR LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

**Destinataire principal : Maîtrise d'ouvrage, avec la mobilisation des services d'exploitation**

Pour concevoir un aménagement qui participe à la "ville perméable", il est nécessaire que la maîtrise d'ouvrage prenne en compte très en amont les sujets de la gestion intégrée des eaux pluviales, afin d'en maximiser les co-bénéfices (approche transversale, multifonctionnalité, ...) et de réduire le coût global du projet.

**Le sujet de la gestion intégrée des eaux pluviales doit ainsi faire partie des orientations programmatiques portées par la maîtrise d'ouvrage**, et du travail de diagnostic réalisé par la maîtrise d'ouvrage en amont de la mobilisation d'une maîtrise d'œuvre ou d'entreprises.

**La mobilisation des services d'exploitation** (service GEMAPI et voiries - subdivisions - de la MNCA, service propretés et espaces verts communaux, services de la Régie Eau d'Azur, ...) dès la phase programmatique et de diagnostic est indispensable pour orienter les attendus du projet en répondant de manière transversale aux différents enjeux.

### 3.3.5.2 Rappel des objectifs

En attendant les prescriptions à l'échelle de la métropole (zonage pluvial), les objectifs quantitatifs d'abattement demandés aux prestataires sont alignés avec ceux de l'Agence de l'Eau Rhône Méditerranée Corse (AERMC) concernant un objectif d'abattement d'une pluie annuelle d'1 heure.

Il est donc rappelé dans le cahier des charges les objectifs d'abattement : à ce stade, l'objectif (minimum) est l'abattement d'une pluie annuelle d'1h, ce qui correspond sur le territoire MNCA à une hauteur d'eau de 26 mm. Cet objectif sera précisé dans le zonage pluvial, en cours d'élaboration.

Par ailleurs, pour préserver la qualité de ces rejets d'eau pluviale, il peut être rappelé dans le cahier des charges qu'il est nécessaire d'éviter la concentration des polluants en veillant à ce que les distances de ruissellement soient les plus courtes possibles et que le facteur de charge FC (ratio entre surfaces actives et surfaces d'infiltration) soit réduit (idéal  $FC < 10$ , max  $FC = 30$ ).

# LES CLÉS POUR LEVER DES FREINS ?

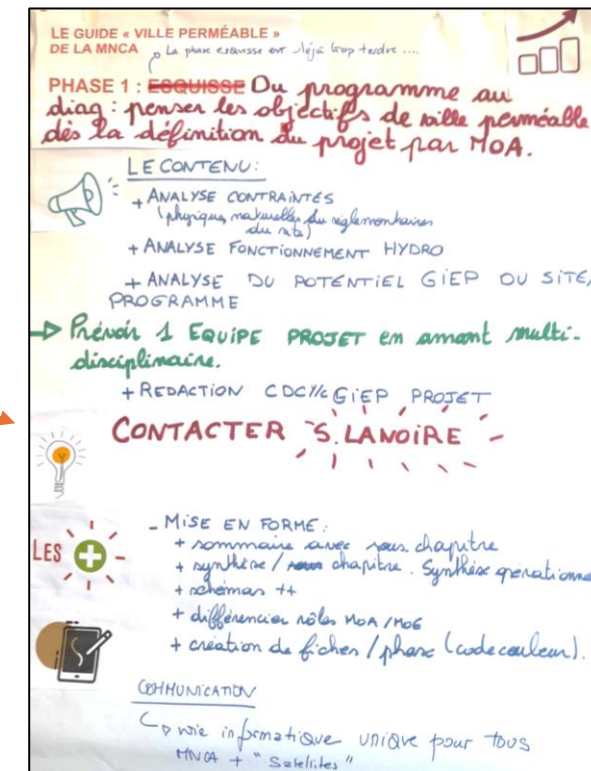
**La structuration amont d'une réflexion sur la gouvernance – et le portage !**

**Les entretiens :** s'appuyer sur l'expertise des acteurs opérationnels (entretiens semi-directif, avec grille de questions), **valoriser ce qui a déjà été fait - RETEX**

- Quelle approche – relation avec le sujet GIEP, quels freins à sa prise en compte, quels leviers pour changer l'approche GIEP ;
- Décortiquer les processus projets et leurs spécificités locales pour comprendre les moments et les acteurs clés (et préparer la structure du guide)
- Répertorier les questionnements – lien avec la F.A.Q.

La construction collaborative du guide : mobiliser le commanditaire ET les autres grands partenaires de la démarche dans la production (Régie Eau d'Azur, Agence d'urbanisme, ...) : échanges sur la structure du guide, appel à contribution et relecture dans le corps du texte

**L'atelier collaboratif :** travail en sous-groupes avec restitution croisée pour challenger chaque partie du guide (structure et contenu) et en **soutenir l'appropriation !**



# RESSOURCES

[Guide technique ville perméable de la Métropole Nice Côte d'Azur - Cerema](#)

[Interview croisée / Métropole Nice Côte d'Azur et le Cerema : Déployer la ville perméable au service de la résilience du territoire | Cerema](#)