



MINISTÈRE  
DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Lab'  
2051

POUR UNE VILLE SOBRE,  
RÉSILIENTE ET INCLUSIVE

# Conduire des stratégies de développement territorial durable

GUIDE 2

Comment rédiger un appel à projet  
à destination des territoires avec  
le référentiel ISO 37101 ?





---

# Conduire des stratégies de développement territorial durable

## GUIDE 2

### Comment rédiger un appel à projet\* à destination des territoires avec le référentiel ISO 37101 ?



---

\* Le terme d'appel à projets (AAP) est entendu au sens large et comprend les démarches, programmes, labels, appels à manifestation d'intérêts et autres contrats.



# Édito

## Stéphanie Dupuy Lyon

*Directrice de la Direction  
Générale de l'Aménagement,  
du Logement et de la Nature  
(DGALN)*



La crise sanitaire mondiale que nous traversons révèle, une fois encore, le rôle essentiel des acteurs des territoires, dans leur diversité, pour organiser la résilience au quotidien. L'État et les collectivités sont, plus que jamais, mobilisés ensemble pour faire face à l'imprévisible, s'adapter aux changements, et accompagner les transitions écologiques, sociales et économiques. Plusieurs démarches ont été déployées en faveur de villes et territoires plus sobres, résilients et inclusifs aux différentes échelles de l'action territoriale, dans une approche globale et intégrée : recherche-action (POPSU), projet de territoire (Atelier des Territoires), opérations d'aménagement (Ecoquartier), innovation urbaine (PIA), approche multiscalaire (preuve par 7). Ces démarches viennent appuyer et stimuler les projets de territoire portés par les collectivités, notamment à travers les différents schémas, plans et programmes.

Alors que ces dispositifs partagent le plus souvent des finalités communes, les collectivités font part de leurs difficultés à répondre à la multiplicité des formulations des cahiers des charges relatifs à ces démarches. À ce titre, plusieurs d'entre elles ont souligné l'intérêt de disposer d'un cadre commun non prescriptif qui constituerait une aide pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs propres stratégies territoriales.

Ce constat a motivé au sein de l'organisation internationale de normalisation (ISO), la recherche d'un cadre commun, facilitant le dialogue entre villes de différents pays et entre les parties prenantes de tout projet urbain ou territorial, tout en prenant en compte leurs spécificités.

Ce travail, au sein duquel la France a fortement contribué, a débouché sur la production de documents de référence approuvés et utilisés par de nombreux pays : les standards ISO 37 101 / ISO 37 104. Ils fournissent un cadre commun, simple et robuste, de management et des outils de questionnement systémique des projets, facilitant la mise en œuvre opérationnelle des objectifs de développement durable (ODD). Ces documents constitueront également le socle des travaux conduits au sein du comité technique européen de normalisation (CEN), visant à transposer ces standards internationaux en standard européens.

La DGALN s'est appuyée sur ces standards pour apporter des réponses aux difficultés rencontrées par les collectivités territoriales et les lanceurs d'appels à projets.

Deux groupes de travail ont été constitués à cette fin, comprenant d'une part des collectivités et groupements volontaires, et d'autre part des lanceurs d'appels à projets nationaux.

Aujourd'hui, la DGLAN publie les résultats de ces travaux sous forme d'un corpus intitulé « Conduire des stratégies de développement territorial durable » composé d'un livret introductif : « Pourquoi utiliser le référentiel ISO 37101, un cadre méthodologique partagé en France et à l'international ? », et de deux guides :

- GUIDE 1 - Comment construire et conduire un projet de territoire avec le référentiel ISO 37101 ?
- GUIDE 2 - Comment rédiger un appel à projet à destination des territoires avec le référentiel ISO 37101 ?



Par ailleurs, la DGALN recueillera en 2021 les retours d'utilisation de ces guides, et plus largement de ces standards, afin que soit prise largement en compte l'expérience française dans l'élaboration des standards européens et internationaux en ce domaine.

Le présent guide propose des repères pour l'élaboration des cahiers des charges en faveur des villes et territoires durables, en s'appuyant sur les standards ISO 37101 / ISO 37104. Il est illustré par de nombreux exemples et retours d'expériences de la part des lanceurs d'appels à projets ayant contribué à le rédiger.

Ce cadre commun a pour ambition de contribuer à la production de cahiers des charges d'appels à projets davantage harmonisés et faciles à appréhender sur la forme, tout en étant plus exigeants en termes de contribution aux finalités du développement durable.

Je vous en souhaite une bonne lecture, espérant que ce guide contribue à rendre le dialogue entre lanceurs d'appels à projets et porteurs de projets encore plus fructueux.



---

# TABLE DES MATIÈRES

<b><u>PARTIE 1</u></b>	<b>INTRODUCTION</b>	9
1.1	Définition de l'Appel à Projets	9
1.2	Pourquoi ce guide ?	10
1.3	Un guide pour qui ?	12
1.4	Processus d'élaboration du guide et amélioration continue	12
1.5	Que contient ce guide ?	13
<b><u>PARTIE 2</u></b>	<b>CADRE-TYPE DE CAHIER DES CHARGES D'AAP</b>	14
2.1	Concepts et termes clés de la méthode ISO 37101	14
2.2	Processus type d'AAP	18
2.3	Structure type de cahier des charges d'AAP	22
<b><u>PARTIE 3</u></b>	<b>MÉTHODOLOGIE DE RÉDACTION D'UN CAHIER DES CHARGES D'AAP AVEC LA MÉTHODE ISO 37101</b>	24
3.1	Introduction	24
3.2	Résumé	27
3.3	Contexte et principes directeurs	27
3.4	Projets attendus des candidats	46
3.5	Modalités de candidature, de sélection et d'accompagnement des projets	55
<b><u>PARTIE 4</u></b>	<b>ANNEXES</b>	66
4.1	Annexe 1 - Glossaire	66
4.2	Annexe 2 - Explications des 6 finalités et 12 domaines d'action retenus par la norme ISO 37104	69
4.3	Annexe 3 - Définitions de l'innovation	72
4.4	Annexe 4 - Guide d'utilisation de la grille ISO 37101 à l'attention des porteurs de projets	74
4.5	Annexe 5 - Exemple de guide de questionnaire associé à la matrice ISO 37101	79
4.6	Annexe 6 - Méthodologie d'élaboration du cadre-type de cahier des charges d'AAP	84





## PARTIE 1

# Introduction

## 1.1 DÉFINITION DE L'APPEL À PROJETS

Le terme Appel à Projets (AAP) a été retenu dans ce guide pour couvrir les différents processus de sélection de candidats à des dispositifs nationaux.

Sont ainsi recouverts sous la dénomination AAP les processus suivants :

- **Appels à Manifestation d'Intérêt**, qui est un mode de présélection où les candidats sont invités à soumissionner lors de futures procédures restreintes,
- **Appels à projets proprement dits**, non juridiquement défini en France, et que la pratique distingue en deux catégories :
  - Mécanisme mis en place par un financeur pour l'attribution d'une subvention. Le financeur définissant une problématique et un cadre ; les candidats au financement étant invités à présenter un projet s'inscrivant dans ce cadre en définissant librement le contenu de leur projet. L'AAP permet d'atténuer le caractère discrétionnaire de l'octroi de subvention en assurant une plus grande transparence quant au choix du projet financé.
  - Mécanisme de cession foncière : une collectivité (ou l'Etat) précise là encore une problématique (contexte socio-économique et environnemental notamment), et un cadre (limites de terrain, servitudes, réglementation), en vue de céder un terrain. Les candidats soumettent ainsi une offre comportant un programme, un prix d'acquisition, voire un processus de réalisation. De nombreux Appels à Projets Urbains Innovants (APUI, dans lesquels l'innovation est un critère important de sélection) ont par exemple été lancés ces dernières années en France.
- **Labels** : les dispositifs EcoQuartier et Cit'Ergie, par exemple, reposent sur des mécanismes de labellisation qui relèvent de l'AAP en ce qu'ils visent à sélectionner des projets (de quartiers durables, de démarche de gestion énergétique vertueuse et intégrée),
- **Démarches, programmes** : lorsque des AAP permettent de retenir plusieurs candidats (répartis sur le territoire, comme par exemple EcoCité), il peut s'avérer pertinent d'animer le réseau assurant la mise en œuvre des projets sous la bannière d'un programme ou d'une démarche (plus souple, moins formalisée que le programme).

---

## 1.2 POURQUOI CE GUIDE ?

Le présent guide a vocation fournir une méthode commune de construction des AAP – outil de dialogue de plus en plus utilisé entre l’État et les collectivités –, qui favorise la qualité des réponses aux appels à projets, et l’impact de leur mise en œuvre.

### UN NOMBRE IMPORTANT D’APPELS À PROJETS À FAIRE CONVERGER

Des témoignages de territoires via le réseau ÉcoCité résulte un constat partagé :

- Un nombre important d’AAP visant la transition vers la ville durable (démarches, programmes, labels, AAP, AMI, contrats, etc.) portés par différents acteurs (État au travers du SGPI, ministères ; opérateurs : ADEME, Banque des territoires, ANRU, etc.) au niveau local, national ou européen.
- Une articulation de ces AAP à travailler, pour améliorer leur lisibilité au niveau national et disposer d’une vitrine internationale commune.
- La difficulté pour les territoires à proposer des réponses cohérentes avec leur stratégie face aux exigences particulières des différents cahiers des charges.
- Des difficultés d’évaluation et de capitalisation des expérimentations urbaines et territoriales, notamment du fait d’un manque d’instrumentation.

### UNE ACTION DE NIVEAU ÉTAT

Dès lors, et dans la mesure où les acteurs concernés sont des opérateurs de niveau national, les enjeux de l’État face à ces éléments de diagnostic sont de :

- Faciliter la mise en œuvre de stratégies de territoires en faveur du développement durable, en particulier en respectant le principe : « Dites-le-nous une fois »,
- Simplifier, rendre lisible, décloisonner, rationaliser les AAP,
- Rendre lisibles leurs articulations,
- Aider les territoires à formuler des bons projets, inscrits dans une stratégie territoriale intégrée et portés politiquement, et à utiliser au mieux les AAP,
- Favoriser les synergies et les retours d’expériences entre projets,
- Favoriser la capacité de l’État de les accompagner et les évaluer,
- Optimiser les leviers stratégiques, opérationnels et financiers,
- Capitaliser, diffuser et valoriser au niveau national (solidarité territoriale, diffusion vers les territoires moins dotés en matière d’ingénierie) et international.

### UNE ACTION PORTÉE PAR LA DGALN

Les réponses de la DGALN face à ces enjeux, au travers de la réalisation et de la diffusion du présent guide, sont de :

- Créer un cadre de dialogue et de référence commun pour l’ensemble de la communauté d’acteurs : dans les territoires (élus, techniciens, maîtres d’ouvrages, maîtres d’œuvre, chercheurs, citoyens) et au sein de l’État et de ses opérateurs.
- Assurer la montée en compétence des acteurs en matière de management de projets territoriaux durables.

## LE CHOIX DE LA MÉTHODE INTERNATIONALE ISO 37101 COMME CADRE D'ANALYSE ET DE SYNTHÈSE

Pour cela, la DGALN a choisi d'utiliser un référentiel et une méthode, mis au point par 51 pays, répondant à ces différents enjeux : le standard international ISO/NF 37101 « Villes et territoires durables, résilients et intelligents »<sup>1</sup> publié fin 2016 et fortement porté par la France.

C'est un standard de système de management, comme les normes ISO 9001 sur la qualité ou ISO 14001 sur l'environnement. Les approches développées dans le cadre de ce standard ont vocation à être portées au titre de la normalisation européenne dans les prochaines années.

Le référentiel issu du standard ISO/NF 37101 fournit un cadre méthodologique international, qui met en œuvre une approche holistique et définit six finalités d'un développement territorial durable et douze domaines d'action prioritaires.

Il détaille les différentes phases de management pour concevoir et mettre en œuvre des projets contribuant à un territoire durable, à toutes les échelles. Ce référentiel présente d'une part un cadre d'analyse et d'autre part des exigences de management et d'amélioration continue permettant une approche structurée.

Ce référentiel est en particulier adapté pour aider à structurer une réflexion sur les instruments de soutien au développement durable des territoires que sont les AAP visés par le présent guide.

Ce standard international permet désormais de disposer d'un outil de dialogue et de communication partagé entre les différentes communautés à l'international, en Europe et en France, de faciliter les échanges d'expériences spécifiques entre les différentes collectivités, et contribue à simplifier le foisonnement de référentiels pour se consacrer aux actions concrètes.

Il permet de fédérer les équipes internes à une communauté autour d'objectifs compréhensibles, et mesurables, de construire un cadre d'action permettant de mobiliser de façon cohérente les acteurs d'un projet durable (le pouvoir politique, les acteurs économiques, la société civile) et de s'assurer que toutes les potentialités d'une stratégie, programme, projets, plan ou services (S3PS) ont été explorées.

Il aide à définir des objectifs mais donne la responsabilité à chaque acteur de choisir son propre système d'objectifs, d'actions et d'indicateurs et fixer un cadre qui met l'accent sur l'amélioration continue en associant tous les acteurs dans les territoires

---

1 Pour en savoir plus sur la norme ISO 37101 :  
<https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-iso-37101/developpement-durable-au-sein-des-communautés-territoriales-système-de-management-pour-le-developpement-durable-exigences-et-lig/article/823863/fa178649>

---

## 1.3 UN GUIDE POUR QUI ?

Le présent guide a pour ambition de permettre aux lanceurs d'AAP territorialisés<sup>1</sup> de concevoir mieux et plus vite les documents structurants de leur démarche (cahier des charges, charte, label, grille de sélection et d'évaluation...), et de disposer de repères méthodologiques tout au long du processus (préparation, lancement, sélection des lauréats, pilotage-évaluation des projets subséquents).

## 1.4 PROCESSUS D'ÉLABORATION DU GUIDE ET AMÉLIORATION CONTINUE

La présente édition du guide a été élaborée à partir d'une série de **travaux préparatoires**, d'un **groupe de travail** venant les approfondir et en faire la synthèse, et d'un **groupe d'experts** venant apporter une relecture critique du guide, l'utiliser sur leurs AAP et proposer des améliorations.

### TRAVAUX PRÉPARATOIRES

- Un diagnostic portant sur un « volet État » a été réalisé de septembre 2017 à mars 2018, sur un ensemble d'AAP : la démarche ÉcoCité et le programme d'investissements d'avenir Ville de demain (PIA VDD tranche 2) géré par la Banque des territoires, le label ÉcoQuartier, Le PIA Ville durable et solidaire (VDS) géré par l'ANRU, l'AMI Économie circulaire et urbanisme porté par l'ADEME. Cette première analyse a conclu que l'utilisation de la grille de questionnement proposée par le référentiel ISO 37101 est adaptée à la caractérisation des AAP dans les phases de rédaction des cahiers des charges, d'instruction des candidatures, de sélection des lauréats, de pilotage de la maturation des projets, d'évaluation, de capitalisation, de diffusion et de valorisation.
- Sur la base de ce résultat, un groupe de travail a été conduit en 2018 dans le cadre du Lab 'Éco-Cité, dans le but d'explorer des modalités concrètes d'utilisation de la méthode ISO 37101 par les territoires, avec 3 ÉcoCités pilotes et un Démonstrateur Industriel de La Ville Durable (DIVD) :
  - Paris Arc de l'innovation, avec le projet Parisculteurs,
  - Grenoble Alpes Métropole avec le projet Presqu'Ile,
  - EpaMarne avec le projet du cœur agro-urbain de l'ÉcoQuartier de Montévrain,
  - Le DIVD Rêves de scènes urbaines, sur le territoire de Plaine Commune.

Il a résulté de ce travail quatre monographies décrivant les utilisations de la méthode, qui ont été versées en annexe de la norme ISO 37104 (Document d'orientation pour la mise en œuvre pratique de l'ISO 37101 sur le plan local).

### GROUPE DE TRAVAIL ET GROUPE D'EXPERTS « LANCEURS D'AAP »

La constitution fin 2018 d'un groupe de travail, réunissant le CGET, la Banque des Territoires, l'ANRU, l'ADEME, le bureau AD4 de la DGALN/DHUP (démarche ÉcoQuartier et service numérique Aides Territoires), coordonné par le bureau AD5 de la DGALN/DHUP (démarche ÉcoCité et PIA VDD) et Christian Levy, président de la commission nationale de normalisation de l'AFNOR villes et territoires durables et intelligents (CNVDTI), dans le cadre de la mission de conseil et d'expertise qui lui a été

---

<sup>1</sup> Par opposition aux AAP visant par exemple à susciter la création d'un nouveau produit industriel, d'un nouveau logiciel...



confiée pour utiliser le référentiel ISO 37101 pour les appels à projets, les stratégies et les projets de territoires, a permis de :

- Partager une mise en perspective des documents cadres (conventions et cahiers des charges) d'AAP d'un panel d'AAP territorialisés (l'AMI et l'AAP VDS- SGPI-ANRU, la démarche ÉcoCité – MTES/MC-TRCT et l'AAP VDD – SGPI-Banque des Territoires, l'AMI Économie Circulaire et Urbanisme – ADEME) et en dégager une structure type,
- Définir un cadre de référence et une méthodologie de rédaction de cahier des charges d'AAP pouvant être utilisé par tout lanceur d'AAP.

Ce travail a permis d'aboutir à une première version du guide. L'élargissement du groupe de travail – transformé pour l'occasion en « groupe d'experts » – en mai 2020 a permis d'intégrer aux travaux le Ministère de la Culture, le CGDD, le CEREMA, l'EPF Nord-Pas-de-Calais, l'agence de l'eau Loire Bretagne ainsi que la plateforme Aides-Territoires. L'intégration de nouveaux membres a permis d'apporter des améliorations substantielles à la première version du guide, fondées notamment sur les retours d'utilisation de l'ANRU, du Ministère de la Transition Ecologique – DGALN – AD5 et de l'Etablissement Public Foncier du Nord Pas-de-Calais. Ces travaux ont permis d'aboutir à la présente édition du guide.

## RÉVISION DU GUIDE

Ce document fera néanmoins l'objet de révisions, de deux ordres :

- L'intégration, des retours d'expérience complets de plusieurs utilisateurs du guide.
- La prise en compte des évolutions de la norme ISO 37 101. Cette dernière fait l'objet d'une révision tous les 5 ans : parue en 2016, la première est planifiée en 2021. Dans cette logique, le guide sera actualisé au même rythme, à l'issue de la révision de la norme ISO 37 101.

À noter que des travaux de normalisation menés au niveau européen (comité technique 465 du CEN « Villes et communautés territoriales ») ont débuté en 2020. À ce titre, le présent guide sera transmis en tant que contribution française au groupe de travail européen.

## 1.5 QUE CONTIENT CE GUIDE ?

Il en résulte le présent document, composé :

- De la description des concepts et termes clés de la méthode ISO 37101,
- De la description du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un AAP,
- D'un cadre type de cahier des charges,
- D'une méthodologie de rédaction de cahier des charges,
- D'annexes composées d'un glossaire, d'une notice à l'attention des porteurs de projets, d'un guide de questionnement pour exprimer les objectifs d'un projet.



# Cadre-type de cahier des charges d'AAP

---

## **2.1 CONCEPTS ET TERMES CLÉS DE LA MÉTHODE ISO 37101**

Les différentes réunions du groupe de travail ont souligné l'importance de partager des concepts et un vocabulaire de base en matière de management de projets de développement durable des territoires.

Les termes de la méthode ISO 37101, fondés sur des principes de management éprouvés, et d'analyse systémique des projets, permettant d'appréhender tout type de projet ou processus de développement durable des territoires, ont été retenus comme cadre sémantique et méthodologique pour l'élaboration des cahiers des charges d'AAP.

La présente partie expose les exigences de management et termes clés de la méthode ISO 37101. Les annexes « Explicitations des 6 finalités et 12 domaines d'action retenues par la norme ISO 37104 » et « Exemple de guide de questionnaire associé à la matrice ISO 37101 » viennent compléter cette introduction.

### **AMBITION, STRATEGIE ET DOMAINES D'ACTION : LE POURQUOI ET LE COMMENT DE TOUT PROJET**

#### **AMBITION**

Afin de répondre à la question de l'utilité d'un projet et du sens des actions qui le composent, il importe d'en préciser les finalités et d'en formuler l'ambition induite.

Afin d'aider le lanceur de l'AAP à préciser les finalités de son projet, à trouver les mots justes, qui vont faire sens et mobiliser, le référentiel ISO 37101 fournit un cadre comportant six finalités fondamentales, dont les explicitations retenues par la norme ISO 37104 sont précisées en annexe :

- 1. Résilience**
- 2. Bien-être**
- 3. Utilisation rationnelle des ressources**
- 4. Cohésion sociale**
- 5. Préservation de l'environnement**
- 6. Attractivité**

Un projet donné ne peut exclure aucune finalité, mais peut en revanche cibler prioritairement une ou plusieurs finalités, en fonction du diagnostic établi.

La seconde partie du présent guide décrit l'utilisation de la méthode ISO 37101 permettant de formuler l'ambition d'un AAP ou d'un projet.

À noter que ce guide n'est aucunement prescriptif des stratégies à adopter, et se limite à fournir des clés d'analyse et de structuration de la relation entre lanceur et porteur de projet.

## → STRATÉGIE

La stratégie exprime les modalités principales et axes prioritaires retenus pour atteindre l'ambition. Chaque AAP doit définir les principaux éléments qui permettent de savoir :

- Les attendus relatifs à la gouvernance, notamment les acteurs qui sont mobilisés (collectivités, élus, associations, secteurs professionnels, etc...) ;
- Les attendus relatifs aux priorités techniques ou organisationnelles ;
- Le cas échéant, les attendus relatifs à l'innovation, décrivant notamment comment sont conciliés les exigences en termes de niveau de maturité des innovations et la durée de l'AAP,

La stratégie, contrairement à l'ambition qui resitue l'AAP dans son contexte politique et institutionnel, doit s'accompagner d'indicateurs mesurables qui permettent de qualifier les principaux axes et objectifs stratégiques.

## → DOMAINES D'ACTION

Afin d'atteindre ses finalités, le porteur de projet va mettre l'accent sur un certain nombre d'actions. Le référentiel propose douze domaines d'action (dont les explicitations retenues par la norme ISO 37104 sont précisées en annexe), qui couvrent la plupart des actions envisageables en contexte urbain et territorial :

- 1. Gouvernance, responsabilisation et engagement**
- 2. Éducation et renforcement des compétences**
- 3. Innovation, créativité et recherche**
- 4. Santé et soins**
- 5. Culture et identité collective**
- 6. Économie, production et consommation durables**
- 7. Vivre ensemble, interdépendance et solidarité**
- 8. Cadre de vie et environnement professionnel**
- 9. Sûreté et sécurité**
- 10. Infrastructure et réseaux**
- 11. Mobilité**
- 12. Biodiversité et services écosystémiques**

La liste des domaines d'action n'est pas limitée, et peut être étendue, adaptée ou détaillée en fonction des contextes.

---

## LES CINQ ÉTAPES DE LA CONDUITE DE PROJET

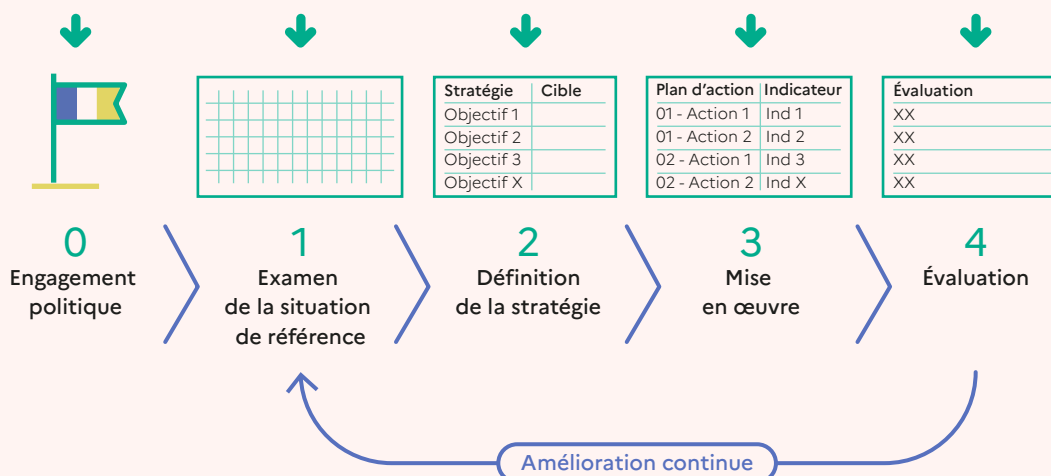
Le référentiel ISO 37101 propose une adaptation des principes généraux de L'AMÉLIORATION CONTINUE (Plan Do Check Act ou PDCA) à la structuration et à la conduite de projets urbains, qui sont décomposés en une étape d'engagement, et cinq étapes rétroactives :

- **L'engagement** correspond à l'expression politique d'une ambition, qui doit être mesurable et temporalisée,
- **L'examen de la situation de référence** permet d'objectiver la situation de départ et sert de base à la définition des objectifs ou cibles à atteindre,
- **La définition de la stratégie** consiste à retenir certains objectifs stratégiques pour le projet (cf. schéma page suivante). Le référentiel ISO 37101 préconise de définir ces objectifs stratégiques en croisant les 12 domaines d'action avec les 6 finalités évoqués ci-dessus. Ces croisements garantissent de réaliser une analyse systémique du projet, de questionner toutes les retombées qu'il peut avoir sur le territoire. Le porteur de projet devant hiérarchiser ces retombées potentielles et se concentrer sur celles qui lui paraissent les plus stratégiques et conformes à ses compétences et missions. À noter que les objectifs stratégiques s'expriment en termes de résultats (socio-économiques et environnementaux : nombre d'emplois créés, élargissement de la palette végétale d'une ville...) et sont temporalisés. La définition de la stratégie comporte également la définition des modalités de gouvernance, des moyens humains, financiers, et des principales réalisations (actions) qui vont permettre l'atteinte des résultats visés, ainsi que d'un protocole d'évaluation des résultats et de mobilisation des résultats de l'évaluation pour l'amélioration de la stratégie et/ou du plan d'action.
- **L'élaboration du plan d'action** correspond à la définition des principales réalisations qui vont permettre d'atteindre les objectifs stratégiques. Ce plan précise les modalités de chaque action (énumérées dans la partie « Plans d'actions des projets »), ainsi que la manière dont elles sont articulées sur le plan temporel (planning) et les moyens alloués (en ressources humaines et budget).
- **La mise en œuvre** consiste à réaliser les actions prévues par la stratégie, selon les modalités fixées dans le plan d'action.
- **L'évaluation**, réalisée selon les règles fixées dans la stratégie, doit permettre de réinterroger cette dernière et d'adapter le plan d'action en conséquence.

## SYSTÈME DE MANAGEMENT POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES COMMUNAUTÉS TERRITORIALES

### DOMAINES D'ACTIONS PERTINENTS (AU MOINS 12)

Gouverance, responsabilisation  
et engagement  
Éducation et renforcement  
des compétences  
Innovation, créativité et recherche  
Santé et soins  
Culture et identité collective  
Vivre ensemble, interdépendance  
et solidarité  
Économie, production et consommation  
durables  
Cadre de vie et environnement  
professionnel  
Sûreté et sécurité  
Biodiversité et services écosystémiques  
Mobilité  
Infrastructure et réseaux



IMPLICATION APPROPRIÉE DES PARTIES INTÉRESSÉES

---

## OBJECTIFS PRIORITAIRES ET SECONDAIRES

Tout projet de développement territorial durable doit contribuer aux six finalités de la méthode. Pour autant, aucun projet ne saurait traiter parfaitement tous les enjeux d'un territoire, car il devrait dans ce cas associer tous ses acteurs, traiter tous les secteurs d'activité, à tous les niveaux et à tous les périmètres, ce qui reste opérationnellement particulièrement ambitieux.

D'un autre côté, une approche sectorielle, délimitée géographiquement et dans le temps, est davantage gérable mais risque de créer des effets d'incohérence avec les autres périmètres ou secteurs. Le référentiel ISO 37101 préconise une approche à la fois pragmatique et systémique, en distinguant les objectifs directs (ceux visés par une approche sectorielle), et les objectifs indirects (le projet devant concourir à l'atteinte de toutes les finalités du développement durable).

Par exemple, un référentiel sectoriel comme Cit'Ergie, a pour ambition la gestion rationnelle des ressources et la préservation de l'environnement, au travers des domaines d'actions touchant à la production, la gestion, la distribution et la consommation d'énergie, qui définissent ses objectifs directs.

Pour autant, Cit'Ergie prévoit également que des domaines d'action tels que l'éducation ou le développement économique puissent être mobilisés, au travers d'objectifs indirects.

## NIVEAU DE MATURITÉ

Les principes de structuration et de conduite de projet de la méthode ISO 37101 sont applicables quel que soit le cycle de vie du projet : phase d'émergence, de conception, de réalisation, voire de gestion des ouvrages réalisés.

Les enjeux sont toutefois très différents, aussi le référentiel distingue quatre niveaux de maturité, propres aux enjeux du développement durable des territoires :

1. Démarrage – initiatives isolées
2. Établissement d'un cadre cohérent
3. Intégration
4. Leadership et innovation

Dans les AAP analysés, cette notion de maturité est parfois prise en compte, notamment au travers d'une phase dite de maturation, devant permettre au projet lauréat de passer du niveau 1 au niveau 3, au travers d'un accompagnement adapté (par exemple AAP VDS précité).

## 2.2 PROCESSUS TYPE D'AAP

Cette partie présente le processus type d'un AAP. Ce processus comporte 4 grandes étapes :

1. Cadrage de l'AAP
2. Formalisation du cahier des charges
3. Lancement de l'AAP et sélection des lauréats
4. Mise en œuvre des projets lauréats, évaluation de l'AAP et des projets lauréats.

En fonction des contextes d'AAP, toutes ces étapes ne sont pas nécessairement à respecter.



## CADRAGE DE L'AAP<sup>1</sup>

La question essentielle est celle de l'ambition poursuivie avec cet AAP : cette ambition doit être formulée de façon simple et être cohérente avec les éléments de diagnostic.

Elle peut être mesurable et temporalisée et sera une référence permanente tout au long du processus. Elle devra être cohérente avec les objectifs qui vont concourir à sa réalisation.

**Retour d'expérience  
du Ministère de l'Agriculture  
et de l'Alimentation**  
« [Il est important de réaliser]  
un benchmarking un peu  
plus systématique des autres  
AAP de pouvoirs publics ou  
fondations visant les mêmes  
objectifs. Discussion avec les  
[initiateurs de ces AAP] pour  
en vérifier la complémentarité  
et éviter les redondances. »

De cette ambition découleront trois éléments structurants de l'AAP :

- Une série d'**objectifs stratégiques** à atteindre concourant à l'ambition. Ces objectifs pourront être hiérarchisés (en objectifs prioritaires et secondaires). Ils devront également être mesurables et temporalisés, en termes de réalisation (les actions à conduire) et de résultats (ce que l'on attend des actions).
- Le choix des **porteurs de projets visés** par l'AAP, correspondant à la typologie d'acteurs qui seront sollicités : collectivités territoriales, opérateurs économiques, etc.
- Les **modalités** choisies pour l'AAP, avec ou sans volet financier, avec ou sans AAP subséquents (dans le cas où les lauréats de l'AAP national prévoiraient eux-mêmes de lancer un ou des AAP locaux) ; une modalité clé concerne également le caractère ponctuel (par exemple ANRU+) ou « au fil de l'eau » de l'AAP (par exemple ÉcoQuartier).

## FORMALISATION DU CAHIER DES CHARGES

**Retour d'expérience  
du Ministère de l'Agriculture  
et de l'Alimentation**  
« [Il est important d'] explorer  
la possibilité de séances de co-  
construction avec les [porteurs  
de projets visés par cet AAP]  
[...] pour bien comprendre  
leur capacité, leur analyse  
du champ d'action etc. ».

Le cahier des charges de l'AAP est l'outil par lequel le responsable de l'AAP va exprimer le contexte, les ambitions et les objectifs de sa démarche, décrire le processus de consultation, de sélection, de suivi des projets lauréats et de capitalisation des expériences.

Le présent guide propose une structure type issue de l'analyse de bonnes pratiques en la matière, assortie d'un guide méthodologique d'aide à la rédaction du cahier des charges.

La forme des réponses des candidats conditionne fortement le processus d'instruction et de sélection par le responsable de l'AAP. Il est donc intéressant de normaliser au maximum le formalisme utilisé, notamment pour permettre l'utilisation d'une plateforme numérique. Durant cette étape précédant la publication de l'AAP, il peut être pertinent de favoriser la **montée en compétence des futurs candidats**,

surtout pour des sujets émergents, pour lesquels outils et méthodes ne sont pas largement établis et partagés. Cela permet de favoriser la formulation de réponses de qualité. Cette montée en compétence collective peut être assurée par des rencontres de sensibilisation, des ateliers de mise en situation, des visites de terrain...pour les AAP « au fil de l'eau », ce travail de renforcement des compétences des candidats peut s'opérer tout au long du processus.

<sup>1</sup> Afin d'aider à la formulation de l'ambition et des objectifs stratégiques, l'annexe 1 présente le guide de questionnement pour l'utilisation de la matrice ISO 37101 dans le cadre d'un AAP, également repris à titre informatif en annexe de la norme ISO 37104 (villes et communautés territoriales durables -- transformer nos villes -- recommandations pour la mise en œuvre pratique de l'ISO 37101 au plan local)

---

## LANCEMENT DE L'AAP ET SÉLECTION DES LAURÉATS

Il s'agit d'une étape de procédure assez formelle où il faut assurer une équité parfaite entre les candidats tout en apportant le maximum d'informations permettant d'améliorer la qualité des dossiers.

- Préalablement au lancement de l'AAP, il peut être pertinent d'organiser une **pré-information** des candidats potentiels, pour s'assurer d'une émulation suffisante et de bon niveau, pour recevoir des candidatures de qualité.
- Le **lancement de l'AAP** est accompagné de mesures d'information et de communication visant à s'assurer que celui-ci touche bien les cibles qu'il doit mobiliser. L'AAP pourra être publié sur la plateforme Aides-territoires, qui diffuse les aides nationales et locales à destination de porteurs de projets.
- La **période de consultation** peut autoriser des échanges de type questions / réponses.
- Les lauréats sont désignés **lors de la phase de sélection des candidatures** selon des critères et un protocole d'analyse et de délibération devant être clairement exprimé dans les documents cadres de l'AAP.

Pour les AAP au fil de l'eau, les principes d'information et de sélection sont identiques mais continus, ils sont dispensés des échéances de consultation.

## MISE EN ŒUVRE DES PROJETS LAURÉATS ET ÉVALUATION DE L'AAP

Le lancement de chaque projet lauréat peut faire l'objet d'une communication par le lanceur d'AAP, leurs partenaires, ainsi que par les lauréats. Il s'agit d'une opportunité de mobiliser les parties prenantes. Si une phase de maturation est prévue dans le processus de réalisation, celle-ci doit être cadrée dans la durée, les moyens et les résultats attendus du lauréat.

**Conventionnement** (ce terme est ici générique) : à la désignation des lauréats ou le cas échéant à l'issue de la phase de maturation, le lanceur d'AAP conventionnera avec les lauréats, sous forme de l'octroi d'un label (ou d'une étape ou un niveau de label), d'une convention financière ou encore d'un contrat de partenariat.

**Pilotage-évaluation** : les lauréats conduisent leur projet, selon les termes de la convention les liant au lanceur d'AAP, et conformément au cahier des charges de ce dernier. Dans le cadre de cette conduite de projet, les lauréats évaluent leur projet, conformément aux documents cadre de l'AAP. Pour le lanceur d'AAP, il s'agit de s'assurer que les projets lauréats concourent effectivement aux objectifs poursuivis et à l'ambition qui a motivé l'AAP.

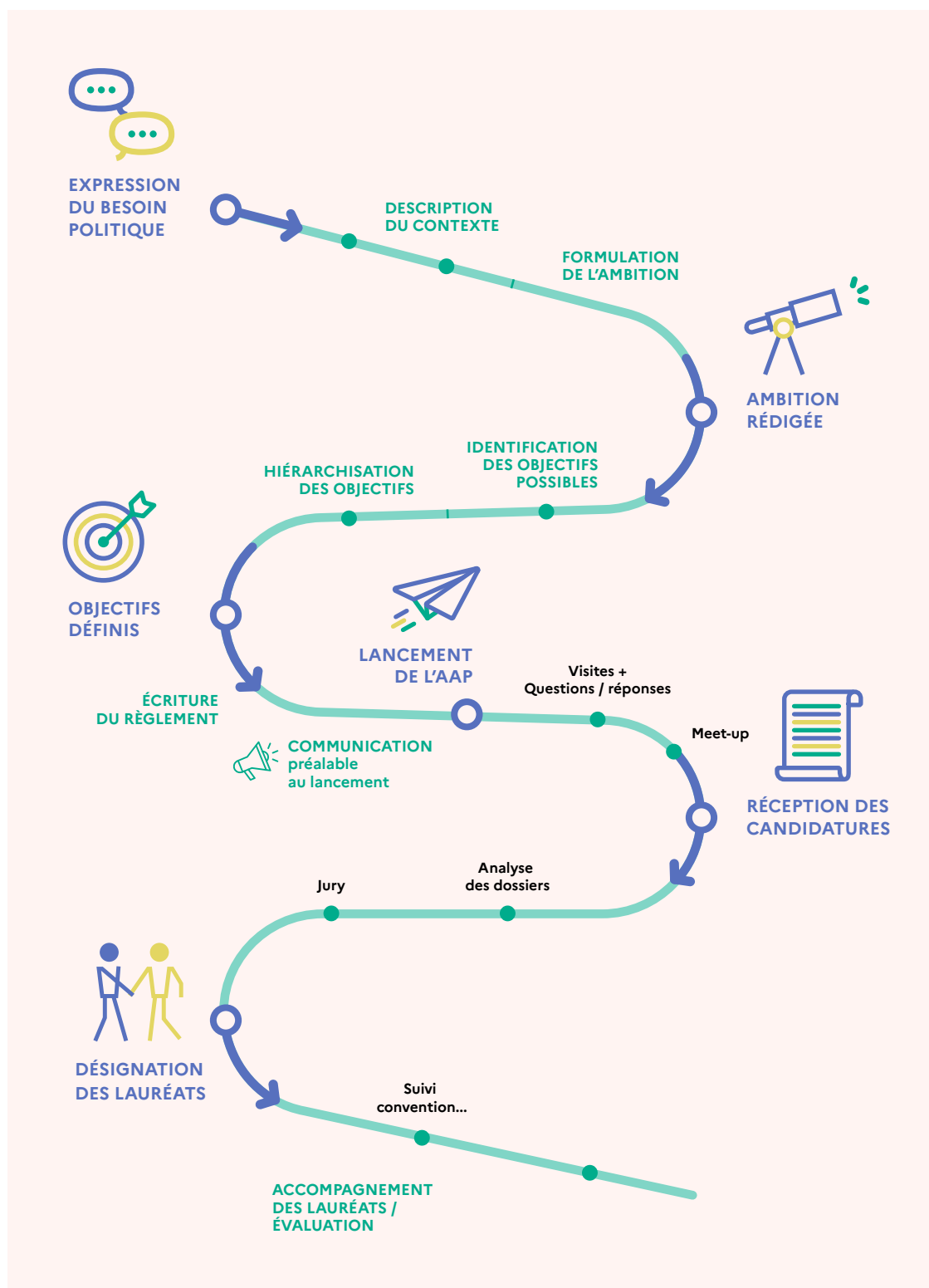
Trois niveaux d'évaluation doivent être envisagés et conduits :

- Évaluation du projet lauréat par son porteur,
- Évaluation du projet par le lanceur d'AAP,
- Évaluation de l'AAP par le lanceur d'AAP.

L'évaluation doit contribuer à l'amélioration continue et à l'orientation du dispositif d'appel à projet, et aux projets retenus. Elle pourra également permettre de valoriser les réalisations, résultats et impacts du projet ; contribuer à fédérer les parties prenantes autour d'objectifs mobilisateurs et des enseignements issus des réussites et des échecs, et enfin permettre de capitaliser et de partager les risques et meilleures pratiques.

## SYNOPTIQUE DU DÉROULEMENT D'UN AAP

Le schéma ci-après représente le déroulé type d'un AAP, depuis l'expression de la vision politique, jusqu'au suivi des lauréats. Le cahier des charges d'AAP, pour lequel le présent guide propose une méthode de rédaction, s'inscrit dans cette séquence et en définit les règles.



---

## 2.3 STRUCTURE TYPE DE CAHIER DES CHARGES D'AAP

La structure type ci-après est le résultat de l'analyse et de la synthèse du panel de documents cadres d'AAP décrit dans le chapitre 1.4 :

- L'analyse a consisté à comparer les structures et les contenus des différents cahiers des charges ;
- Cette analyse a montré de nombreux points communs entre les cahiers des charges et la vérification de la plupart des exigences de la méthode ISO 37101, ainsi que des particularités propres aux contextes, au caractère financier ou non de l'appel à projet considéré, et aux choix méthodologiques ;
- Il en est ressorti une structure type à deux niveaux, comportant 3 parties (hors partie liminaire), décomposées en 17 chapitres.

Une annexe précise le travail d'analyse et de synthèse réalisé.

**Le tableau page suivante décrit la structure type de cahier des charges d'AAP retenue à l'issue de ces travaux.**

Le lanceur d'AAP pourra utiliser cette structure-type pour la rédaction de son cahier des charges d'AAP ; celle-ci n'est cependant pas immuable, et le lanceur d'AAP pourra éventuellement l'adapter pour qu'elle corresponde mieux à ces besoins. En particulier, il est possible de remplacer la partie « Projets


















attendus des candidats » par « Contributions attendues des candidats » si l'AAP en question est très ouvert et ne demande pas de formaliser des projets (cas de nombreux AMI, voir encadré ci-dessous). Également, l'ordre des chapitres peut être adapté pour permettre l'exposé logique le plus pertinent.

---

### Retour d'expérience de l'ADEME

*« Dans le cadre des appels à manifestation d'intérêt lancés par l'ADEME, les candidats n'ont pas encore de projet bien défini : l'accompagnement méthodologique que nous apportons aux lauréats leur permet justement de préciser leur projet. Aussi, nous ne décrivons pas dans le cahier des charges de ces appels à manifestation d'intérêt les projets attendus par les candidats. »*

---

RÉSUMÉ		
Contexte et principes directeurs		Contexte
		Ambition de l'AAP
		Objectifs stratégiques de l'AAP
		Candidats éligibles
		Domaines d'action
		Accompagnement et soutien des lauréats
		Pilotage et évaluation de l'AAP
Projets attendus des candidats		Périmètre et contexte des projets attendus
		Ambition des projets
		Objectifs stratégiques des projets
		Plans d'actions des projets
		Gouvernance, conduite et évaluation des projets
Modalités de candidature, de sélection et d'accompagnement des projets		Composition et dépôt des dossiers de candidature
		Critères d'éligibilité des projets
		Critères et modalités de sélection des projets
		Cadre financier
		Engagements réciproques entre le lanceur d'AAP et les lauréats



---

## PARTIE 3

# Méthodologie de rédaction d'un cahier des charges d'AAP avec la méthode ISO 37101

---

## INTRODUCTION

L'analyse comparée de différents cahiers des charges d'AAP, et les échanges sur les meilleures pratiques au sein du groupe de travail, ont permis de dégager une structure, ou sommaire type de cahier des charges d'AAP, présentée en première partie du guide.

Sur ces bases, la présente partie décrit **comment rédiger les différents chapitres du cahier des charges correspondant**<sup>1</sup>, en utilisant la méthode ISO 37101.

Sont exposées ci-après la manière dont la méthode ISO 37101 contribue à structurer et à aider à rédiger un cahier des charges d'AAP, ainsi que les bénéfices visés par ces utilisations.

Enfin la présente méthodologie décrit l'AAP fictif et les extraits d'AAP réels utilisés pour illustrer les différents chapitres.

## LES PRINCIPALES UTILISATIONS DE LA MÉTHODE ISO 37101 DANS LA RÉDACTION D'UN CAHIER DES CHARGES D'AAP

Pour rédiger un cahier des charges d'AAP, la méthode ISO 37101 est utile à trois niveaux :

- **Les exigences de management de la méthode ISO 37101 structurent le questionnement logique** du rédacteur de cahier des charges d'AAP. À ce titre les cinq étapes du processus de management se retrouvent dans le cadre type de cahier des charges, au niveau du lanceur d'AAP et à celui du porteur de projet. Ces exigences communes permettent de partager des « règles du jeu » et une posture d'amélioration continue commune, ce qui facilite par la suite le dialogue et la collaboration durant les phases de mise en œuvre,

---

<sup>1</sup> À noter que l'écriture du cahier des charges n'est pas un exercice linéaire mais itératif.

En effet, écrire un cahier des charges d'AAP revient à aligner les besoins des bénéficiaires finaux, l'ambition et les moyens du lanceur d'appel à projets, et ceux des porteurs de projets.

Cet alignement demande des itérations, ajustement successifs et réciproques entre les chapitres du cahier des charges qui décrivent les ambitions, domaines et moyens d'action, modalités de mise en œuvre et d'évaluation. Ces itérations dépendent des contextes et ambitions des AAP, du positionnement du lanceur d'AAP...

Nous proposons ici une méthode de rédaction suivant l'ordre de la structure type. Il appartiendra au lanceur d'AAP de procéder aux itérations et ajustements nécessaires entre les chapitres.

- **Les concepts et le vocabulaire de la méthode ISO 37101 permettent à toutes les parties prenantes de parler le même langage.** Les termes clés relatifs à l'ambition, la stratégie, les domaines d'action, l'état de référence... sont ceux de la méthode ISO 37101, qui en propose des définitions relevant du « sens commun ». L'utilisation de ce vocabulaire par les lanceurs d'AAP dans les différents chapitres de leur cahier des charges permet d'une part de mieux positionner les AAP les uns par rapport aux autres, et d'autre part d'en faciliter la compréhension par les candidats,
- **L'utilisation de la grille « finalités/domaines d'action » fournit un cadre et une méthode de réflexion communs** pour guider et approfondir certaines étapes du raisonnement logique. Ainsi, au-delà des concepts, des mots, des exigences de management, le présent guide propose **trois utilisations de la grille « finalités/domaines d'action »** :
  - Pour questionner et **définir les objectifs stratégiques du lanceur d'AAP** : cela se traduit par une « signature » de l'AAP, constituée des cases remplies de la grille,
  - Pour **analyser les candidatures des porteurs de projets**, qui seront appréciées dans la complétude et la pertinence des objectifs stratégiques visés, comparés à ceux de la grille du lanceur d'AAP. Cette utilisation permettra également de valoriser les candidatures dont les objectifs vont « plus loin » que ceux préconisés par l'AAP,
  - Pour **aider les candidats à l'AAP à structurer et à formuler leur projet**, une annexe proposera d'utiliser la grille dans l'identification et la définition des objectifs stratégiques.

### Bilan des bénéfices visés par l'utilisation de la méthode ISO 37101

#### pour rédiger les cahiers des charges d'AAP :

En synthèse, une utilisation de ce guide pour rédiger les cahiers des charges d'AAP permettra une évolution collective des pratiques, au niveau des lanceurs d'AAP et au niveau des porteurs de projets, avec pour principaux bénéfices l'amélioration :

- De la lisibilité et l'opérationnalité des cahiers des charges,
- De la rapidité de rédaction du cahier des charges,
- Des articulations entre les AAP,
- De la facilité de réponse pour les porteurs de projets, qui n'auront plus à « décoder » des cahiers des charges toujours différents dans leurs structures et vocabulaire,
- De la qualité des projets par des exigences clarifiées, permettant aux porteurs de projets de se concentrer sur le fond,
- De l'efficacité de la mise en œuvre des projets, par le partage d'un cadre méthodologique entre lanceurs d'AAP et porteurs de projets,
- De la qualité des AAP et des projets par la systématisation progressive de démarches d'évaluation-amélioration continue.

---

## UN AAP FICTIF POUR ILLUSTRER LA MÉTHODOLOGIE

Afin d'expliciter les notions et recommandations de rédaction, plusieurs chapitres seront illustrés par des éléments de cahier des charges d'un AAP fictif :

- Ayant pour ambition : « **accélérer la création de 3 millions d'emplois dans les filières de la construction durable entre 2020 et 2025** ».
- Porté par une structure nationale étant compétente sur le logement et la construction.

---

### Illustration

*Ces exemples illustratifs seront signalés par des encadrés.*

---

## DES EXTRAITS DES CAHIERS DES CHARGES ANALYSÉS

Le présent document a été construit par l'analyse de plusieurs cahiers des charges d'AAP. Pour chaque chapitre, un extrait de cahier des charges est reproduit. Ces extraits ont été choisis en raison de leur capacité à illustrer les problématiques soulevées par le chapitre considéré, et leur conformité aux exigences de la norme ISO 37101.

---

### Extrait

*Ces chapitres figurent dans des encadrés « extrait » :*

*Exemple issu du cahier des charges xxx*

*§ dont est issu l'extrait*

*Extrait*

---

## 3.1 RÉSUMÉ

Cette partie doit permettre aux candidats potentiels d'identifier s'ils sont concernés par l'AAP et d'en saisir rapidement les principaux termes. À ce titre elle doit présenter l'essentiel de la partie Contexte et principes directeurs, en particulier :

- Les éléments clés du contexte qui motivent l'AAP,
- L'ambition de l'AAP,
- La liste des objectifs stratégiques, mentionnant en particulier si l'innovation est une caractéristique des projets attendus,
- La nature des candidats éligibles,
- Le caractère financier, ou non, du soutien apporté par le lanceur d'AAP,
- La date limite de réception des candidatures, le cas échéant.

## 3.2 CONTEXTE ET PRINCIPES DIRECTEURS



### CONTEXTE

La décision de lancer un AAP est motivée par l'appréciation politique d'une situation (le « contexte »), et à la nécessité de la faire évoluer.

À ce titre le porteur politique de l'AAP doit partager avec le lanceur d'AAP, au moins dans les grandes lignes, sa vision du contexte et son ambition de changement.

Il appartiendra ensuite au lanceur d'AAP de transcrire cette vision politique dans le cahier des charges, de manière à la rendre la plus explicite et porteuse de sens possible vis à vis des porteurs de projets attendus.

Dans le cahier des charges de l'AAP, ce contexte pourra être exposé par le lanceur d'AAP selon trois volets :

- 1. Expression des besoins auxquels doivent répondre l'AAP et les projets subséquents,**
- 2. Positionnement de l'AAP vis-à-vis des autres AAP,**
- 3. Présentation du lanceur de l'AAP.**

---

## ➔ EXPRESSION DES BESOINS

Il s'agit de présenter les éléments de contexte qui motivent le lancement de l'AAP, en termes sociaux, économiques, environnementaux.

Il doit en particulier exprimer clairement **les besoins auxquels l'AAP vise à répondre** :

- ☐ Quels acteurs seront bénéficiaires des résultats de l'AAP ?
- ☐ Sur quels territoires ?
- ☐ Pour relever quels défis ?
- ☐ Pour saisir quelles opportunités ?
- ☐ À quelles échéances ?

Ces éléments de cadrage doivent impérativement être quantitatifs ou mesurables (a minima qualifiables), en ce qu'ils constituent un « **état de référence** » sur lequel se fonderont la définition des objectifs et l'évaluation de leur atteinte<sup>1</sup>.

Selon les AAP, il peut être nécessaire de structurer cette rubrique en deux parties :

- ☐ Cadrage général, par des données conjoncturelles globales,
- ☐ Cadrage spécifique à l'AAP, par des données sectorielles et/ou territorialisées relatives à l'AAP.

Ces éléments de cadrage peuvent être tirés de rapports stratégiques et expertises qui fondent l'AAP. Ils peuvent être rappelés dans le cahier des charges de manière synthétique ou faire l'objet de renvoi<sup>2</sup> aux textes de référence.

### Illustration

*Le secteur de la construction emploie xxx personnes et est la cause de xx% des émissions de GES. À l'avenir, les nouvelles constructions seront surtout réalisées en ville, l'extension urbaine n'étant plus permise ou devant être compensée. Ainsi les futures constructions nécessiteront des démolitions préalables, pour libérer des emprises à intensifier. Par ailleurs la préservation des ressources naturelles demande de valoriser les matériaux déjà disponibles en ville et de ne plus en prélever. La création de filières valorisant des matériaux de démolition est à ce double titre un enjeu majeur.*

---

1 Ce cadrage est également fondamental pour l'évaluation des résultats de l'AAP, c'est-à-dire du bilan global des résultats des projets lauréats, et des retombées de l'écosystème que l'AAP aura permis de constituer. Les questions de l'évaluation de l'AAP et des projets lauréats est évoquée plus loin.

2 Par exemple, le cahier des charges Territoires d'Innovation (TI) renvoie, dans son premier chapitre, au AAP PIA, dont la communication permet de comprendre le contexte au travers du rapport Pisani Ferry de septembre 2017



## ➔ POSITIONNEMENT

Ce volet doit préciser comment l'AAP est positionné vis-à-vis d'autres AAP ou AAP passés, existants ou à venir concernant les mêmes porteurs de projets, en soulignant les articulations et complémentarités visées.

### Illustration

*Dans les contextes visés par le présent AAP, sont également déployés les programmes xxx, visant également à la création d'emplois. L'opportunité de créer des synergies avec le présent AAP est double : mutualisation de moyens, et création de projets locaux intégrés.*

---

## ➔ PRÉSENTATION DU LANCEUR DE L'AAP

Le contexte doit enfin présenter le lanceur de l'AAP, en rappelant sa vocation et ses compétences, et en précisant le cadre (convention, partenariat, mandat...) dans lequel il intervient.

### Extrait

*Exemple issu du cahier des charges DTIGA-SEVTD (ADEME)*

#### § 3.1. Contexte de l'AAP [chapitre commun aux trois AAP de l'Action DTIGA]

*[...] cette action s'inscrit dans un objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050 et de valorisation du potentiel français de développement de l'économie verte, tout en préservant la biodiversité, la qualité de l'air, les ressources en matières, en énergie et en eau, en cohérence avec la Stratégie Nationale Bas Carbone<sup>1</sup>(SNBC) et le Plan National d'Adaptation au Changement Climatique<sup>2</sup> (PNACC).*

*[...] L'action DTIGA est composée de 3 AAP complémentaires :*

- ☐ *Systèmes énergétiques*
  - ☐ *Villes et territoires durables*
  - ☐ *Bioéconomie et protection de l'environnement*
-



## AMBITION DE L'AAP

À l'instar du contexte, l'ambition de l'AAP est une donnée d'entrée pour le rédacteur du cahier des charges, en ce qu'elle est **l'expression de la volonté politique qui fonde l'AAP**.

Une ambition mobilisatrice doit idéalement être formulable en une phrase, claire, quantifiée et temporalisée.

Elle peut être tournée sous forme de slogan.

### ➔ INTITULÉ DE L'AAP ET AMBITION

L'intitulé de l'AAP doit être autant que possible en résonnance avec l'ambition. Il doit être court et si possible évocateur. Le rédacteur du cahier des charges pourra, si l'intitulé de l'AAP n'est pas déjà arrêté, en proposer un.

#### Illustration

- **Ambition** : « accélérer la création de 3 millions d'emplois dans les filières de la construction durable entre 2020 et 2025 »
- **Intitulé de l'AAP** : « construction durable et emploi »

### ➔ AMBITIONS ET MOYENS : UNE MISE AU POINT ITÉRATIVE

Du niveau d'ambition dépendent les moyens à consacrer à l'AAP : un niveau d'ambition pourra être revu à la hausse ou à la baisse en fonction de la disponibilité des moyens qui s'avèrent nécessaires à son atteinte.

Ainsi la rédaction de ce chapitre fera l'objet de mise au point itérative avec le porteur politique de l'AAP, qui décidera également des moyens à allouer (conduite de l'AAP, financement des projets).

## ➔ MENTION DE L'INNOVATION

Enfin la question de l'innovation peut être expressément mentionnée dans ce chapitre, voire dans le libellé de l'AAP, dès lors que l'ambition de l'AAP est de stimuler l'innovation.

La définition de l'innovation étant par ailleurs sujette à débats, une annexe au présent guide reprend celles les plus régulièrement citées en référence, sur lesquelles le lanceur d'AAP pourra s'appuyer.

---

### Extrait

#### *Exemple issu du cahier des charges Territoires d'Innovation*

##### § 1. Objectifs et principes directeurs

*L'appel à projets « Territoires d'innovation » contribue à la politique du gouvernement en faveur de la dynamisation et de la compétitivité des territoires.*

*Il est destiné à favoriser l'émergence d'écosystèmes propices au développement économique durable et à l'amélioration des conditions de vie des populations, s'appuyant sur les atouts des acteurs territoriaux et les compétences de leurs populations.*

*« Territoires d'innovation » incarne un volet territorial volontariste de la politique de transformation de notre pays par l'investissement, notamment au travers du Grand Plan d'Investissement.*

*Le présent appel à projets (AAP) s'inscrit dans le cadre de la convention PIA (Programme des Investissements d'Avenir) signée entre l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations le 10 mai 2017.*

*[...]*

*Ladite convention PIA-TIGA précise en particulier :*

- ☐ ***l'ambition du programme**, à travers notamment l'idée de « plus-value du PIA, qui réside dans la vision intégrée du territoire innovant, avec la combinaison, sur un même territoire, de plusieurs innovations simultanées, à la fois technologiques et sociales »,*
  - ☐ *le calendrier et le cadrage financier,*
  - ☐ *le processus d'évaluation.*
-



## OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'AAP

Si l'ambition doit pouvoir être résumée en une phrase, les objectifs stratégiques qui permettent de l'atteindre doivent quant à eux être précisés, sériés, et former un plan stratégique.

Dans le cahier des charges de l'AAP, ces objectifs constituent, pour les candidats, des repères essentiels pour construire leur projet.

Les objectifs stratégiques du lanceur d'AAP devront autant que possible être **exprimés en termes de résultats (par exemple nombre d'emplois créés...), et non de réalisation (par exemple création d'une zone d'activité)**, et devront renvoyer à des enjeux décrits dans la partie contexte.

La méthode ISO 37101 permet d'explorer de manière systématique les objectifs stratégiques possibles d'un projet, de leur donner un caractère quantitatif et tangible, et enfin de les visualiser de manière synthétique et organisée.

La définition des objectifs stratégiques avec la méthode ISO 37101 se fait en trois temps :

1. **Exploration et formulation de tous les objectifs possibles au regard du contexte et de l'ambition de l'AAP,**
2. **Hiérarchisation et rédaction des objectifs,**
3. **Rédaction dans le cahier des charges.**

## ➔ UTILISATION DE LA MÉTHODE ISO 37101 POUR PRÉCISER LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'AAP

### PREMIER TEMPS : EXPLORATION ET FORMULATION DES OBJECTIFS

La méthode ISO 37101 propose un outil permettant au lanceur d'AAP de questionner de manière systémique la manière dont l'AAP permettra :

- D'atteindre les différentes finalités du développement durable visées par l'ambition de l'AAP,
- En mobilisant les domaines d'action qui sont les siens ou qu'il peut mobiliser au travers de partenariats.

Ce questionnement est structuré autour de :

- **Six finalités du développement durable** (communément partagées, et validées par la communauté internationale ayant participé à l'élaboration de la méthode, il s'agit des finalités de Résilience, Bien-être, Utilisation rationnelle des ressources, Cohésion sociale, Préservation de l'environnement, Attractivité),
- **Douze domaines d'action** (dans lesquels on retrouve les principaux champs de l'action publique, comprenant notamment l'innovation<sup>1</sup>, et que le lanceur d'AAP peut compléter s'il le souhaite ; il s'agit des domaines Gouvernance, responsabilisation et engagement ; Éducation et renforcement des compétences ; Innovation, créativité et recherche ; Santé et soins ; Culture et identité collective ; Économie, production et consommation durables ; Vivre ensemble, interdépendance et solidarité ; Cadre de vie et environnement professionnel ; Sécurité et sécurité ; Infrastructure et réseaux ; Mobilité ; Biodiversité et services écosystémiques).

<sup>1</sup> Le domaine d'action « innovation, créativité et recherche » sera privilégié pour les AAP cherchant à stimuler l'innovation.

**Précision importante :** la méthode ISO 37101 est un instrument au service de la structuration de la stratégie et de sa mise en œuvre. En particulier, la grille « finalités/ domaines d'action » offre un cadre de questionnaire qui doit nourrir le récit du lanceur d'AAP et des porteurs de projets. Elle peut, à des fins pédagogiques ou de partage d'expérience, servir à résumer les objectifs clés du projet mais ne saurait se suffire à elle-même pour en décrire la stratégie.

## Retour d'expérience du Ministère de la Transition Ecologique

*« L'utilisation de la grille ISO 37 101, sous forme d'exercice collectif, a permis de réinterroger les objectifs que nous poursuivons dans le cadre de l'AAP concerné. Elle a de plus été un outil de dialogue entre les services pour affiner collectivement l'ambition, les objectifs et la stratégie de l'AAP. »*

**Pour déterminer les objectifs, la grille doit être utilisée en se posant la question : quels domaines d'actions mobiliser au travers de l'AAP, pour obtenir des résultats sur les finalités visées ?**

Les différents domaines d'action doivent ainsi être passés en revue pour identifier les objectifs pouvant faire sens avec les missions du lanceur d'AAP et contribuer à l'atteinte de l'ambition.

Ce questionnaire peut être réalisé de différentes manières :

- Il est recommandé de conduire cet exercice d'exploration collectivement<sup>1</sup> : la grille finalités/ domaines d'action, en permettant de poser de nombreuses questions tout en restant dans un cadre structuré, est en effet un bon support pour un exercice de créativité collectif ;
- À défaut, le questionnaire peut être réalisé par la personne qui rédige le cahier des charges de l'AAP ; cet exercice d'exploration individuelle sera alors soumis à la hiérarchie et à l'émetteur de l'ambition, pour affiner la formulation des objectifs, régler les valeurs cibles et les échéances.

### Illustration

*Dans notre exemple, la question est : quels domaines d'action mobiliser permettant la création d'emploi (= ambition) tout en visant les finalités de gestion rationnelle des ressources, de préservation de l'environnement, et d'attractivité ?*

*Le domaine d'action « éducation et le renforcement des compétences » peut être activé, par la formation initiale et continue. Un objectif visant la préservation de l'environnement pouvant être : « disposer, dans chaque région, des compétences nécessaires à la filière valorisant 90% des matériaux de déconstruction d'ici 2022 ».*

*Le domaine d'action « innovation et recherche » peut également concourir à cette ambition, au travers de l'objectif : « mettre au point des modes de valorisation des matériaux de déconstruction et les faire passer dans le domaine des techniques traditionnelles d'ici 2020 ».*

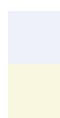
*Le domaine d'action « Gouvernance, responsabilisation et engagement » peut viser la finalité « Gestion rationnelle des ressources », au travers de l'objectif « créer de nouvelles filières de valorisation des matériaux » et le quantifier avec la formulation : « dans chaque région, d'ici 2022, faire émerger ou conforter des écosystèmes publics-privés autour de la valorisation des matériaux de déconstruction adressant au moins 50% des opérations concernées par un permis de démolir ». D'autres objectifs, qui restent à quantifier, sont positionnés dans la matrice ci-après.*

<sup>1</sup> Un exemple de déroulé de workshop est proposé en annexe

Les objectifs identifiés (la liste ci-dessus étant à compléter) sont positionnés dans la grille « finalités/ domaines d'action » :

		Gouvernance, responsabi- lisation et engagement	Éducation et renfor- cement des compétences	Innovation, créativité et recherche	Santé et soins	Culture et identité collective
		A	B	C	D	E
Résilience	1	Valoriser les projets et les industries vertes au niveau international				
Bien-être	2			Permettre l'obten- tion de xx ATEX par an dans les fi- lières de matériaux bio ou géo sourcés		
Utilisation rationnelle des ressources	3	Dans chaque région, d'ici 2022, faire émerger ou conforter des écosystèmes...				Revisiter les tech- niques vernacu- laires de construc- tion sous l'angle industriel et des matériaux locaux
Cohésion sociale	4					
Préservation de l'environnement	5					
Attractivité	6		Disposer, dans chaque région, des compétences nécessaires à la filière ... d'ici 2022	Mettre au point des modes de valorisation des matériaux ...2020		

Légende :



Fond bleu : objectifs non encore quantifiés et temporalisés

Fond jaune : objectifs quantifiés (cf encadré)

Économie, production et consommation durables	Vivre ensemble, interdépendance et solidarité	Cadre de vie et environnement professionnel	Sûreté et sécurité	Infrastructure et réseaux	Mobilité	Biodiversité et services écosystémiques
F	G	H	I	J	K	L
	Créer des filières ultralocales mobilisant les compétences de la population pour des chantiers collectifs					
				Moderniser le maillage fluvial national de transport des matériaux de construction		
Passer à l'échelle industrielle dans chaque région sur 2 des 3 filières terre, chanvre, bois.		Lancer annuellement un concours international en architecture et urbanisme valorisant les nouvelles filières				



---

## SECOND TEMPS : HIÉRARCHISER, PRIORISER

La liste des objectifs stratégiques possibles doit ensuite être soumise à un double examen :

- Celui du porteur politique de l'AAP, qui doit valider ce « champ des possibles », s'approprier les formulations, rajouter ou retrancher des objectifs,
- Celui du plan d'action, qui précisera comment le lanceur d'AAP, avec ses moyens propres ou au travers de collaborations avec d'autres institutions, pourra créer un cadre favorable à l'atteinte des objectifs par les porteurs de projets.

## TROISIÈME TEMPS : RÉDIGER LES OBJECTIFS DANS LE CAHIER DES CHARGES

Le lanceur d'AAP peut choisir, une fois ses objectifs définis, d'en formuler tout ou partie dans le cahier des charges, selon qu'il souhaite poser une question plus ou moins « ouverte » ou « fermée » aux porteurs de projets.

---

### Extrait

#### *Exemple issu du cahier des charges DTIGA-SEVTD (ADEME)*

##### § 3.2. Objet de l'AAP

*La neutralité carbone implique de décarboner l'intégralité des systèmes énergétiques de la production aux usages. Pour atteindre cet objectif, les systèmes énergétiques doivent :*

- *Intégrer davantage de production et de consommation d'énergies renouvelables ;*
- *Être plus flexibles ;*
- *Être plus participatifs ;*
- *Être interconnectés entre énergies ;*
- *Être davantage interactifs avec l'ensemble des usages, et notamment dans une notion de développement de villes et territoires durables.*

*[...]*

---



## CANDIDATS ÉLIGIBLES

Ce chapitre permet de préciser quelles entités sont autorisées, voire encouragées, à présenter une candidature ou à se positionner en partenaire, ainsi que le rôle de chacun dans la candidature. Il faut à ce titre distinguer les deux types de candidats pouvant contribuer à la mise en œuvre d'un projet : porteur de projet et porteur d'action.

- Le **porteur de projet** coordonne la mise en œuvre des différentes actions d'un projet, assure généralement la relation contractuelle avec le lanceur d'AAP ainsi que la relation administrative et financière avec chaque porteur d'action.
- Le **porteur d'action** est responsable de la mise en œuvre d'une action, il gère la relation administrative et financière de l'action dont il est responsable. Chaque porteur d'action signe la convention et contractualise.
- Le terme partenaire désigne quant à lui une entité contribuant à la mise en œuvre d'une action, il ne bénéficie pas de financements.

Pour un AAP donné, les porteurs de projets les plus pertinents seront ceux qui seront les plus aptes à développer des projets répondant aux besoins des bénéficiaires finaux exposés dans le chapitre dédié au contexte.

Pour cibler les porteurs de projets (et leurs partenaires), il est recommandé de **cartographier les acteurs** à mettre en mouvement pour atteindre les résultats visés.

Cette approche répond à l'exigence de la méthode ISO 37101 consistant à identifier les parties prenantes, à les caractériser, en vue de les mobiliser.

Cette cartographie des acteurs, sous forme de tableau, les décrira en termes de périmètres d'intervention, de compétences, en précisant en quoi chacun peut contribuer à l'atteinte de l'ambition vis-à-vis des bénéficiaires finaux :

Libellé de l'AAP : ....				
Rappel des besoins à satisfaire : ...				
Porteurs de projets possibles	Compétences/ ambition de l'AAP	Périmètre d'action/ ambition de l'AAP	Autres critères	Classement (porteur de projet, d'action, ou partenaire)
Collectivités				
EPCI				
Bailleurs sociaux				
Entreprises privées, associations...				

Cette comparaison permettra de déterminer les porteurs de projets et les partenaires attendus par l'AAP, et de le préciser dans le cahier des charges.

Il appartiendra au lanceur d'AAP d'explicitier, ou non, dans sa rédaction du cahier des charges, le raisonnement qui l'a conduit à déterminer les candidats éligibles.

# Illustration

**Libellé de l'AAP :** 3 millions d'emplois dans la construction durable d'ici 2025

**Rappel des besoins à satisfaire :** réduire le bilan environnemental de la construction, créer des emplois sur tout le territoire

Porteurs de projets possibles	Compétences/ ambition de l'AAP	Périmètre d'action/ ambition de l'AAP	Autres critères	Classement (porteur de projet, d'action, ou partenaire)
Région	Dispose de compétences développement économique et formation	Correspond à la maille territoriale choisie		Porteur de projet privilégié
Villes	Compétentes sur les permis de construire	Développement économique local		Porteur d'action possible
Entreprises du BTP	Opérateurs économiques : disposent du savoir-faire industriel et embauchent			Partenaire privilégié
Bailleurs sociaux	peut agir directement			Partenaire possible
Milieu académique	Apport scientifique et capitalisation			Partenaire privilégié

Ici, par la nature de l'ambition et des objectifs stratégiques, les Régions sont des porteurs de projets visés par l'AAP, et les entreprises, écoles et universités sont des partenaires recommandés.

**Extrait****Exemple issu du cahier des charges PIA-VDD****§ 1.2.3. Partenariats attendus**

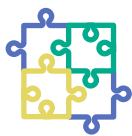
*La mise en œuvre du programme d'actions nécessite une association étroite des acteurs publics, au premier rang desquels les EPCI et les collectivités et des acteurs économiques et académiques afin de tirer le meilleur profit des compétences et de l'excellence dans les domaines de la ville durable. Les porteurs de projets sont encouragés à s'appuyer sur la dynamique d'innovation et de partenariat entre public et privé lancée par le gouvernement, et notamment concrétisée par les pôles de compétitivité et grappes d'entreprises.*

*Une attention particulière est accordée, dans le cadre de la deuxième tranche de ce programme, aux actions ou groupes d'actions menés au travers de Partenariats d'innovation.*

*Le dossier porté par la collectivité doit ainsi préciser les acteurs économiques locaux porteurs de l'excellence et de la dynamique d'innovation associés au projet et les modalités de cette association tout au long de la mise en œuvre des actions.*

*Réciproquement, les acteurs privés ont à adapter leur projet à la stratégie des territoires ciblés pour en garantir une mise en œuvre cohérente et en optimiser les retombées.*

---



## DOMAINES D'ACTION<sup>1</sup>

Ce chapitre a pour objet de préciser le type d'actions que l'AAP vise à susciter au travers des projets.

Pour ce faire, la méthode ISO 37101 prévoit 12 domaines d'action, qui peuvent être précisés, afin de correspondre au contexte de l'AAP :

- Certains domaines sont très généraux et renvoient à des actions partagées par de très nombreux opérateurs : gouvernance, éducation, économie...
- D'autres domaines sont au contraire beaucoup plus sectoriels : mobilité, réseaux...

La rédaction de ce chapitre du cahier des charges de l'AAP est fonction de l'ambition de l'AAP : selon les cas, il peut être plus pertinent de ne pas imposer de domaine d'action, c'est-à-dire de laisser aux candidats le choix de mobiliser tel ou tel type d'action pour contribuer à atteindre l'ambition de l'AAP. Au contraire, il peut être plus adapté de cibler une ou des filières de manière exclusive.

En tout état de cause, le fait de mentionner des domaines d'action issus de la méthode ISO 37101 permet de souligner la palette de possibilités que les porteurs de projets ont à leur disposition, et favorise la diversité des candidatures.

### Extrait

#### *Exemple issu du cahier des charges DTIGA-SEVTD (ADEME)*

##### § 3.2. Objet de l'AAP

*[...] Trois axes seront prioritairement concernés par cet appel à projets :*

- *Systèmes énergétiques optimisés ;*
- *Production/fourniture d'énergies renouvelables et vecteurs énergétiques renouvelables ;*
- *Optimisation environnementale à l'échelle d'un bâtiment / d'un ilot (en construction ou en rénovation) ou d'un territoire.*

*[Les trois axes sont ensuite détaillés au § 3.3. Priorités thématiques]*

---

<sup>1</sup> Ce terme pouvant également désigner : « volets thématiques » ...



## ACCOMPAGNEMENT ET SOUTIEN AUX LAURÉATS

Le cahier des charges de l'AAP doit décrire l'accompagnement et le soutien que recevront les lauréats, qui pourront prendre plusieurs formes, illustrés par les dispositifs ci-dessous :

- ☐ Accompagnement méthodologique : Cit'Ergie ; ÉcoQuartier.
- ☐ Aide à la levée de verrous réglementaires : DIVD.
- ☐ Subventions : VDD ; ANRU+ ; Territoires d'Innovation, CDC
- ☐ Prises de participations pour aider à la création ou au développement de sociétés : VDD ; ANRU+ ; Territoires d'innovation, CDC
- ☐ Visibilité, appartenance à un réseau : la plupart des AAP.

Le cahier des charges doit, dans cette première partie, exprimer les grands principes de la relation qui liera le lanceur d'AAP et les lauréats, dans un **esprit d'engagement réciproque**, dont le détail sera explicité dans la partie Modalités de candidature, de sélection et d'accompagnement des projets.

L'enjeu est de faire percevoir les différentes dimensions de l'accompagnement et du soutien, qui peuvent, notamment pour les AAP financiers, être assimilées aux seuls éléments budgétaires, alors qu'elles sont plus larges.

Pour cela, il est recommandé d'expliciter comment ces engagements et soutiens seront mis en œuvre. Il peut s'agir de :

- ☐ Montage et animation de groupes de travail ou ateliers pour lever les freins à l'innovation,
- ☐ Mise en œuvre d'actions de communication pour augmenter la visibilité locale, nationale, voire internationale du porteur de projet,
- ☐ Animer un réseau de partage de bonnes pratiques...

### Extrait

*Exemple issu de la fiche « outils de contractualisation », produite dans le cadre de la démarche DIVD :*

*Le groupe verrou réunit les démonstrateurs industriels pour la ville durable et des « experts bienveillants », afin :*

- ☐ *D'identifier les blocages techniques et juridiques à la réalisation des projets présentant un bénéfice collectif.*
- ☐ *D'acter le cas échéant les engagements de l'État pour contribuer à les lever.*
- ☐ *De partager les solutions et les bonnes pratiques.*

*Les experts bienveillants*

- ☐ *FIN INFRA (Mission d'appui au financement des infrastructures), (Ministère de l'Économie, Direction Générale du Trésor).*
- ☐ *CEREMA (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement) (Établissement public sous tutelle interministérielle).*
- ☐ *Cécile Fontaine (avocate au sein du cabinet Fidal)*

*Exemple issu de l'AAP Économie Circulaire et Urbanisme (ADEME – 2015)*

**§ 7. MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT**

*Les projets retenus dans le cadre de cet AMI bénéficieront notamment de :*

- L'accompagnement d'une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage spécialisée, mutualisée au niveau national et spécifique pour chaque projet qui aura notamment pour mission de :*
  - Mettre à disposition un service de conseil d'aide à l'ingénierie (dimensionné sur une durée de 12 mois) afin de proposer des pistes d'action ou des conseils techniques et stratégiques pour aller plus loin dans le projet d'économie circulaire appliqué à la planification ou à l'aménagement,*
  - Mettre à disposition une boîte à outils des méthodes et outils disponibles pour favoriser l'intégration du principe de l'économie circulaire dans la planification et le projet urbain,*
  - Favoriser le partage et la capitalisation des retours d'expériences portées par d'autres territoires via l'animation d'un Club de partenaires « Économie circulaire et urbanisme » regroupant les territoires porteurs des projets retenus et des experts ;*
  - Accompagner l'ADEME dans l'élaboration d'un Livre blanc national, posant les bases de la réflexion sur l'application des principes de l'économie circulaire à l'urbanisme ;*
- La valorisation de leurs actions, de contacts, de mise en réseau et de visibilité via les différents supports de communication de l'ADEME.*

*(...)*

*Il n'y aura pas d'accompagnement financier spécifique pour les territoires retenus.*

---





## PILOTAGE ET ÉVALUATION DE L'AAP

Il s'agit ici d'expliciter comment le lanceur de l'AAP va procéder à l'évaluation de l'AAP dans son ensemble, et comment cette évaluation permettra d'orienter la conduite du dispositif (la question de l'évaluation des projets lauréats est traitée dans les parties suivantes du guide).

L'AAP, en tant qu'action publique, doit faire l'objet d'un pilotage adapté et d'une évaluation visant à permettre :

- L'amélioration *in itinere* de l'AAP, pour maximiser l'impact de la démarche sur les bénéficiaires finaux et le développement durable du territoire,
- L'amélioration de futurs AAP (y compris la reconduite de l'AAP sur une nouvelle période).

Par ailleurs, le fait de décrire comment l'AAP sera géré et évalué permet aux candidats de se projeter dans un projet collectif, au-delà du projet qu'ils portent.

### Retour d'expérience du Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation

*« Penser aux approches suivantes : mesure de l'impact social, mesure la chaîne de valeur, nouveaux concepts développés en France par Avise-fonda ou autre et qui sortent de la logique d'évaluation « techno » pour essayer d'appréhender non pas les résultats d'un dispositif en tant que tel mais son impact sur un écosystème. »*

Pour mesurer l'atteinte des objectifs de l'AAP, le lanceur identifiera les indicateurs de résultat et d'impact et les valeurs correspondantes visées, et les mentionnera dans son cahier des charges, en précisant :

- Les finalités de l'évaluation en choisissant une ou plusieurs options parmi : orientation, communication, capitalisation, diffusion,
- Les moyens de garantir l'effectivité de l'évaluation (sanction, versement du solde, gratification...),
- Ce que le porteur d'AAP cherchera à évaluer : les réalisations (actions sur le terrain, dépenses...), les résultats (emplois créés imputables à l'AAP...), et les impacts directs ou indirects sur l'ensemble du territoire,
- La manière dont le pilotage, l'évaluation et la capitalisation seront conduites : revues de projets, reporting standardisé, auto-évaluation, évaluation par un tiers,
- La temporalité de l'évaluation : quand débute-t-elle, quand se termine-t-elle, notamment si des usages doivent être mesurés,
- Si pertinent, la manière dont les résultats de l'évaluation seront valorisés (publications...), ce qui peut être un moteur (mais aussi un frein) pour les porteurs de projets.

*Exemple issu du cahier des charges Territoires d'Innovation*

*Convention du 10 mai 2017 entre l'État et la Caisse des dépôts et consignations relative au programme d'investissements d'avenir (action « Territoires d'innovation de grande ambition »)*

**§ 5. Processus d'évaluation**

**5.1. Modalités et budget des évaluations**

*L'évaluation doit être au cœur de la démarche de sélection et de suivi des actions financées au titre du Programme d'investissements d'avenir.*

*Au-delà de l'évaluation ex ante des projets établie dans le cadre de la procédure de sélection et du suivi des indicateurs de performance définis par la présente convention, des évaluation ex post devront être réalisées, au niveau des projets, de l'action et du Programme d'investissements d'avenir. Une évaluation scientifique, économique, sociale et environnementale de l'action devra être mise en place par l'Opérateur, et adossée à un comité d'évaluation – tel que précisé en 2.4 « Mode et instances de décision » - pour apprécier l'impact des investissements consentis sur l'évolution des bénéficiaires.*

*[...]*

*L'Opérateur consacre à l'évaluation ex post une part de 0,5 % des crédits versés aux bénéficiaires. Une partie de ces fonds peut également contribuer, au-delà du périmètre de l'action considérée par la présente convention, au financement d'évaluations transversales concernant plusieurs actions du Programme d'investissements d'avenir ou visant à évaluer de façon intégrée le Programme d'investissements d'avenir en tout ou partie.*

*L'Opérateur propose au comité de pilotage toutes les mesures utiles à la réalisation des évaluations. Ces mesures peuvent comprendre la conduite d'audits au cours de la vie des projets.*

*Le cadre global de l'évaluation est arrêté par le commissariat général à l'investissement qui valide, après avis du comité de pilotage, les études à entreprendre et la part des crédits à affecter à chacune d'elles. L'Opérateur assure la mise en œuvre des mesures validées.*

*La ou les évaluations de l'action devront être menées par des équipes externes spécialisées et indépendantes, sélectionnées suite à appel d'offres en cas de recours à un prestataire privé. Elles porteront sur les résultats et l'impact de l'action par rapport aux objectifs fixés dans la présente convention et sur l'efficacité de l'utilisation des crédits. Elles devront fournir une estimation de la rentabilité économique et financière de l'action, y compris des externalités socioéconomiques.*

*[...]*

### **5.3. Indicateurs de suivi de l'action**

*Les indicateurs de suivi de l'action seront définis par le comité de pilotage sur proposition de l'Opérateur. [...] A titre indicatif, les données suivantes pourraient être suivies par l'Opérateur :*

- Indicateurs d'impact : nombre d'opérations répliquables en France et à l'export, évolution du nombre de partenaires par projets, impacts environnementaux, impacts en termes d'évolutions d'usages, acceptabilité / appropriation par les habitants (mesure d'attractivité du territoire ?)*
- Indicateurs de réalisation : nombre de projets soutenus, champs couverts par les projets, montant engagé et consommé*
- Indicateurs de résultats : proportion d'actions de recherche, nombre de partenariats entre acteurs économiques, et avec des acteurs académiques, proportion de projets dont le modèle économique est soutenable, effet levier des financements du Programme d'investissements d'avenir par rapport aux financements classiques*
- Indicateurs de suivi des risques : proportion de projets n'ayant pas levé les cofinancements dans les proportions ciblées, nombre d'actions innovantes validées non concrétisées.*

*[...]*

---

---

### 3.3 PROJETS ATTENDUS DES CANDIDATS

Dans cette partie, le lanceur d'appel à projet décrit les projets qu'il attend, et qui contribueront à atteindre l'ambition de l'AAP. Ses différents chapitres constituent véritablement le cahier des charges des candidats.

Le lanceur d'AAP pourra, s'il le juge pertinent, figurer dans cette partie un chapitre intitulé « Sources d'inspiration », décrivant des exemples de projets pouvant être réalisés dans le cadre de cet AAP.



#### PÉRIMÈTRE ET CONTEXTE DES PROJETS ATTENDUS

Le périmètre géographique-spatial des projets sera défini de sorte que les porteurs de projets, par leurs actions, touchent les bénéficiaires finaux visés.

À ce titre, il faut distinguer, pour les projets :

- Leur périmètre de réalisation,
- Leur périmètre d'impact.

En effet, les bénéficiaires d'un projet ne se trouvent pas nécessairement sur son lieu de réalisation.

Le cahier des charges doit exprimer quel est le périmètre de réalisation visé, en expliquant que l'ambition est bien de toucher le périmètre d'impact. Il appartiendra aux candidats de démontrer comment ils contribueront à atteindre ces résultats.

Deux grandes options s'offrent au lanceur d'AAP pour préciser le périmètre de réalisation des projets dans son cahier des charges :

- Soit le périmètre est imposé (limité au périmètre administratif d'une collectivité ou d'un EPCI, d'un bassin d'emploi ou de tout autre périmètre jugés pertinent pour le lanceur d'AAP pour obtenir les résultats visés),
- Soit il est libre, c'est-à-dire que les porteurs de projets sont libres de proposer le périmètre qui leur semble le plus adapté.

Le cahier des charges peut être, ou non, prescriptif en la matière. Chaque disposition présente ses atouts et ses limites.

Un périmètre d'action géographiquement restreint a pour atout de concentrer les moyens et d'augmenter la rapidité et l'impact local. Le risque est cependant d'obtenir un faible rayonnement géographique de l'action, ou une faible diffusion dans les réseaux intéressés.

Inversement, un périmètre de réalisation très étendu peut souffrir d'un effet de « saupoudrage », se traduisant par une certaine superficialité de l'action et des impacts diffus et de faible intensité.

Pour repousser ces limites, des mesures appropriées doivent être envisagées (cf chapitre 0) pour compenser les « effets de bord » du choix d'un AAP à périmètre ciblé ou large.

## → CONTEXTE OU ÉTAT DE RÉFÉRENCE DANS LE PÉRIMÈTRE D'IMPACT DES PROJETS

Afin de pouvoir établir une ambition et une stratégie, il est nécessaire d'avoir caractérisé la situation de référence. Celle-ci est décrite, au niveau national, dans le chapitre Contexte de l'AAP du présent guide. Le cahier des charges doit exiger des candidats l'expression du contexte local.

### Illustration

#### *Illustration par une description du contexte dans une réponse à l'AAP :*

*Dans la Région xxx, l'activité de la construction est évaluée à xxx m<sup>2</sup> de SDP dans les 10 prochaines années. Dans le même temps, xxx m<sup>2</sup> de SDP de démolitions sont programmées. A l'heure actuelle, aucun opérateur économique ne s'est positionné sur la valorisation circulaire des matériaux de construction.*

### Extrait

#### *Exemple issu du cahier des charges PIA-VDD*

##### § 2.1.1. Périmètres opérationnels dans les agglomérations

*[...] Dans la réponse au présent cahier des charges, de nouveaux périmètres opérationnels peuvent être identifiés, dans le respect d'une cohérence d'ensemble, notamment du point de vue de la stratégie globale de développement urbain durable.*

*Le choix des sites d'intervention doit permettre de :*

- ☐ *traiter de façon concomitante les questions de transport et de mobilité, de services urbains, d'habitat, d'énergie, de ressources et d'organisation urbaine ;*
- ☐ *aborder de manière intégrée la question de l'innovation et de la ville de demain, notamment en termes d'implication des acteurs concernés.*

*En cohérence avec le potentiel de développement des actions accompagnées sous forme de prises de participations au titre du Fonds, leur champ d'application et de déploiement peut excéder les périmètres décrits ci-dessus. Dans tous les cas, les actions ne peuvent pas déroger à l'exigence d'une approche urbaine intégrée.*



## AMBITION DES PROJETS

L'ambition d'un AAP est la résultante de celles des porteurs de projets lauréats, et il est de ce fait primordial que le cahier des charges précise comment les porteurs de projets doivent exprimer leur ambition pour qu'elle contribue au mieux à celle du lanceur.

En fonction de l'ambition de l'AAP, son lanceur peut choisir d'imposer, ou non, des ambitions aux porteurs de projets :

- Si l'ambition de l'AAP est « ouverte » (par exemple de « favoriser l'émergence d'écosystèmes créateurs d'emplois en s'appuyant sur les atouts des territoires »), il appartiendra aux porteurs de projets de proposer une ambition en lien avec leur contexte. Dans ce cas le cahier des charges ne sera pas prescriptif, et devra simplement indiquer que le porteur de projet devra exprimer son ambition clairement, de manière quantifiée, localisée et temporalisée.
- En revanche, si l'ambition de l'AAP est « fermée » (exemple choisi pour illustrer le présent guide), dans ce cas le cahier des charges de l'AAP pourra imposer au porteur de projet de formuler son ambition de manière parfaitement congruente avec celle de l'AAP, et d'imposer des indicateurs permettant l'agrégation des réalisations, résultats et impacts des projets.

Il faut donc bien distinguer les indicateurs que se fixent les lanceurs d'AAP pour évaluer les résultats du dispositif dans son ensemble, des indicateurs des porteurs de projets qui permettront d'évaluer les résultats locaux. Certains indicateurs locaux pourront être imposés par le lanceur d'appel à projet, à fin d'agrégation au niveau national par exemple.

### Illustration

*Illustration par un extrait de cahier des charges :*

*Ambition de l'AAP : « accélérer la création de 3 millions d'emplois dans les filières de la construction durable entre 2020 et 2025 ».*

*Ambition imposée aux porteurs de projets : « accélérer la création de xxx milliers d'emplois dans les filières de la construction durable entre 2020 et 2025 sur la Région xxx ».*

### Extrait

*Exemple issu du cahier des charges Territoires d'Innovation*

#### § 2.1. Expression d'une Ambition

*Les territoires et leurs partenaires doivent énoncer clairement une Ambition de transformation opérationnelle et mesurable, traduisant leur vision du territoire à un horizon de dix ans. Les candidats doivent présenter la stratégie définie pour atteindre cette Ambition ainsi que la liste des Actions à mettre en œuvre pour y concourir.*

*L'Ambition doit s'appuyer sur un diagnostic circonstancié et montrer sa cohérence avec les stratégies de développement existantes. Elle doit aussi permettre de fédérer dans la durée des initiatives publiques et privées, ainsi que des ressources académiques, scientifiques, économiques et industrielles.*

*[...]*



## OBJECTIFS STRATÉGIQUES DES PROJETS

Le cahier des charges doit préciser comment les objectifs stratégiques du candidat doivent être présentés.

En particulier, il doit rappeler l'exigence d'avoir des objectifs formulés en termes de résultats et d'impacts, quantifiés et temporalisés, et que ces objectifs renvoient de manière lisible à l'ambition de son projet. Pour aider le candidat à la structuration et à la formulation de ses objectifs, le lanceur d'AAP pourra proposer d'utiliser la grille domaines d'action/finalités, en la mettant en annexe de son cahier des charges.

Le présent guide propose un tel modèle dans l'Annexe 4 - qui pourra être adapté au contexte de chaque AAP.

Il est également possible de fournir aux candidats une liste « d'inspirations » pouvant elle-même être issue d'une utilisation de la grille ISO 37101 par le lanceur d'AAP.

Les objectifs stratégiques auront ensuite vocation à être déclinés en plans d'actions.

### Extrait

#### *Exemple issu du cahier des charges ANRU+*

##### § II.1.B. Objectifs :

« ANRU + » permet d'accompagner le déploiement de l'innovation et des pratiques d'excellence dans certains quartiers prioritaires de la politique de la ville en renouvellement urbain. Pour répondre aux problématiques spécifiques à ces quartiers, les actions soutenues dans le cadre d'« ANRU + » doivent permettre :

- d'améliorer la qualité de vie des habitants et/ou d'augmenter le « reste pour vivre » des habitants, par la diminution des dépenses contraintes mais aussi le développement de nouvelles ressources,
- et/ou de renforcer l'attractivité des quartiers. En permettant d'offrir de nouveaux services et fonctionnalités, l'innovation doit être ainsi appréhendée comme un levier au service du changement d'image des quartiers.





## PLANS D'ACTIONS DES PROJETS

Le cahier des charges doit demander aux candidats de préciser la manière dont ils déclinent leurs objectifs stratégiques en un ensemble d'actions ou de mesures.

Ces actions doivent permettre d'atteindre les objectifs stratégiques retenus (une action pouvant contribuer à l'atteinte de plusieurs objectifs), en termes de résultats (quantifiés) et de temporalité (phasage des actions/mesures dans le temps).

Ainsi le cahier des charges doit demander au porteur de projet de préciser :

- ☐ Le planning ordonnancé et argumenté des actions élémentaires envisagées pour obtenir les résultats visés,
- ☐ La synthèse des moyens mobilisés, en ressources humaines et budget.

Chaque action<sup>1</sup> pouvant être détaillée en termes de :

- ☐ Contribution à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs stratégiques,
- ☐ Pré-requis et durées,
- ☐ Entité responsable,
- ☐ Budget,
- ☐ Risques ou difficultés identifiées, mesures préventives et solutions correctives le cas échéant.

### ➔ CAS PARTICULIER DES AAP INTÉGRANT L'INNOVATION (VOIR AUSSI L'ANNEXE RELATIVE AUX DÉFINITIONS DE L'INNOVATION)

Pour les AAP soutenant l'innovation, ou mettant l'innovation comme critère de sélection des candidatures, le cahier des charges précisera ce qui est attendu des porteurs de projets en matière de :

- ☐ Synthèse de l'état de l'art dans les actions proposées,
- ☐ Justification du caractère innovant du projet et des actions proposées, en précisant le cas échéant une classification ou des exigences en matière d'innovations attendues :
  - Innovation jamais réalisée<sup>2</sup>,
  - Innovation réalisée à une échelle inférieure à celle proposée,
  - Innovation réalisée dans un contexte différent.
- ☐ Contribution de l'action innovante aux impacts et à l'ambition visés,
- ☐ Capitalisation et diffusion exigés (le cas échéant) ; ce point, s'il est retenu, devra être explicité dans la partie « Engagements réciproques » .

1 Le niveau de détail des actions élémentaires étant celui des tâches critiques, c'est-à-dire pouvant remettre en cause d'atteinte de l'objectif concerné.

2 Les exigences en matière d'innovation devront être datées, de manière à tenir compte de la nature relative de l'innovation : ce qui est innovant aujourd'hui ne le sera plus demain....

**Extrait**

*Exemple issu du cahier des charges ANRU+*

**§ II.2.B. Critères de sélection**

[...]

**Niveau d'innovation et d'excellence**

*Innovation incrémentale ou de rupture, pratique expérimentale ou exemplaire : « ANRU + » accompagnera les projets dont l'ambition dépasse le cadre classique d'un projet de renouvellement urbain mis en œuvre au titre du NPNRU.*

*Cette ambition est appréciée au regard des performances visées et de la répliquabilité, et motivée par un benchmark, national et international, qui permet de positionner la proposition en regard de l'état de l'art. Le niveau de performance est qualitatif ou quantitatif, en fonction de la typologie d'innovation ou de pratique concernée.*

---

Le guide fournit en Annexe 3 - une note relative à l'innovation, afin de fournir des repères au lanceur d'AAP sur cette notion.



## GOVERNANCE, CONDUITE ET ÉVALUATION DES PROJETS

Les questions de gouvernance, de conduite et d'évaluation des projets sont déterminantes pour assurer la bonne définition des projets et l'efficacité, la continuité et l'amélioration continue de leur mise en œuvre.

En particulier :

- Certains AAP engendrent des projets dont la réalisation peut durer plusieurs années ; la question d'une **gouvernance assurant la continuité du portage politique** est alors une condition de réussite clé.
- La complexité des projets et/ou leur caractère partenarial, rendent plus difficiles la prise de décision et la conduite de l'action. Ce qui implique de mettre en place **une conduite de projet structurée et des équipes compétentes et suffisamment dimensionnées**.
- Les évolutions rapides de contexte, font qu'il est souvent nécessaire **d'évaluer l'adéquation de l'ambition initiale** du projet avec ses enjeux actualisés, pour réorienter certains aspects du projet, et la manière de le conduire.
- Afin de maximiser l'impact des projets au regard des finalités du développement durable, une évaluation des réalisations, des résultats et des impacts permet de **capitaliser**, et par suite de **partager les enseignements** du projet avec tous les acteurs et territoires rencontrant les mêmes besoins.

Ainsi le cahier des charges de l'AAP doit demander aux candidats de décrire les points suivants, en les détaillant en cas d'exigences particulières.

### ➔ GOUVERNANCE

- Ce que le porteur de projet doit mettre en place en termes de règles, de processus et de rôles pour assurer le bon déroulement de son projet, et en particulier :
  - La manière dont le portage politique est assuré,
  - La manière dont est assurée la continuité du projet en cas d'alternance politique,
  - Le dispositif et les processus de pilotage envisagés, précisant les instances, leurs fonctions, composition et fréquence,

#### Illustration

*Illustration par un extrait de cahier des charges :*

*Une gouvernance solide étant nécessaire pour la bonne mise en œuvre du projet sur la durée et optimiser ses résultats, les projets attendus devront spécifier :*

- *Le portage politique dont bénéficie le projet, en précisant par exemple qui seront les élus référents,*
- *La manière dont est assurée la continuité du projet en cas d'alternance politique, dès lors que le projet s'étend sur plusieurs mandatures,*
- *Le processus de pilotage envisagé, précisant les instances, leurs fonctions, composition et fréquence.*

## → CONDUITE DE PROJET

- L'équipe que le porteur de projet mettra en place, en précisant les compétences mobilisées et à quelle hauteur,
- Les outils de pilotage et reporting envisagés par le porteur de projet, pour :
  - Gérer les interfaces, les délais, les coûts,
  - Assurer la coordination et l'alerte des parties prenantes,
  - Mobiliser les financements le cas échéant.

## → ÉVALUATION

- Les finalités de l'évaluation, en précisant comment celle-ci doit permettre de :
  - Assurer la bonne orientation du projet,
  - Améliorer la conduite de projet,
  - Communiquer les résultats de l'AAP au niveau local ou national,
  - Capitaliser et diffuser les enseignements des projets et des actions,
- La manière dont l'évaluation et la capitalisation seront conduites : revues de projets, reporting standardisé, auto-évaluation, évaluation par un tiers...

### Extrait

#### *Exemple issu du cahier des charges Territoires d'Innovation*

##### § 2.5. Gouvernance structurée et pérenne

*Une attention particulière est portée à la structure de gouvernance, à la pérennité de l'Ambition de transformation et au processus de prise de décision (i.e. s'assurer que les objectifs et les moyens mis en œuvre sont compatibles avec l'orientation stratégique).*

*Le Porteur de Projet doit être mandaté par l'ensemble des partenaires de la candidature. Il s'agit, de préférence, d'une collectivité territoriale ou un groupement de collectivités territoriales agissant dans le cadre de ses compétences. Tout autre choix doit faire l'objet d'une argumentation précise.*

##### **a) Organisation du pilotage de l'Ambition du territoire**

*La candidature doit proposer un AAP et des règles de fonctionnement qui permettent de :*

- *démontrer sa capacité à assurer la stabilité de la gouvernance et de la composition du Consortium ;*
- *garantir la qualité et l'expérience de l'équipe projet chargée de la mise en œuvre de l'Ambition de transformation du territoire ;*
- *justifier la cohérence entre l'Ambition et la capacité des membres du Consortium à mettre en œuvre celle-ci.*

*Le système de gouvernance doit être clairement défini et présenté. Un schéma organisationnel est notamment demandé.*

---

*Suite à la désignation des Lauréats, un Accord de Consortium devra être formalisé au plus tard dans les trois mois entre les partenaires, fixant les responsabilités et contributions de chacun dans l'exécution de l'ensemble des Actions ainsi que l'évolution possible de cette gouvernance (adjonction de nouveaux membres sur la durée, départ de certains membres, etc.).*

**b) Gouvernance opérationnelle et pilotage du Territoire d'Innovation**

*La gouvernance du Territoire d'Innovation doit s'appuyer sur une équipe opérationnelle de direction de projet. La composition et le fonctionnement de cette équipe doivent être présentés dans le dossier de candidature. Sa capacité à exécuter le programme défini au regard des compétences et profils associés sera déterminante.*

*Cette équipe devra être en place au moment de la signature de la convention de subvention avec les lauréats Territoires d'Innovation et être en mesure d'assurer la mise en œuvre et le suivi des Actions proposées (ressources budgétaires, reporting, respect de l'environnement juridique, processus qualité, relations avec les partenaires, fonctionnement des instances...).*

*Les Actions demandant un financement sous forme d'Investissement avisé devront proposer une gouvernance en cohérence avec les partenaires impliqués et la structure capitalistique envisagée. Cette gouvernance sera explicitée dans des statuts et les pactes d'actionnaires adaptés (voir annexe 3).*

---

## 3.4 MODALITÉS DE CANDIDATURE, DE SÉLECTION ET D'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS

Cette partie décrit la manière dont le candidat doit présenter sa candidature, comment elle sera analysée par le lanceur d'AAP et selon quels critères elle sera classée. Les étapes de contractualisation, de suivi de la mise en œuvre sont également détaillées.



### COMPOSITION ET DÉPÔT DES DOSSIERS DE CANDIDATURE

#### → COMPOSITION DES DOSSIERS

Le cahier des charges de l'AAP doit proposer aux candidats une forme de dossier de candidature propice à la bonne expression du fond, dont les exigences sont exprimées dans la partie « Projets attendus des candidats ».

Pour cela, le lanceur d'AAP peut, au choix :

- ☐ **Annexer un cadre type** de dossier de candidature,
- ☐ **Préciser dans chaque chapitre de la partie « projets attendus des candidats »** la manière dont les candidats doivent présenter leur dossier,
- ☐ **Fournir dans ce chapitre du cahier des charges des indications de présentation** du rendu attendu, qui *a minima* comprendra les chapitres et les précisions suivants :

#### **PRÉSENTATION SOMMAIRE (préciser le nombre de pages mini-maxi)**

- ☐ Présentation de la structure porteuse du projet et de ses partenaires,
- ☐ Résumé du projet en une page, exprimant notamment le périmètre et l'ambition du projet, et exposant, sans les détailler, les objectifs stratégiques,
- ☐ Un panneau de présentation, de format A1 ou A0, peut également être demandé, de manière à permettre une synthèse visuelle du dossier.

#### **PRÉSENTATION DÉTAILLÉE (préciser le nombre de pages mini-maxi)**

Le cahier des charges pourra préciser le nombre de pages maximum de la présentation détaillée, et allouer un nombre de pages indicatif à chaque partie, étant donné que le dossier doit contenir les différentes parties exposées au chapitre « Projets attendus des candidats » page 46 :

- ☐ Périmètre et contexte du projet,
- ☐ Ambition,
- ☐ Objectifs stratégiques,
- ☐ Plan d'action,
- ☐ Gouvernance, conduite et évaluation des projets,
- ☐ Innovation, le cas échéant.

#### **ANNEXE FINANCIÈRE (le cas échéant)**

À présenter selon la forme et avec les justifications requises par le règlement financier.

---

## ➔ MODALITÉS DE REMISE DES CANDIDATURES

Enfin devront être précisés comment les candidatures seront déposées auprès du lanceur d'AAP, en précisant l'adresse (éventuellement numérique), la date et l'heure de remise des dossiers, les modalités de questions et réponses, ainsi que, le cas échéant, les coordonnées d'un référent pouvant être contacté durant la phase de consultation.

Pour les AAP instruisant les dossiers au fil de l'eau (tels qu'ÉcoQuartier), seront précisés les périodes d'instruction des dossiers.

### Extrait

#### *Exemple issu du cahier des charges ANRU+*

##### § II.3.A. Contenu du dossier de candidature

*Le dossier de candidature est limité à 10 pages, annexes comprises, et s'accompagne d'une note de synthèse de 2 pages. Il présente les éléments suivants :*

##### **Les axes d'intervention du projet de renouvellement urbain avec lesquels la stratégie d'innovation et d'excellence s'articule**

*La candidature rappelle brièvement les données de contextualisation et de présentation du territoire qui peuvent être accompagnées d'une description des initiatives existantes en matière d'innovation et de pratiques d'excellence.*

*Elle identifie les enjeux du projet de renouvellement urbain auxquels répond la stratégie d'innovation ou d'excellence, et les axes d'intervention voire les opérations auxquels elle se rattache.*

##### **La stratégie d'innovation ou d'excellence**

*La candidature présente les objectifs stratégiques en matière d'innovation, qui identifient les problématiques à traiter, et les thématiques et typologies à appréhender.*

*La stratégie d'innovation présentée repose sur un partenariat pressenti ou formalisé, qui permet d'intégrer à l'écosystème des acteurs du renouvellement urbain de nouvelles compétences et de nouvelles approches.*

##### **Les leviers d'action éventuels envisagés pour la mettre en œuvre**

*Lorsque le degré de maturité de la réflexion en matière d'innovation ou d'excellence le permet, un plan d'actions peut être proposé. Le cas échéant, celui-ci est accompagné d'un plan de financement prévisionnel, d'un calendrier de mise en œuvre et d'une identification des différentes maîtrises d'ouvrage.*

*Lorsque cela n'est pas le cas, le candidat présente les problématiques à traiter par l'innovation, les thématiques d'innovation à explorer, les champs à expérimenter.*

##### **La gouvernance et le pilotage opérationnel de la démarche**

*La candidature présente le porteur de projet et ses partenaires, la gouvernance mise en place pour accompagner la conduite du projet, l'AAP de pilotage opérationnel (équipe projet dédiée), et les actions de co-construction envisagées pour mobiliser notamment les habitants, l'accompagnement de l'appropriation des innovations devant être appréhendé. Les moyens, humains et financiers, mobilisés par le porteur de projet et ses partenaires pour la mise en œuvre du projet, devront être exposés.*

***Les études et missions d'ingénierie nécessaires à la traduction opérationnelle de la stratégie globale***

*En articulation avec les études et missions d'ingénierie inscrites au protocole de préfiguration du projet de renouvellement urbain et lorsque cela est nécessaire, le candidat présente un programme d'études complémentaire dédié à l'innovation et à la recherche de l'excellence.*

*Celui-ci permet d'explorer de nouveaux champs non abordés dans le cadre du protocole, ou de fiabiliser le volet innovation d'actions d'ores et déjà envisagées pour le renouvellement urbain. Le programme d'études et d'ingénierie fait l'objet d'un plan de financement précis qui identifie les co-financements de chacune des études et missions d'ingénierie, ainsi que leurs maîtres d'ouvrage.*

---





## CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ DES PROJETS

Le lanceur d'AAP doit préciser à quelles conditions les candidatures sont recevables. Les critères minima étant :

- ☐ Appartenance à la catégorie des porteurs de projets attendus,
- ☐ Conformité de chaque partie du dossier aux exigences de fond et de forme émises dans le cahier des charges,
- ☐ Complétude du dossier,
- ☐ Respect de la date limite de remise, le cas échéant.



## CRITÈRES ET MODALITÉS DE SÉLECTION DES PROJETS

L'enjeu de cette partie est d'expliquer comment seront classées les candidatures, selon quels délais, et si les candidats seront auditionnés pour présenter leurs dossiers.

### ➔ CRITÈRES DE SÉLECTION

Il appartient au lanceur d'AAP de décider selon quel processus il souhaite évaluer les candidatures, selon quels critères et avec quelle pondération.

Est proposée ici une liste de critères et de sous critères standards :

- ☐ Qualité de la description du contexte :
  - Pertinence des indicateurs,
  - Précision et actualité des données,
- ☐ Qualité et niveau de l'ambition :
  - Contribution à l'ambition de l'AAP,
  - Pertinence vis-à-vis du contexte local,
  - Caractère mobilisateur,
- ☐ Qualité de la stratégie : conformité (qualitative et quantitative) des objectifs stratégiques du porteur de projet avec ceux du lanceur d'AAP. Le porteur de projet pouvant aller plus loin que le lanceur d'AAP dans la diversité et le nombre de ses objectifs stratégiques, à condition qu'il prouve qu'il a les capacités de les réaliser.

Le lanceur d'AAP pourra, s'il le souhaite, utiliser la grille ISO 37101 domaines d'actions/finalités pour structurer son analyse.

- Pertinence et réalisme du plan d'action et déroulement proposé :
  - Analyse des risques,
  - Identification des étapes clés,
  - Adéquation des tâches et des moyens proposés,
  - Le cas échéant, qualité du management de l'innovation proposé, et adéquation de celui-ci avec les préconisations faites dans la partie Projets attendus des candidats.
- Qualité de la gouvernance proposée, des modalités de conduite de projet et son évaluation :
  - Efficacité et résilience de la gouvernance proposée,
  - Richesse des partenariats proposés,
  - Pertinence et robustesse du projet ou de l'AAP subséquent,
  - Pertinence du protocole d'évaluation (collecte des données) et contribution de l'évaluation à l'amélioration continue du projet, à sa valorisation, à la capitalisation et au partage de ses enseignements.

## ➔ MODALITÉS DE SÉLECTION

Dans cette partie, le lanceur d'AAP pourra préciser, s'il le souhaite :

- Selon quel processus les candidatures seront analysées (par exemple ÉcoQuartier qui propose différentes étapes de labellisation, VDS ou TIGA/TI qui proposent une phase de maturation), éventuellement assorti d'un calendrier (division de l'AAP en tranches ou volets).
- Si les candidats, ou une partie d'entre eux, seront auditionnés et comment ces auditions seront prises en compte dans l'évaluation des candidatures et leur classement.

## ➔ SYNTHÈSE

Un tableau de synthèse pourra utilement mettre en perspective la composition du dossier de candidature, avec les critères d'éligibilité et de sélection associés :

Composition du dossier de candidature	Critères d'éligibilité	Critère de sélection
Contexte et périmètre		
Ambition et objectifs stratégiques du projet		
Plan d'actions		
Gouvernance et pilotage opérationnel de la démarche		

En illustration, le tableau intégré au règlement de l'AAP « Quartiers Fertiles » lancé par l'ANRU en 2020 :

Composition du dossier de candidature	Critères d'éligibilité	Critère de sélection
Contexte et périmètre de déploiement du projet d'agriculture urbaine	Projet ciblant un ou plusieurs quartier(s) d'intérêt national ou régional du NPNRU	Contextualisation et articulation de la démarche avec le projet urbain
Ambition et objectifs stratégiques du projet	Projet portant spécifiquement sur la thématique de l'agriculture urbaine, avec une visée prioritairement productive et marchande	<input type="checkbox"/> Ambition du projet proposé <input type="checkbox"/> Niveau de maturité de la démarche proposée <input type="checkbox"/> Caractère innovant de la démarche
Stade d'avancement du projet		<input type="checkbox"/> Contextualisation et articulation de la démarche avec le projet urbain <input type="checkbox"/> Ambition du projet proposé <input type="checkbox"/> Niveau de maturité de la démarche proposée
Gouvernance et pilotage opérationnel de la démarche	Projet porté par des porteurs de PRU mis en œuvre dans le cadre du NPNRU ou par d'autres opérateurs (maître d'ouvrage, associations, entreprises « agricoles », structures de l'ESS...), sous réserve de la formalisation d'un partenariat avec la collectivité porteuse du projet NPNRU.	<input type="checkbox"/> Richesse du partenariat <input type="checkbox"/> Robustesse des compétences mobilisées
Dimension innovante		<input type="checkbox"/> Niveau de maturité de la démarche proposée <input type="checkbox"/> Caractère innovant <input type="checkbox"/> Richesse du partenariat <input type="checkbox"/> Robustesse des compétences mobilisées

**Extrait****Exemple issu du cahier des charges ANRU+****§ II.2.B. Critères de sélection****Articulation avec le NPNRU**

*Les objectifs stratégiques en matière d'innovation et de pratiques d'excellence répondent à ceux, plus globaux, du projet de renouvellement, qu'il s'agit d'enrichir. De cette manière, ils sont adaptés au contexte spécifique, aux enjeux du territoire concerné et aux besoins et usages des habitants des quartiers de la politique de la ville.*

*L'intégration et la complémentarité avec le projet de renouvellement urbain sont également appréciées au regard de l'approche systémique qui est proposée, et qui doit permettre de conjuguer les différents leviers d'action (techniques et technologiques, sociaux, économiques, juridiques et financiers) utiles à l'atteinte des objectifs visés.*

*Les instances décisionnelles examineront en outre la gouvernance et le pilotage de projet proposés, de manière à s'assurer de la bonne inscription de la démarche d'innovation dans la conduite du projet de renouvellement urbain.*

**Niveau d'innovation et d'excellence**

*Innovation incrémentale ou de rupture, pratique expérimentale ou exemplaire : « ANRU + » accompagnera les projets dont l'ambition dépasse le cadre classique d'un projet de renouvellement urbain mis en œuvre au titre du NPNRU.*

*Cette ambition est appréciée au regard des performances visées et de la répliquabilité, et motivée par un benchmark, national et international, qui permet de positionner la proposition en regard de l'état de l'art. Le niveau de performance est qualitatif ou quantitatif, en fonction de la typologie d'innovation ou de pratique concernée.*

**Impact sur l'attractivité et la qualité de vie des habitants**

*La candidature explicite les impacts attendus en matière de transformation réelle ou vécue des quartiers concernés, sur les plans urbains, sociaux, économiques ou encore environnementaux. Il s'agit ainsi de concevoir les propositions en tant que leviers d'amélioration physique et fonctionnelle du cadre de vie, mais aussi de changement d'image.*

*De premiers indicateurs de suivi et d'appréciation de ces impacts peuvent être proposés.*

*L'effet d'entraînement au niveau local (quartier, ville, intercommunalité) devra être considéré, de même que le potentiel de reproductibilité sur site ou au-delà. Les initiatives soutenues par « ANRU + » ont en effet à inspirer l'ensemble des quartiers en renouvellement urbain.*

**Gouvernance et pilotage de projet**

*La démarche d'innovation devra s'inscrire dans un AAP de gouvernance et de pilotage opérationnel dédié et robuste, qui permette de concrétiser, dans la durée, la logique partenariale du projet.*

---



## CADRE FINANCIER

La rédaction de cette partie peut faire l'objet d'un document dédié, le « règlement financier », annexé au cahier des charges, et doit en tout état de cause préciser :

- Le budget dédié à l'AAP,
- Si l'AAP et/ou les plans/programmes sont divisés en tranches, volets et/ou axes, la répartition des financements prévue,
- Les types et modalités d'intervention : subvention, prise de participation,...
- Les montages et structures de portage éligibles,
- La formalisation de l'engagement et les documents attestant l'existence légale des candidats,
- Les dépenses éligibles aux financements de l'AAP : ingénierie, travaux, personnel, ...
- Les intensités de l'aide en fonction des dépenses,
- Les modalités d'attribution des subventions,
- Les modalités de prise de participation, pouvant notamment préciser les points suivants :
  - Pourcentage de la participation dans le capital de la structure porteuse d'action,
  - Limite de responsabilité,
  - Montant minimum et maximum de l'investissement,
  - Nature majoritairement publique ou privée du capital des sociétés faisant l'objet de prises de participations,
  - Processus de sélection et échéances des investissements.

### Extrait

#### *Exemple issu du cahier des charges PIA-VDD*

##### § 1.2.4. Dispositions générales pour le financement

*Les financements apportés par le Fonds « Ville de demain » permettent prioritairement de couvrir une prise de risque supplémentaire générée par le caractère innovant des actions ainsi que les surcoûts éventuels liés à la performance en matière de développement durable.*

*Le niveau de financement par le Fonds « Ville de demain » découle d'une analyse économique des projets concernés. Cette analyse prend en compte le niveau de risque et la rentabilité économique du projet.*

*Le financement apporté par le Fonds « Ville de demain » prend deux formes principales, détaillées aux articles 3.1 et 4.1 : des subventions octroyées aux collectivités et autres acteurs publics, et des prises de participations aux côtés d'acteurs privés, dans des sociétés développant des projets d'innovation urbaine.*

*Les modalités de financement des actions, adaptées à la nature des bénéficiaires, respectent la réglementation et les conditions explicitées dans les articles ci-dessous.*

#### § 1.2.5. Budget alloué à la deuxième tranche

*Pour la seconde tranche de l'action Ville de Demain, c'est-à-dire correspondant aux engagements de la période 2015-2017, il est précisé que sur l'enveloppe globale de 668 M€ les montants restant à engager à fin 2014 s'élèvent à 336 M€, se répartissant comme suit :*

- 176 M€ pour les subventions,*
  - 160 M€ pour les prises de participations. Ce montant est susceptible d'être ajusté dans le cadre de la création d'un fonds d'amorçage dédié aux entreprises innovant dans le domaine de la ville durable.*
-



## ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

Cette partie détaille les engagements réciproques entre le lanceur d'AAP et les lauréats de l'AAP : elle aborde la manière dont le candidat sera amené à conventionner avec le lanceur d'AAP s'il est désigné lauréat, ce à quoi cela l'engage sur la durée de mise en œuvre des projets, et ce dont il bénéficiera de la part du lanceur d'AAP (subventions, accompagnement, ...).

Dans la rédaction du cahier des charges, le lanceur d'AAP pourra dans un premier temps donner une vue d'ensemble du processus de conventionnement et de mise en œuvre, et dans un second temps rentrer dans le détail du contenu de la convention qui formalise les engagements réciproques.

### → ÉTAPES DU CONVENTIONNEMENT ET DE LA VIE DE LA CONVENTION

Différentes formes de conventionnement peuvent être envisagées, selon les objectifs des AAP et la nature des porteurs de projets.

Le but de cette partie est de donner une vision d'ensemble du « cycle de vie de la convention » ; parmi les possibilités :

- Le cas le plus simple est celui d'une convention unique à l'issue du processus de sélection.
- Pour les AAP ayant une dimension innovante, il peut être utile de procéder en deux temps :
  - Une phase d'appel à manifestation d'intérêt, dont les lauréats sont accompagnés durant une phase de maturation, au travers d'une convention d'études,
  - Une phase d'appel à projets, s'adressant aux lauréats de la phase d'AMI mais pouvant aussi être ouverte à tout autre candidat. Les lauréats de cette phase contractualisant au travers d'une convention de mise en œuvre.
- Un cas intermédiaire concernant des processus par étapes, tel le label ÉcoQuartier, qui labellise les projets en fonction de leur avancement et du respect de leurs engagements.
- Enfin la vie de la convention peut être marquée par des jalons de revoyure, à date fixe ou en fonction de l'atteinte de certains avancements de réalisation (niveau de dépense) ou d'objectifs (résultats du projet), et prévoir des dispositions de « sortie de convention », au terme de la durée de celle-ci.

En tout état de cause, les modalités d'accompagnement prévues par le lanceur d'AAP seront décrites, de manière chronologique :

- En amont des candidatures, avec notamment de la documentation mise à disposition,
- À l'issue de la sélection des lauréats : formation, animation de réseau, labellisation....

**Signature de la convention** : la convention est signée entre l'opérateur et le porteur de projet (cas de conventionnement simple) et les porteurs d'actions (cas de conventionnement complexe). Dans ce dernier cas, des lettres-avenant peuvent être prévues à la convention. L'État peut également faire partie des signataires de la convention (représenté au niveau national et/ou local).

## ➔ CONTENU DE LA CONVENTION<sup>1</sup>

Au stade du cahier des charges, le lanceur d'AAP doit indiquer aux candidats le contenu du contrat qui les liera, et en particulier les exigences pouvant avoir une incidence sur le dossier de candidature, en termes de méthodologie et de dimensionnement des équipes :

- Parties de la convention, précisant notamment des exigences quant à la structure de portage mise en place pour réaliser le projet,
- Objet de la convention,
- Engagements du porteur de projet, en particulier en termes de :
  - Reporting,
  - Participation à des travaux de capitalisation,
  - Communication et visibilité (mention du lanceur d'AAP, apposition de logo...),
- Aspects financiers (découlant des dispositions décrites ci-après),
- Durée de la convention, et jalons intermédiaires le cas échéant,
- Évaluation,
- Confidentialité,
- Résiliation, litiges.

### Extrait

#### *Exemple issu du cahier des charges DTIGA-SEVTD (ADEME)*

#### § 4.3 Contractualisation

##### **4.3.1 Convention**

*En cas de projet collaboratif, l'ADEME contractualise avec chacun des partenaires du projet bénéficiant d'une aide ; la convention est établie pour chaque bénéficiaire d'une aide entre l'ADEME et l'entité juridique (déterminée par le numéro de SIRET du bénéficiaire) qui réalise les dépenses du projet.*

##### **4.3.2 Versement des aides**

*Le 1<sup>er</sup> versement de l'aide intervient, dans le cas général, après la réception par l'ADEME des conventions signées de l'ensemble des partenaires du projet bénéficiant d'une aide. La répartition des versements de l'aide par l'ADEME est la suivante, dans le cas général :*

- *Le versement d'une avance à notification de 15% maximum du montant de l'aide ;*
- *Le cas échéant, un ou plusieurs versements intermédiaires au cours du projet ;*
- *Le cas échéant, le versement d'un solde représentant 20% minimum de l'aide.*

*Lorsque l'aide se compose d'une partie subvention et d'une autre partie avance remboursable, chaque versement respectera cette répartition, selon les mêmes proportions.*

*Le montant des capitaux propres aux dates des versements de l'aide doit être supérieur ou égal au montant du cumul des aides versées.*

<sup>1</sup> Une convention type peut être annexée.



### 4.1 ANNEXE 1 - GLOSSAIRE

---

*Note : les définitions des finalités et domaines d'actions sont rassemblées dans l'annexe dédiée Explications des 6 finalités et 12 domaines d'action retenues par la norme ISO 37104.*

---

**AAP** : Appel À Projets. Ce terme est entendu au sens large et comprend les démarches, programmes, documents de labélisation, appels à manifestation d'intérêts et autres contrats.

**AAP territorialisé** : AAP pour lesquels l'implication directe des autorités locales responsables d'un territoire géographique défini est une des conditions posées de participation et dont le système d'évaluation est en capacité de prendre en compte les effets directs et indirectes des actions conduites au titre de l'AAP sur le territoire concerné.

**Action** : initiative élémentaire contribuant à la réalisation d'un projet. Une action étant caractérisée par une entité responsable, un programme, un budget, un calendrier.

**Ambition (d'un projet)** : raison d'être d'un projet, expression de la vision de l'entité qui le porte.

**Amélioration continue** : activité récurrente menée pour améliorer les performances.

**Bénéficiaire final (d'un AAP)** : toute personne physique ou morale qui perçoit une aide financière d'un instrument financier.

**Cahier des charges (d'AAP)** : ensemble des documents de référence précisant les objectifs et les règles d'un appel à projet.

**Candidat (à un AAP)** : personne morale ou physique apparaissant dans une candidature à l'AAP. Notion plus large que porteur de projet, qui est le candidat positionné comme premier interlocuteur du lanceur d'AAP et coordinateur des candidats partenaires sur le projet.

**Communauté territoriale** : ensemble de personnes d'un territoire, chacune étant caractérisée par des responsabilités, activités et relations.

**Développement durable** : développement qui répond aux besoins environnementaux, sociaux et économiques du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

**AAP ville durable** : ensemble d'initiatives visant à favoriser la mise en œuvre de stratégies et de projets de développement territorial durable par les collectivités territoriales et EPCI.

**Domaine d'action du développement durable** : domaine d'action lié aux services urbains et territoriaux qui permettent aux entités organisatrices de contribuer aux finalités du développement durable du territoire, dans le cadre d'un Projet.

**Finalité du développement durable** : objectif de développement durable à long terme qu'un territoire cherche à atteindre en appliquant différentes méthodes et leviers (c'est-à-dire les domaines d'action) dans le cadre d'un Projet.

**Indicateur de réalisation** : mesure quantitative, qualitative ou descriptive, permettant de caractériser la réalisation effective d'une action. Par exemple : créer un centre de formation d'ici 2022.

**Indicateur de résultat** : mesure quantitative, qualitative ou descriptive, permettant de caractériser l'atteinte d'un objectif spécifique et mesurable. Par exemple : former X personnes/an à partir de 2022.

**Indicateur d'impact** : mesure quantitative, qualitative ou descriptive, permettant de caractériser les retombées d'ensemble du projet sur le territoire. Par exemple : nombre de tonnes de gaz à effet de serre exprimé en tonnes d'équivalent CO2 annuelles par habitant.

**Lanceur d'Appel à Projets** : structure qui lance un appel à projets ; peut-être de niveau national (État, ADEME...), ou local (Région, Département, EPCI, ville...).

**Objectif prioritaire** : objectif étant au cœur des compétences du porteur de projet, et dont le résultat est capital au regard de l'ambition du projet.

**Objectif secondaire** : résultat à atteindre pour franchir un pas supplémentaire dans la réussite d'un projet.

**Partenaire** : entité pouvant apporter un concours à la mise en œuvre d'un projet, bénéficiant ou non de financements au titre de l'AAP.

**Partie prenante** : personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être impacté par une décision ou une activité.

**Pilotage** : management d'un projet ou d'un AAP.

**Porteur de projet** : entité candidate de l'AAP, responsable du pilotage et de la réalisation d'un projet lauréat, et de la relation contractuelle avec l'autorité en charge de l'appel à projet.

**Porteur d'action** : entité candidate de l'AAP, responsable de la mise en œuvre d'une action.

**Programme** : initiative caractérisée par une ambition, dans le cadre de laquelle un ou plusieurs appel(s) à projets peu(ven)t être lancé(s).

---

**Projet** : il existe de très nombreuses définitions du terme projet. Nous en citons ici trois, étant entendu que chaque cahier de charges d'appels à projets précise ce qui est entendu par projet. La notion de projet dans le présent guide comprend l'ensemble des définitions qui lui sont rattachées.

- Action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir, pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent (AFNOR).
- Les projets sont des travaux, ouvrages ou aménagements (publics ou privés) listés dans le tableau du R122-2 du code de l'environnement disponible [ici](#).
- Le projet urbain est à la fois un processus concerté et un projet territorial : il consiste à définir et mettre en œuvre des mesures d'aménagement sur un territoire urbain donné, en partenariat avec tous les partenaires civils et institutionnels concernés, intégrant les différentes échelles territoriales et le long terme, en vue d'un développement urbain durable ([site villedurable.org](http://site.villedurable.org)).

**Projet lauréat** : projet ayant été sélectionné par le lanceur d'AAP, et composé d'actions, le cas échéant mises en œuvre par des entités spécifiques,

**Projet subséquent** : projet lauréat découlant d'un appel à projets lui-même lancé dans le cadre d'un projet lauréat.

**Structure type de cahier des charges** : dans le présent guide, la structure type est le sommaire, à trois niveaux, d'un cahier des charges générique.

**Système de management** : ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs.

**Territoire** : ensemble de communautés territoriales.

**Usagers** : il s'agit de la population qui bénéficiera des retombées de l'AAP.

**Ville** : communauté territoriale urbaine s'inscrivant dans une frontière administrative spécifique.

## 4.2 ANNEXE 2 - EXPLICATIONS DES 6 FINALITÉS ET 12 DOMAINES D'ACTION RETENUS PAR LA NORME ISO 37104

Afin de répondre aux questions fréquentes d'utilisateurs de la grille « finalités / domaines d'action » sur ce que recouvrent les termes utilisés, nous reproduisons ici les explications de ces termes retenues dans la norme ISO 37104 (qui est une déclinaison de la norme ISO 37101 appliquée aux collectivités territoriales). Il s'agit de définitions assez générales, qu'il appartient à chaque utilisateur de contextualiser.

### LES 6 FINALITÉS

#### → ATTRACTIVITÉ

Notamment : potentiel de développement économique ; intérêt général des citoyens et des investisseurs ; richesse culturelle, encouragement à la créativité et à l'innovation ; connectivité établie et développement continu de formes de mobilité alternatives (telles que la qualité des infrastructures de transport public durables).

#### → PRÉSERVATION ET AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT

Notamment : atténuation des effets du changement climatique (réduction des émissions de gaz à effets de serre ; protection, restauration et amélioration de la diversité biologique et des services écosystémiques, par exemple) ; protection des écosystèmes (y compris la diversité et les migrations de la faune et de la flore ainsi que de la diversité génétique) ; réduction de la pollution (y compris l'amélioration de la qualité de l'air et la réduction des risques sanitaires).

#### → RÉSILIENCE

Notamment : anticipation en vue de l'adaptation au changement climatique ; actions de réduction des risques climatiques et plans de gestion de crise, analyse des vulnérabilités, développement des compétences et du capital social, évolution démographique ; chocs économiques et financiers, simulations de crise et réponses organisationnelles.

#### → UTILISATION RESPONSABLE DES RESSOURCES

Notamment : amélioration de la gestion du sol ; réduction, réutilisation et recyclage des matériaux ; respect de la rareté de tous les types de ressources (l'eau et l'énergie notamment). Promouvoir la réutilisation et le recyclage/traitement écologiquement sûrs des déchets et batteries. Encourager la préparation à la réutilisation des produits, et imposer des conditions pour le recyclage, la valorisation et l'élimination des déchets en toute sécurité.

#### → COHÉSION SOCIALE

Notamment : accessibilité équitable aux services ; dialogue avec les parties externes non limité par les frontières urbaines, amélioration et soutien de la diversité ; patrimoine et construction de l'identité ; intégration et partage d'expériences ; enracinement ; sentiment d'appartenance et augmentation des opportunités de mobilité sociale, cohésion et réduction des inégalités. La cohésion sociale est un élément pertinent de l'Agenda 2030, qui vise à l'atteinte des ODD. Cela est résumé par l'expression « Ne laisser personne de côté ».

---

## ➔ BIEN-ÊTRE

Notamment : accès à des opportunités en termes de qualité de vie ; éducation et formation professionnelle, renforcement du capital humain ; environnement sain et amélioration du cadre de vie ; sécurité ; création d'un climat de confiance et maturité collective.

**Note : trois entrées ont été mises à jour pour tenir compte des derniers accords internationaux et des discussions actuelles sur les efforts des villes et des communautés territoriales en matière de développement durable.**

## LES 12 DOMAINES D'ACTION

### ➔ GOUVERNANCE, RESPONSABILISATION ET ENGAGEMENT

Notamment : actions visant à impliquer les différents acteurs locaux et à les encourager à travailler ensemble sur des projets collaboratifs. Ces acteurs peuvent être des acteurs des secteurs public et privé, des universités et des centres de recherches, des associations, des œuvres de charité et des citoyens.

### ➔ ÉDUCATION ET RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

Notamment : actions visant à sensibiliser, fournir des informations, communiquer, éduquer et former différents publics et à différents niveaux.

### ➔ INNOVATION, CRÉATIVITÉ ET RECHERCHE

Notamment : actions liées à l'innovation, la créativité et la recherche. La création de pôles d'innovation, de lieux d'échanges physiques et virtuels, la définition de politiques publiques soutenant la réalisation de démonstrateurs innovants sur le territoire, en sont des exemples.

*Note : l'innovation peut se présenter sous de nombreuses formes, y compris des innovations sociales, technologiques, organisationnelles, économiques et financières.*

### ➔ SANTÉ ET SOINS

Notamment : actions visant à améliorer la santé et les soins au sein de la communauté territoriale, l'accent étant mis plus particulièrement sur les projets ciblant les fractions les plus vulnérables et les plus fragiles de la population (par exemple les enfants, les personnes âgées, les personnes en situation de handicap physique ou mental ou encore les personnes en situation de détresse sanitaire, psychologique, etc.) ainsi que les projets ciblant des domaines dépourvus d'accès aux établissements de soins.

### ➔ CULTURE ET IDENTITÉ COLLECTIVE

Notamment : actions visant à soutenir et promouvoir la culture dans sa diversité, notamment les cultures minoritaires et marginalisées. Sont également incluses les actions visant à encourager la saisie des opportunités et les échanges entre différentes cultures aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du territoire.

## ➔ VIVRE ENSEMBLE, INTERDÉPENDANCE ET SOLIDARITÉ

Notamment : actions et mécanismes visant à promouvoir le traitement équitable de tous les citoyens. Sont également incluses les actions qui encouragent le vivre ensemble, les défis constructifs et les politiques réduisant toutes les formes d'inégalités.

## ➔ ÉCONOMIE ET PRODUCTION ET CONSOMMATION DURABLES

Notamment : actions visant à promouvoir et encourager le développement de la production et de la consommation durables, par exemple en établissant des règles régissant les achats publics.

## ➔ CADRE DE VIE ET ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

Notamment : actions dans le domaine de la construction ou de la rénovation des bâtiments et des espaces publics. Sont également incluses les actions destinées à encourager la bonne appropriation des bâtiments et de l'espace public par les différents utilisateurs (par exemple l'adaptabilité, la flexibilité et l'innovation).

## ➔ SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

Notamment : actions visant à empêcher et gérer tous les types de risques, à réduire les causes de délinquance et de criminalité, et à garantir la sûreté et la sécurité générales.

## ➔ BIODIVERSITÉ ET SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES

Notamment : actions visant à protéger, intégrer et promouvoir les environnements naturels dans la ville et sa périphérie, par exemple les espaces verts, les aménagements paysagers, les milieux humides et environnements aquatiques, les corridors écologiques, la faune et la flore. Sont incluses les actions destinées à mieux comprendre et utiliser l'impact positif des divers écosystèmes.

## ➔ INFRASTRUCTURES ET RÉSEAUX INTELLIGENTS

Notamment : actions visant à assurer des services publics de qualité, par exemple les services d'approvisionnement en eau en milieu urbain et les installations de traitement des eaux usées ; la collecte et le traitement des déchets ; la production, la transmission et la distribution de l'énergie (par exemple électricité, chaleur, froid) ; l'intégration des services Internet et autres services de communication.

## ➔ MOBILITÉ

Notamment : actions visant à promouvoir le développement des transports publics et des modes de transport actifs et alternatifs (voitures électriques ou covoiturage, par exemple). Sont également incluses les actions destinées à encourager l'intégration des technologies de l'information dans la gestion de la mobilité, la régulation du transport des marchandises et des personnes (réduction de la vitesse, par exemple) et la politique de stationnement.

---

## 4.3 ANNEXE 3 - DÉFINITIONS DE L'INNOVATION

Comme écrit dans le Guide Pratique des Achats Innovants établi par l'Observatoire Economique de la Commande Publique, « l'innovation connaît plusieurs définitions et classifications, qui, loin d'être antinomiques, ces définitions sont complémentaires et traduisent la difficulté à circonscrire la notion d'innovation dans une seule et même acception ».

C'est pourquoi nous avons repris quatre des définitions<sup>1</sup> les plus couramment citées en référence, sur lesquelles le lanceur d'AAP pourra s'appuyer :

- Dictionnaire de l'Académie française
- Innovation selon Schumpeter
- OCDE
- Guide Pratique des Achats Innovants<sup>2</sup>

### DICTIONNAIRE DE L'ACADÉMIE FRANÇAISE, ÉDITION 9

INNOVER, v. intr. XVe siècle. Emprunté du latin innovare, « renouveler ». Introduire quelque chose de nouveau dans l'usage, dans une pratique, dans un domaine particulier.

### INNOVATION SELON SCHUMPETER (1883-1950), LE PROCESSUS DE DESTRUCTION CRÉATRICE

Les innovations apparaissent en grappe et non pas de manière isolée car une innovation qui réussit est vite imitée ou rachetée.

L'innovateur qui réussit va en quelque sorte sécuriser le terrain pour d'autres entrepreneurs qui n'osent jusqu'alors pas prendre de risques à l'aveugle.

Une innovation majeure dans un secteur donné est en mesure de faire apparaître d'autres innovations dans des secteurs voisins.

Ainsi, de proche en proche les entrepreneurs vont innover chacun à leur tour mettant en difficulté les anciennes activités qui ne sont plus viables économiquement parlant. La dynamique du capitalisme réside dans le processus de destruction créatrice, lié aux grappes d'innovation.

---

<sup>1</sup> Ce travail de compilation a été réalisé par un groupe de travail du Ministère de la Culture. L'association France Ville Durable a par ailleurs mené plusieurs travaux pour caractériser l'innovation urbaine : de nombreuses ressources sont disponibles sur leur site internet (<https://francevilledurable.fr/>).

<sup>2</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/daj/guide-pratique-achat-public-innovant.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/guide-pratique-achat-public-innovant.pdf)

## INNOVATION SELON LE MANUEL D'OSLO, OCDE (ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES)

En 2007, les ministres de l'OCDE ont reconnu la nécessité d'adopter une approche stratégique, prenant en compte l'ensemble des acteurs publics, pour tirer parti de l'innovation en tant que vecteur essentiel de productivité pouvant renforcer la croissance et le développement économiques.

Les résultats de la stratégie de l'OCDE pour l'innovation ont fait apparaître 4 types d'innovation dans le rapport OCDE 2015, dont seuls 2 ont été retenus dans le rapport 2018 :

- Innovation de produits
- Innovation de procédé,
- Innovation de commercialisation (supprimé dans rapport 2018)
- Innovation d'organisation (supprimé dans rapport 2018).

## INNOVATION SELON LE GUIDE D'ACHAT DES MARCHÉS INNOVANTS

De façon simplifiée, une innovation correspond à une idée nouvelle, une invention qui a été mise en œuvre et lancée (ou en cours de lancement) sur le marché. L'innovation se distingue donc de l'invention ou de la découverte par son caractère opérationnel : elle est sur le point ou vient d'être commercialisée.

A la croisée des inventions et des produits commercialisés, se trouvent les travaux de recherche et développement (R&D), qui correspondent à « l'ensemble des activités relevant de la recherche fondamentale, de la recherche appliquée et du développement expérimental, y compris la réalisation de démonstrateurs technologiques et à l'exception de la réalisation et de la qualification de prototypes de préproduction, de l'outillage et de l'ingénierie industrielle, de la conception industrielle et de la fabrication ». La R&D contribue à favoriser le progrès scientifique et technique ou la sécurité, à faire émerger de nouveaux systèmes productifs, afin de maintenir la croissance économique et de rester compétitif sur le marché mondial.

L'innovation connaît plusieurs définitions et classifications (ex : innovation de rupture, qui révolutionne le marché et les pratiques, innovation incrémentale, qui améliore l'existant, innovation sociale, qui répond à des enjeux sociétaux, co-innovation, qui réunit clients et fournisseurs de la structure, etc.).

Loin d'être antinomiques, ces définitions sont complémentaires et traduisent la difficulté à circonscrire la notion d'innovation dans une seule et même acception.



---

## 4.4 ANNEXE 4 - GUIDE D'UTILISATION DE LA GRILLE ISO 37101 À L'ATTENTION DES PORTEURS DE PROJETS

### INTRODUCTION

Afin de **structurer et de formuler les objectifs stratégiques** de son projet, le porteur de projet pourra utiliser la grille de questionnement (ou matrice) ISO 37101 figurée à la fin de la présente annexe.

Il s'agit d'un instrument permettant d'identifier et de structurer les objectifs d'un projet, en interrogeant de manière systématique les finalités du développement durable auquel il concourt, par la mise en œuvre des domaines d'action à disposition du porteur de projet.

Les finalités décrites dans la grille ont fait l'objet d'un consensus international, et recourent de nombreux référentiels existants : il s'agit de la résilience, du bien-être, de l'attractivité, de la préservation de l'environnement, de la gestion rationnelle des ressources et de la cohésion sociale.

Les domaines d'action sont également « classiques », et reprennent les grandes familles d'action publique : éducation, santé, mobilité... le porteur de projet peut s'il le souhaite, préciser ces domaines d'action.

### UN RÉFÉRENTIEL UTILISÉ PAR LE LANCEUR DE L'AAP

Cet instrument est utilisé par le lanceur de l'AAP pour analyser les réponses des candidats, car il permet de « cartographier » les objectifs contenus dans les candidatures, de mesurer leur conformité aux exigences du cahier des charges et d'identifier les éventuels objectifs complémentaires poursuivis.

### MODALITÉS D'UTILISATION

Cet outil peut s'utiliser seul ou en équipe. Une séance de travail de quelques heures permet de rendre plus lisibles, opérationnels et exhaustifs les objectifs d'un projet.

Les **pré-requis** à l'utilisation de cette grille sont les suivants :

- ☐ Avoir dressé un état de référence, sur le périmètre visé, des points que le projet doit faire évoluer : emploi, mixité, indicateurs de bien être...
- ☐ Avoir formulé une ambition pour le projet : réintégrer un quartier au reste de la ville en lui assurant une nouvelle fréquentation, améliorer le « reste pour vivre » de xx%...
- ☐ Avoir listé sommairement les objectifs qui font consensus autour du projet : permettre la formation de xx personnes par an sur des filières en tension, assurer le brassage de la population au cours d'événements culturels...

## ➔ L'UTILISATION DE LA MATRICE SE DÉROULE EN TROIS TEMPS :

- **PREMIER TEMPS** : positionner les objectifs déjà identifiés au croisement des domaines d'action qu'ils mobilisent, et des finalités qu'ils visent.

Exemple : permettre la formation de xx personnes par an sur des filières en tension est positionné au croisement de « éducation... » et de « attractivité » ; assurer le brassage de la population au cours d'événements culturels est positionné au croisement de « culture... » et de « cohésion sociale ».

**Attention : les objectifs doivent être exprimés en termes de résultats (sociaux, économiques, environnementaux), et non de réalisations (nombre de logements créés...ces dernières relèvent du plan d'action).**

Ensuite, il faut interroger l'existence d'objectifs aux autres intersections de la matrice.

L'annexe « Exemple de guide de questionnement associé à la matrice ISO 37101 » fournit une liste d'objectifs qualitatifs adaptés aux enjeux des appels à projets de développement durable du territoire.

Il est par exemple envisageable de porter un objectif de production agro-urbaine de xx kg de produits maraichers en jardins collectifs par an en mobilisant le domaine « vivre ensemble » et en visant une finalité de résilience.

À noter que des domaines d'action peuvent être rajoutés à la liste de 12 domaines proposée dans la grille.

- **SECOND TEMPS** : les objectifs stratégiques seront ensuite traduits en plans d'action. Les réalisations associées à l'objectif « permettre la formation xx personnes par an sur des filières en tension » peut être par exemple la création d'une école du numérique en 2020. Ce plan devra être détaillé dans le chapitre correspondant.

Par exemple : reconversion d'un ancien atelier de mécanique en tiers lieu disposant de salles de formation. Chaque action doit être associée à un responsable, ou maîtrise d'ouvrage, et le cas échéant, estimée financièrement et en temps à consacrer.

- **TROISIÈME TEMPS** : une fois les plans d'action établis, le porteur de projet devra les hiérarchiser, les ordonnancer, et organiser les moyens et les partenariats permettant de les mettre en œuvre.

GRILLE FINALITÉS/DOMAINES D’ACTION ISO 37101 À UTILISER PAR LES CANDIDATS P

		Gouvernance, responsabi- lisation et engagement	Éducation et renfor- cement des compétences	Innovation, créativité et recherche	Santé et soins	Culture et identité collective
		A	B	C	D	E
Résilience	1					
Bien-être	2					
Utilisation rationnelle des ressources	3					
Cohésion sociale	4					
Préservation de l’environnement	5					
Attractivité	6					

OUR FORMULER LEURS OBJECTIFS STRATÉGIQUES, PRIORITAIRES ET SECONDAIRES

Économie, production et consomma- tion durables	Vivre ensemble, interdépen- dance et solidarité	Cadre de vie et environ- nement professionnel	Sûreté et sécurité	Infrastructure et réseaux	Mobilité	Biodiversité et services écosysté- miques
F	G	H	I	J	K	L

---

## PROPOSITION DE PRÉPARATION ET DÉROULÉ DE WORKSHOP AVEC UTILISATION DE LA GRILLE FINALITÉS/DOMAINES D'ACTIONS

La méthode ISO 37101 fournit un cadre adapté à la conduite de **workshops pour identifier et hiérarchiser les objectifs d'un projet et mobiliser les parties prenantes**. Ci-après la description d'une modalité de préparation, animation et restitution de workshop, que les candidats pourront adapter à leurs contextes.

### ➔ PRÉPARATION DU WORKSHOP :

#### ○ Qui associer ?

Une dizaine de personnes en mesure de participer au diagnostic de la situation de projet et à faire des propositions de solutions. Il peut s'agir d'élus, de techniciens, d'usagers. Une diversité de points de vue est souhaitable.

Un animateur (appartenant à l'entité lançant d'appel à projet) devra être clairement identifié et bien maîtriser les outils utilisés durant le workshop.

#### ○ Quels supports, matériel et lieu préparer ?

Le workshop envisagé ici consiste à former deux groupes de travail et à réaliser une synthèse. Une salle de 50m<sup>2</sup> est suffisante pour l'exercice.

En termes de matériel : deux tables, un nombre suffisant de chaises, un vidéo projecteur, deux *paperboard* et des feutres (à défaut, des *post it* pourront être collés au mur), feuilles et stylos pour les participants.

#### ○ Quelle durée prévoir ?

Une demi-journée.

### ➔ DÉROULÉ DU WORKSHOP :

Le workshop de définition des objectifs se déroule en trois temps : exposé des « règles du jeu », travail en groupes, restitution.

#### ○ Exposé du contexte et des « règles du jeu » :

Il s'agit, entre 15 et 30 minutes en fonction du niveau de connaissance qu'ont les participants du contexte, de décrire la « situation de référence » évoquée plus haut, puis les ambitions portées par le lanceur d'appel à projet, et enfin des « règles du jeu » suivantes : un temps de travail collectif, un temps de restitution et d'échanges, et un temps de synthèse.

#### ○ Temps de travail d'une heure environ : les participants, réunis autour de deux tables durant une heure, doivent formuler les objectifs stratégiques de l'appel à projet en s'aidant de la grille ISO 37101. Les objectifs seront formulés en mentionnant :

- Le domaine d'action mobilisé,
- La finalité visée,
- La description des réalisations de l'action (quantité, délais),
- Les résultats socio-économiques attendus (emplois,).

#### ○ Restitution et échanges : 1h

Chaque table devra désigner un rapporteur, qui aura 30 minutes pour expliquer les objectifs que son groupe aura définis.

#### ○ Synthèse : l'animateur proposera en 30 minutes environ une synthèse consistant à récapituler les objectifs faisant consensus, et une liste d'actions à engager pour préciser des valeurs de référence, des indicateurs, hiérarchiser les objectifs.

## 4.5 ANNEXE 5 - EXEMPLE DE GUIDE DE QUESTIONNEMENT ASSOCIÉ À LA MATRICE ISO 37101

La présente annexe décrit une utilisation de la matrice d'analyse croisée par les organismes publics français pour illustrer les questionnements à mener dans le cadre des appels à propositions relatifs à des projets contribuant au développement durable d'un territoire.

Cet exemple illustre le premier stade d'utilisation de la norme qui est la grille de définition de la stratégie pour mettre en œuvre l'ambition stratégique de l'autorité politique. L'autorité politique examine avec les parties prenantes les différents questionnements pour préciser les objectifs prioritaires en rapport avec le Projet pour sur cette base construire la stratégie et le plan d'action.

Les 12 points suivants se rapportent aux 12 domaines d'action définis dans l'ISO 37101.

Les lettres entre parenthèses font référence aux six finalités du développement durable auxquelles l'autorité publique contribuera par le biais de ses domaines d'action, à savoir :

- L'attractivité (A)
- Le bien-être (BE)
- La cohésion sociale (CS)
- L'utilisation responsable des ressources (URR)
- La préservation et l'amélioration de l'environnement (PAE)
- La résilience (R)

Les formulations sont données à titre d'exemple et naturellement à spécifier à l'occasion de chaque projet de territoire.

### OBJECTIFS ASSOCIÉS AU DOMAINE D'ACTION « GOUVERNANCE, RESPONSABILISATION ET ENGAGEMENT »

- (A) Permettre à tous les acteurs, habitants, visiteurs et acteurs économiques de pouvoir contribuer à la vie dans le territoire, par des formes de gouvernance adaptées.
- (BE) Permettre, par une gouvernance locale adaptée, de détecter et d'identifier les aspirations de bien-être de ses habitants. Évaluer les effets positifs des actions mises en place et rendre l'information aux acteurs.
- (CS) Mettre en œuvre des AAP et des modes d'actions qui prennent en compte les contraintes spécifiques à certaines catégories défavorisées de la société leur permettant une réelle implication dans les décisions les concernant.
- (URR) Impliquer les citoyens sur l'incidence de leur mode de vie individuel et des services offerts par la collectivité, sur l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables ou rares.
- (PAE) Appuyer et valoriser dans les systèmes de gouvernance les acteurs les plus motivés et les associations dans la préservation de l'environnement naturel de la ville, le développement de la biodiversité et la valorisation des paysages urbains.
- (R) Construire une vision globale du Projet de territoire qui prendra en compte les risques et mutations qu'ils soient naturels, industriels, économiques, sociaux ou relevant de la sécurité par la mise en place d'une gouvernance et de planification stratégique associant tous les acteurs.

---

## OBJECTIFS ASSOCIÉS AU DOMAINE D'ACTION « ÉDUCATION ET RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES »

- (A) Encourager l'insertion de tous ses habitants par le système éducatif et de formation. Encourager l'accès à la formation sur le territoire aux étrangers.
- (BE) S'appuyer sur les systèmes de formation et d'information pour favoriser la notion de bien-être public et de participation aux activités de la communauté.
- (CS) Reconnaître et prendre en compte les diversités culturelles présentes dans les villes pour construire une vision commune de destin et de perception des enjeux de la vie de la cité.
- (URR) Favoriser par la formation, l'information et le renforcement des connaissances sur l'utilisation responsable des ressources dans l'ensemble dans des actes d'achat et de consommation.
- (PAE) Sensibiliser par le système éducatif, les jeunes à la connaissance, la restauration et préservation de l'environnement naturel.
- (R) Sensibiliser et impliquer les jeunes générations aux conditions de vie du futur et à la gestion des risques, en s'appuyant sur les politiques de formation et d'information.

## OBJECTIFS ASSOCIÉS AU DOMAINE D'ACTION « INNOVATION, CRÉATIVITÉ ET RECHERCHE »

- (A) Encourager et organiser l'expression de la créativité individuelle et collective. Faciliter la reconnaissance nationale et internationale des recherches et innovations locales.
- (BE) Faire participer les acteurs du territoire aux innovations et expérimentations des acteurs économiques et sociétaux du territoire en valorisant l'amélioration de bien-être qu'elles procurent.
- (CS) Permettre et encourager l'accès aux espaces de création et d'innovation pour toutes les couches de la société et pour tous les territoires de la ville.
- (URR) Soutenir et valoriser les innovations, notamment celles impliquant tous les acteurs, qu'elles soient techniques ou d'organisation qui permettent une économie de ressources naturelles et d'énergie.
- (PAE) Favoriser les innovations dans la construction et l'urbanisme qui permettent de restaurer une grande biodiversité en ville et un management environnemental global.
- (R) Encourager la prospective et les innovations qui prennent en compte les mutations liées aux effets du changement climatique et l'adaptation à celui-ci.

## OBJECTIFS ASSOCIÉS AU DOMAINE D'ACTION « SANTÉ ET SOINS DANS LA COLLECTIVITÉ »

- (A) Assurer des conditions de santé et d'accès aux soins pour tous les visiteurs de courte ou longue durée.
- (BE) Mettre en place des systèmes de santé accessibles à tous et prenant en compte les différences sociales et culturelles des usagers.
- (CS) Faciliter et valoriser les actions associatives des citoyens en faveur des populations à risque de marginalisation ou déjà marginalisées.
- (URR) Promouvoir l'utilisation de matériaux présentant le moins de risques pour la santé.
- (PAE) Mettre en place des politiques d'évaluation et d'amélioration de la qualité de l'air, de l'eau et des sols.
- (R) Mettre en place des politiques spécifiques de prévention des risques sanitaires majeurs identifiés par la communauté.

## OBJECTIFS ASSOCIÉS AU DOMAINE D'ACTION « CULTURE ET IDENTITÉ COLLECTIVE »

- (A) Préserver et développer le sentiment d'identité et d'appartenance à une communauté.
- (BE) Assurer à chaque individu les possibilités d'expression d'identité individuelle.
- (CS) Mettre en place des événements culturels collectifs accessibles à tous, y compris des événements impliquant des populations marginalisées.
- (URR) Encourager l'utilisation responsable des ressources en s'appuyant sur la tradition, la culture et l'identité commune d'un territoire.
- (PAE) S'appuyer sur la protection de l'environnement et de la nature dans la construction d'une culture collective adaptée aux caractéristiques naturelles du territoire.
- (R) Anticiper les changements dans la culture et l'identité liés aux mutations et risques et élaborer des politiques spécifiques d'adaptation.

## OBJECTIFS ASSOCIÉS AU DOMAINE D'ACTION « VIVRE ENSEMBLE, INTERDÉPENDANCE ET SOLIDARITÉ »

- (A) Mettre en place des politiques spécifiques facilitant l'intégration sociale et intergénérationnelle.
- (BE) Promouvoir la qualité urbaine et architecturale comme élément de la qualité de vie et d'identité collective pour la population.
- (CS) Encourager les actions de solidarité privées avec les populations marginalisées économiquement ou culturellement.
- (URR) Renforcer les activités permettant les échanges et les relations de proximité à travers l'économie collaborative.
- (PAE) Encourager les échanges intergénérationnels et interculturels à l'occasion de programmes de préservation et restauration de la biodiversité.
- (R) Mettre en place des instruments de solidarité spécifiques face aux risques et aux changements climatiques pour les populations les plus fragiles.

## OBJECTIFS ASSOCIÉS AU DOMAINE D'ACTION « ÉCONOMIE, PRODUCTION ET CONSOMMATION DURABLES »

- (A) Créer les conditions d'investissement par le secteur privé et la création de jeunes entreprises permettant de maintenir un large éventail de possibilités d'emplois.
- (BE) Favoriser le bien-être dans les logements et au travail par des innovations offrant de nouveaux services notamment en s'appuyant sur les NTIC.
- (CS) Favoriser des emplois adaptés aux populations marginalisées ou en difficulté particulière notamment en développant l'économie solidaire.
- (URR) Impliquer les entreprises publiques et privées dans le développement de l'économie circulaire dans les services urbains.
- (PAE) Encourager le commerce local équitable par la politique des organismes publics et privés.
- (R) Réduire la dépendance de la communauté face à des effets de risques avérés de toute nature ou des catastrophes naturelles prévisibles et s'assurer de ses capacités financières à y faire face.



---

## OBJECTIFS ASSOCIÉS AU DOMAINE D'ACTION « CADRE DE VIE ET ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL »

- (A) Répondre aux besoins diversifiés et adaptés, aux besoins en logement et faciliter la fluidité des parcours résidentiels et professionnels.
- (BE) Évaluer et valoriser les effets positifs sur le bien-être d'une meilleure qualité de vie.
- (CS) Permettre l'accès à tous à un logement décent.
- (URR) Donner la priorité à l'utilisation de ressources renouvelables dans les actes d'achat et de consommation des collectivités et des entreprises.
- (PAE) Prendre en compte les questions environnementales dans les plans et programmes relatifs à la planification et la mise en œuvre de politiques publiques notamment en promouvant une croissance urbaine compacte limitant la consommation des ressources foncières.
- (R) Prendre en compte les risques avec des mesures permettant la préservation du cadre et de la qualité de vie de la communauté, politique logement notamment.

## OBJECTIFS ASSOCIÉS AU DOMAINE D'ACTION « SÛRETÉ ET SÉCURITÉ »

- (A) Assurer une ville sûre pour ses habitants et ses visiteurs.
- (BE) Prendre en compte le sentiment de sécurité dans la conception et la gestion des espaces publics.
- (CS) Développer une action spécifique de sécurité et de prévention des délits pour toutes les catégories de population notamment les plus menacées (enfants, femmes, populations en situation de précarité).
- (URR) S'assurer des continuités d'approvisionnement des ressources nécessaires pour les activités économiques et les besoins de la communauté.
- (PAE) Mettre en place des politiques spécifiques pour les ressources environnementales rares ou menacées au sein de la communauté en prenant en compte le principe éviter, réduire, compenser.
- (R) Prendre en compte les risques naturels et technologiques dans l'affectation d'usages des sols.

## OBJECTIFS ASSOCIÉS AU DOMAINE D'ACTION « INFRASTRUCTURES COLLECTIVES »

- (A) S'assurer de la performance et de l'accessibilité des services offerts par les infrastructures collectives.
- (BE) Améliorer et mesurer la qualité des services de base (eaux, énergie, déchets, assainissement) offerts aux usagers notamment grâce aux NTIC et rendre compte aux usagers.
- (CS) Assurer un niveau de service minimum fourni par les infrastructures de base accessibles à tous.
- (URR) Mettre en place des infrastructures en développant une approche d'économie circulaire notamment en réduisant l'utilisation de matières premières non renouvelables.
- (PAE) Réduire l'impact environnemental des infrastructures publiques ou privées fournissant des services collectifs.
- (R) Prendre en compte la nécessaire continuité des services publics de base en cas de risque y compris lié au numérique ou de catastrophe majeure.

## OBJECTIFS ASSOCIÉS AU DOMAINE D'ACTION « MOBILITÉ »

- (A) Investir dans l'amélioration de la mobilité pour favoriser les échanges économiques, culturels et sociaux en interne et externe à la communauté.
- (BE) Avoir des services de mobilité multiples assurant la liberté de choix pour les usagers et donnant la priorité aux mobilités douces.
- (CS) Se servir de la mobilité comme moyens de cohésion sociale et de partage entre les différentes communautés d'une ville.
- (URR) Valoriser les services offerts par la biodiversité et les services écosystémiques et les développer de façon durable.
- (PAE) Évaluer et faire connaître l'impact des mesures prises pour réduire l'impact environnemental des différents moyens de mobilité.
- (R) Élaborer des plans et programmes permettant le maintien de la mobilité notamment pour les premiers secours et prendre en compte les effets du réchauffement climatique dans la conception et la mise en œuvre des nouvelles infrastructures.

## OBJECTIFS ASSOCIÉS AU DOMAINE D'ACTION « BIODIVERSITÉ ET SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES »

- (A) Faire de la biodiversité et des services écosystémiques un axe identifié des plans et programmes de la collectivité.
- (BE) Créer les conditions pour que les citoyens puissent apprécier la biodiversité et les services écosystémiques comme éléments bénéfiques de leur quotidien.
- (CS) S'appuyer sur l'accès le plus large de tous à la nature et aux services écosystémiques comme moyens pour renforcer la citoyenneté et la cohésion sociale.
- (URR) Développer l'économie circulaire en s'appuyant sur la limitation de la production de déchets et la limitation des rejets de la communauté.
- (PAE) Promouvoir les actions pour restaurer et développer les continuités écologiques.
- (R) Anticiper et réduire les risques écologiques spécifiques liés au réchauffement climatique ou à des catastrophes naturelles ou industrielles.

---

## 4.6 ANNEXE 6 - MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU CADRE-TYPE DE CAHIER DES CHARGES D'AAP

La structure type proposée dans ce guide est le résultat de l'analyse et de la synthèse du panel de documents cadres d'AAP décrit dans le chapitre 1.4 :

- L'analyse a consisté à comparer les structures et les contenus des différents cahiers des charges ;
- Cette analyse a montré de nombreux points communs entre les cahiers des charges et la vérification de la plupart des exigences de la méthode ISO 37101, ainsi que des particularités propres aux contextes, au caractère financier ou non de l'appel à projet considéré, et aux choix méthodologiques ;
- Il en est ressorti une structure type à deux niveaux, comportant 3 parties (hors partie liminaire), décomposées en 17 chapitres.

Le tableau ci-après illustre le travail d'analyse réalisé : le sommaire de chaque cahier des charges est décomposé en différentes colonnes, représentant les niveaux hiérarchiques du sommaire, un code couleur étant associé aux différents chapitres du niveau le plus détaillé.

Le code couleur a été repris pour chaque cahier des charges (une couleur correspondant à une thématique identique, par exemple : critères de sélection, encadrés en rouge dans le tableau), ce qui a permis de grouper des chapitres communs aux différents cahiers des charges, et d'en dégager des chapitres génériques.

Ces chapitres génériques ont été présentés dans le cadre du groupe de travail décrit au 1.4. Ils ont fait l'objet de commentaires et demandes d'amendements qui ont conduit à :

- Changer l'ordonnancement des chapitres,
- Scinder des chapitres génériques, couvrant des champs trop larges, en deux chapitres,
- Changer la formulation des chapitres, pour les rendre plus explicites,
- Rajouter des chapitres, notamment sur les questions d'évaluation, peu documentée dans les cahiers des charges analysés.

Le tableau ci-dessous illustre la première étape de l'analyse (restreinte ici, pour des raisons de lisibilité, à deux AAP ; l'analyse de l'AAP ANRU Ville Durable et Solidaire est disponible sur demande) et de synthèse en chapitres génériques.

Dénominations figurant dans les règlements analysés				Rubriques génériques
Sommaire cahier des charges PIA VDD - octobre 2017			ADEME ECU - juillet 2015	
Titres niveau 1	Titres niveau 2	Titres niveau 3	Titres niveau 1	
1. Contexte et objectifs du cahier des charges	1.1. Les dynamiques d'innovation urbaine en France 1.2. Le Fonds « Ville de demain »	1.2.1. Objet 1.2.2. Mise en œuvre 1.2.3. Partenariats attendus 1.2.4. Dispositions générales pour le financement 1.2.5. Budget alloué à la deuxième tranche	1. Contexte	Parties liminaires
			2. Objectifs	Contexte institutionnel de l'action
			3. Critères d'éligibilité	Ambitions de l'action
			4. Présentation des candidatures	Budget alloué
			5. Critères de sélection	Candidatures autorisées: porteurs et partenaires
2. Nature des projets attendus au titre des IA	2.1. Déclinaison opérationnelle	2.1.1. Périmètres opérationnels dans les agglomérations	6. Modalités de sélection	
		2.1.2. Types d'actions	7. Modalités d'accompagnement	Périmètres et types d'actions
		2.1.3. Niveau d'innovation attendu	8. Composition du dossier	
		2.1.4. Exigence de cofinancement	9. Calendrier de l'AMI	Rapport à l'innovation
		2.2.1. Conception urbaine et environnement		Maturité des actions
	2.2. Axes d'intervention	2.2.2. Bâtiments et usages		Thèmes ciblés
		2.2.3. Énergies et réseaux		
		2.2.4. Mobilité		
		2.2.5. Services urbains innovants		
	2.3. Ingénierie			
3. Dispositions relatives aux candidats de statut public	2.4. Critères d'appréciation et de sélection			Critères de sélection
	2.5. Maturité attendue des actions			Modalités pratiques de candidature et de sélection
	3.1. Dispositions générales pour le financement	3.1.1. Subventions d'investissement 3.1.2. Subventions d'ingénierie		Contenu des dossiers
	3.2. Dossier de candidature pour une demande de subvention			Modalités de contractualisation et d'accompagnement
	3.3. Processus de sélection	3.3.1. Envoi des dossiers 3.3.2. Présentation du projet 3.3.3. Instruction des demandes transmises		Modalités de pilotage et de suivi
4. Dispositions relatives aux candidats de statut privé	4.1. Dispositions générales pour le financement	4.1.1. Les prises de participation 4.1.2. Subventions d'investissement 4.1.3. Subventions d'ingénierie		
	4.2. Dossier de candidature pour une prise de participation			
	4.3. Dossier de candidature pour une demande de subvention			
	4.4. Processus de sélection	4.4.1. Envoi des dossiers 4.4.2. Présentation du projet		
	5.1. Copil national du fonds VDD			
5. Modalités de pilotage et de suivi	5.2. Gouvernance locale des projets			
	5.3. Évaluation des projets et reporting			

Figure 1 : grille de comparaison de 2 structures d'AAP et chapitres génériques

---

# Conduire des stratégies de développement territorial durable

## GUIDE 2 - Comment rédiger un appel à projet à destination des territoires avec le référentiel ISO 37101 ?

---

Décembre 2020

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

### DIRECTION DE LA PUBLICATION

Directrice de la publication : **Stéphanie DUPUY-LYON**, Directrice générale de l'aménagement, du logement et de la nature

Rédaction et coordination éditoriale :

- Membres du groupement 360 : **Dominique RENAUDET** – Neoclide, **François-Laurent TOUZAIN** – 360, **Xavier NORMAND** – XN Conseil, **Aurore CAMBIEN** – CEREMA, **Lionel CAUCHARD** – Efficacity
- Sous la direction d'**Isabelle MORITZ**, adjointe au chef du bureau AD5 et de **Christian LEVY**, chargé de mission auprès de la DGALN, président de la commission nationale de normalisation villes et territoires durables

### COMITÉ ÉDITORIAL ET CONTRIBUTEURS

La production d'une première version du document a été confiée à un groupe de travail réunissant :

- **David CANAL** – Coordonnateur Innovation Urbaine – ADEME
- **Kim CHIUSANO** – Responsable Innovation Urbaine – ANRU
- **Laurent MARONNY** – Responsable de l'évaluation du Programme d'Investissements d'Avenir – La Banque des Territoires
- **Julien MEGDOUD** – Coordonnateur national des Contrats de plan Etat-Régions – ANCT
- **Céline GUICHARD** et **Thomas ZAMANSKY** – DGALN/DHUP/AD4 sur la démarche ÉcoQuartier,  
**Elise MARION** – DGALN/DHUP/AD4 sur le service numérique Aides Territoires,  
**Isabelle MORITZ** – DGALN/DHUP/AD5 sur la démarche ÉcoCité et le programme d'investissements d'avenir (PIA) Ville de demain, en tant que coordonnateur du groupe de travail  
– Ministère de la Transition Écologique, Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature, sous-direction Habitat Urbanisme et Paysages
- **Christian LEVY** – président de la commission nationale de normalisation de l'AFNOR « villes et territoires durables et intelligents » (CNVDTI)

Suite à l'édition de cette première version, le groupe de travail a été élargi pour devenir un « groupe d'experts » ayant pour mission d'apporter des améliorations au guide, et de l'utiliser dans leurs futurs AAP. Les nouveaux membres sont les suivants :

- **Isabelle MICHARD** – Chargée de mission Qualité du cadre de vie à la Direction générale des patrimoines – Ministère de la Culture
- **Patricia AKODJENOU** – Adjointe au chef de bureau des engagements et des filières – Commissariat Général au Développement Durable
- **Olivier BACHELARD** – Directeur de projet Innovations urbaines – CEREMA
- **Anne CLUZEL** – Responsable service juridique, **Lisa DELBLONDE** – Juriste – EPF Nord Pas de Calais
- **Anne-Paule DUBOULET** – Chargée de mission sur l'adaptation au changement climatique – Agence de l'eau Loire Bretagne
- **Alexia GAZEL** – Chargée de déploiement – plateforme Aides-Territoires

---

Les propositions d'améliorations étudiées par le groupe d'experts sont notamment issues d'une consultation menée par la DGALN vis-à-vis des différents Ministères, agences et opérateurs de l'Etat. En particulier, les structures suivantes ont apporté leurs contributions, intégrées dans ce guide :

- **François MENARD** – Chargé de mission recherche, **Anne VIGNE** – Chargée de projet Action Cœur de Ville – PUCA
- **Patricia ANDRIOT** – en charge de l'autorité de gestion du réseau rural – Ministère de l'agriculture et de l'alimentation
- **Françoise FENDRICH** – en charge du rapport sur l'innovation architecturale auprès du Premier Ministre Ministère de la Culture

Crédits photographiques :

Couverture : E. Boizet / CAPA PICTURES - Édito : Arnaud Bouissou

En savoir plus : <https://www.ecologie.gouv.fr/lab2051>



## CONDUIRE DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE



Pourquoi utiliser le référentiel ISO 37101, un cadre méthodologique  
partagé en France et à l'international ?



GUIDE 1 - Comment construire et conduire un projet de territoire  
avec le référentiel ISO 37101 ?



GUIDE 2 - Comment rédiger un appel à projet à destination  
des territoires avec le référentiel ISO 37101 ?



**MINISTÈRE  
DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Lab  
2051**  
POUR UNE VILLE SOBRE,  
RÉSILIENTE ET INCLUSIVE