



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 1

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



EpaMarne EpaFrance
l'âme dans l'aménagement



Pays
d'Epernay
Terres de Champagne

toulouse
métropole



ASSOCIATION
INTERNATIONALE
DES Maires
FRANCOPHONES

Fédération
Nationale
des Agences
d'Urbanisme



FRANCE
URBaine
MÉTROPOLES, AGGLOS ET GRANDES VILLES

Édito

Stéphanie
Dupuy Lyon

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



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 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.

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 expose les grands principes d'une méthodologie pour construire et mettre en œuvre sa stratégie de territoire. Ce guide est illustré des retours d'expérience des territoires pilotes, principalement en France mais également dans la communauté des collectivités locales francophones. Leurs témoignages exposent de manière concrète comment mobiliser les outils d'analyse systémique, et maximiser leur apport.

Je vous en souhaite une bonne lecture, espérant que ce guide contribuera à inspirer de nouvelles pratiques de conception et de conduite de projet pour les différents territoires.



MIEUX PRÉPARER LES CRISES, ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ET RÉPONDRE AUX DÉFIS

Mener et réussir des politiques publiques de développement durable est un exercice complexe : prendre le virage des transitions énergétiques et écologiques dans le modèle actuel de développement de nos sociétés conduit souvent à devoir gérer des injonctions contradictoires qui rendent la prise de décision et la mise en œuvre des projets de plus en plus en difficiles. A cela s'ajoute les attentes grandissantes en matière de démocratie locale, l'imbrication des échelles institutionnelles, l'évolution des compétences des collectivités, les réformes des politiques publiques, les crises sociétales, économiques ou sanitaires auxquelles il faut répondre...

D'application volontaire, le standard ISO 37101 propose une méthode générale, validée au niveau international, pour aider les décideurs à faire face à cette complexité et trouver la voie d'un développement équilibré qui réponde aux différents enjeux de développement durable.

ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS ET DÉVELOPPER LA RÉSILIENCE

Ce cadre de méthode aide les territoires et les villes à se mettre en mouvement pour rendre possibles les transitions économiques, sociales et environnementales, en encourageant à développer une **vision globale de l'ensemble des leviers d'action publique mobilisables** pour répondre aux différents défis. A titre d'exemple, les politiques de santé sont souvent abordées de manière succincte dans les projets d'aménagement alors que la crise sanitaire actuelle pointe leur importance.

Il permet également aux villes et aux territoires **d'être plus résilients**, en faisant de la résilience une des 6 finalités fondamentales régissant la conduite des projets.

Sa facilité d'utilisation lui permet d'être mis en œuvre rapidement ; il peut ainsi accompagner le lancement de projets en urgence, dans le cadre

de la sortie de crise post Covid-19, et, par la méthode d'analyse globale, permettre de prendre les bonnes décisions de relance économique sans sacrifier tel ou tel objectif de développement durable.

FÉDÉRER, COOPÉRER ET STIMULER LA DÉMOCRATIE LOCALE

Le cadre de méthode est un outil de facilitation du débat sur les enjeux et les futurs désirables de la ville ou du territoire en mobilisant les forces vives et créatrices ; il invite à se connecter avec les parties prenantes et à les associer à l'élaboration des projets, à stimuler le dialogue avec les citoyens, à encourager, impulser et valoriser les initiatives.

Le référentiel d'analyse autour des finalités et des domaines d'action constitue un langage commun qui peut également être mobilisé dans le cadre de coopérations avec les autres territoires utilisant ce référentiel.

Ce faisant, la méthode permet de renforcer la capacité des villes et des territoires en matière d'animation et de concertation dans la conduite des politiques publiques.

GAGNER EN RECONNAISSANCE

Né d'un large consensus international porté par l'ISO, le standard offre aux territoires qui l'appliquent une forte légitimité et crédibilité. Très inspiré des Agendas 21, il est également fortement soutenu par l'Etat français qui a commencé à le déployer et en fait un cadre de référence pour le lancement d'appels à projets et autres dispositifs stimulant l'innovation territoriale et urbaine. Cette reconnaissance offre donc des opportunités aux villes et aux territoires pour mobiliser des fonds de subventions, des moyens et des ressources, et aide à formaliser les engagements d'une contractualisation.

Cette reconnaissance se renforce également au niveau européen avec la création récente d'un comité de normalisation européen sur les villes et communautés durables qui s'attachera à valoriser les retours d'expérience des pays membres.

La méthode est aussi un outil qui peut faciliter la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

UN OUTIL COMMUN AU SERVICE DES DÉCIDEURS PUBLICS

La méthode repose sur un cadre d'organisation et d'analyse simple à mettre en œuvre, structuré autour de l'énoncé de **six finalités de développement durable** : attractivité, préservation de l'environnement, bien-être, résilience, utilisation de ressources renouvelables et cohésion sociale. La méthode formalise les différentes étapes à mettre en place pour s'assurer que les actions de l'autorité locale contribuent à l'atteinte de ces six finalités ; elle aide ainsi à définir des objectifs et élaborer une stratégie.

La méthode s'applique à un grand nombre de projets. Indépendante d'organismes privés, elle est accessible à toutes les entités publiques locales.

Elle ne vient pas se substituer ni se superposer aux référentiels existants mais consiste plutôt en une méthodologie accompagnant leur réalisation. Elle permet la création d'un cadre commun d'analyse facilitant la mise en cohérence des objectifs et des leviers d'actions mobilisés, notamment quand plusieurs dispositifs cohabitent au sein d'une autorité locale ou dans deux autorités locales amenées à coopérer.

UNE MÉTHODE CRÉATRICE DE VALEUR ET D'AMPLIFICATION DE LA DYNAMIQUE LOCALE

La méthode renforce la création de valeur dans le projet en proposant **d'interroger systématiquement sa contribution aux 6 finalités**, sans les opposer. Cette vision d'ensemble permet de montrer que le territoire est soucieux d'intégrer toutes les dimensions du développement durable dans ses politiques locales. Pour cela, elle nécessite **un portage fort au niveau politique**, qui assure le bon niveau d'engagement au sein de l'organisation et parmi les parties prenantes.

Le cadre d'analyse proposé facilite la lecture des enjeux par les décideurs locaux : c'est un outil d'interpellation qui permet de partager un état des lieux et une stratégie politique avec, à la clé, une priorisation des actions. Le principe d'amélioration continue et l'implication des parties prenantes permet également d'enrichir le projet.

Le projet en sort renforcé sur le plan économique et financier : l'analyse permet de maximiser les retombées positives du projet et de lever des difficultés qui peuvent en complexifier la mise en œuvre ; ce cadre de méthode facilite aussi l'innovation et la mobilisation de leviers financiers additionnels, notamment au travers d'appels à projets.

La création de valeur se traduit également sur d'autres aspects, non monétisables : territoire plus attractif et qui se démarque, projet allant plus de sens, développement de valeurs sociales, environnementales, culturelles...

DONNER DE LA COHÉRENCE ET AMÉLIORER LA PERFORMANCE

Pour un projet donné, l'exercice d'analyse autour des 6 finalités et d'au moins 12 domaines d'actions mobilisables offre l'avantage de développer une approche très transversale et pragmatique, qui permet de ne rien oublier, de sorte à rationaliser et optimiser les choix.

La méthode proposée permet d'identifier les liens avec d'autres programmes qui partagent les mêmes enjeux ; grâce à un cadre d'analyse partagé garant d'une certaine forme de continuité, elle peut également aider à articuler les différentes séquences politiques qui s'enchaînent.

En amenant plus de cohérence et de lisibilité, en développant la culture de management de projet, en renforçant la sensibilisation des agents des différents services aux enjeux de développement durable, la méthode permet d'améliorer l'efficacité des politiques publiques.

MIEUX COMMUNIQUER EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La méthode proposée repose sur la mise en place d'un dispositif d'évaluation qui fournit différents types d'indicateurs, permettant aux décideurs locaux d'évaluer leurs projets et d'en rendre compte. L'utilisation du référentiel « finalités et domaines d'action » permet de disposer d'un cadre harmonisé entre tous les acteurs qui rend les résultats plus lisibles auprès des parties prenantes, et par conséquence plus facilement appropriables, ce qui favorise l'adhésion.

En offrant la possibilité de présenter une synthèse analytique aux décideurs, ce cadre aide également dans le dialogue avec les acteurs opérationnels du projet, permettant une bonne appropriation et un bon niveau d'engagement, à tous les niveaux décisionnels.

Il nourrit ainsi les actions de communication qui sont menées sur le territoire, à la fois vers les écosystèmes professionnels et vers le grand public ; il facilite le partage d'expériences au niveau national et international.

Au final, il permet de gagner en transparence et en exemplarité.

« La norme ISO 37101 pour le développement durable des villes et des territoires offre de nouvelles perspectives pour la construction de projets urbains démonstrateurs et exemplaires. Elle permet d'optimiser leur système de management et de rendre plus efficace leur gouvernance, par un principe d'amélioration continue. »

« La norme ISO 37101 fixe un cadre de référence et un langage commun pour tout type de projet urbain. Elle permet ainsi une lecture efficace des complémentarités entre les projets et les différents acteurs engagés sur un même territoire, au service d'un objectif commun. ISO 37101 est aussi l'occasion d'une mise en dialogue des différentes échelles territoriales en invitant à évaluer les impacts d'un projet ou d'une action sur le territoire élargi, c'est-à-dire au-delà des limites du territoire d'application. Au-delà des évaluations, la norme ISO permet de qualifier et de quantifier les objectifs stratégiques et d'établir un plan d'action opérationnel au service du projet de territoire. »

Christophe Ferrari, président de Grenoble Alpes Métropole, revue ISOFocus de juin 2020

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 1	UNE AMBITION PORTÉE PAR DES TERRITOIRES	8
1.1	Un riche héritage de management du développement durable à consolider	8
1.2	Comment utiliser ce guide ?	9
1.3	À qui s'adresse ce guide ?	10
1.4	Le fruit de travaux collectifs engagés par la DGALN depuis 2017	11
1.5	Un guide destiné à être testé et déployé plus largement	12
PARTIE 2	LA MÉTHODE ILLUSTRÉE PAR DES EXEMPLES	13
2.1	Les grands principes d'utilisation du standard ISO 37101	13
2.2	L'expérience de 7 territoires-pilotes engagés dans le management de projet de développement durable	23
2.3	Proposer une gouvernance de projet forte et mobilisatrice	31
2.4	Consolider la stratégie et le plan d'action	48
2.5	Mettre en place et conduire l'évaluation	59
2.6	Outils et moyens de mise en œuvre du système de management	71
2.7	Cas d'utilisation d'une ville à l'international : le projet « Douala Ville Durable »	78
PARTIE 3	QUESTIONS/RÉPONSES	81
PARTIE 4	ANNEXES	84
4.1	Annexe 1 - Glossaire	84
4.2	Annexe 2 - Les normes de la famille ISO 37XXX : accompagner les villes dans leur trajectoire de durabilité	89
4.3	Annexe 3 - Les outils disponibles pour mettre en œuvre le système de management du développement durable	90
4.4	Annexe 4 - Ressources documentaires	92

PARTIE 1

Une ambition portée par des territoires

L'ambition de ce guide est de proposer aux différents acteurs des villes et des territoires, impliqués dans l'élaboration et la conduite de projets, des éléments de méthode concrets d'utilisation d'ISO 37 101 pour garantir l'efficience de ces projets au regard des enjeux de développement durable et en cohérence avec les politiques publiques menées localement.

NB 1 : le terme « **projet** » est ici, et dans la suite de ce guide, pris dans une acception extensive, couvrant à la fois l'échelle stratégique et l'échelle opérationnelle : stratégies, programmes, projets, plans, services.

NB 2 : les expressions « **système de management** » ou « **système de management pour le développement durable des territoires** » seront utilisées à plusieurs reprises dans ce guide, y compris dans leurs formes acronymiques, pour désigner l'ensemble des éléments constitutif de la méthode proposée ainsi que des ressources et activités (processus et organisation) qui permettent de la mettre en œuvre.

NB 3 : les éléments de méthode décrits dans le présent guide s'appuient sur le socle méthodologique proposé par les **standards internationaux ISO 37101 / ISO 37104** présentés plus loin dans ce guide et ayant été testés par des territoires pilotes dont les retours d'expérience sont illustrés ici. Il y sera fait référence à de nombreuses reprises, notamment dans la partie 2 (méthode illustrée par des exemples), ainsi que dans l'annexe 1 qui propose un glossaire dont une partie est directement tirée du standard.

1.1 UN RICHE HÉRITAGE DE MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À CONSOLIDER

En France, les enjeux de développement durable sont aujourd’hui bien ancrés dans les esprits et leur prise en compte dans les politiques publiques locales ne cesse de progresser, soit au travers de projets explicitement ciblés « développement durable », soit dans des projets visant d’autres objectifs mais portant également une dimension « développement durable ». Les collectivités et leurs partenaires jouissent notamment de l’expérience et de l’héritage d’une pratique désormais éprouvée d’outils et d’initiatives exemplaires et riches de nombreux enseignements documentés.

Parmi ceux-là, la démarche de l'**Agenda 21 local** a été un vecteur puissant de territorialisation de l’action publique en matière de développement durable. Son cadre de référence, élaboré par l’Etat dans les années 2000 avec l’appui du Comité 21, a ainsi permis de guider plus de 1000 collectivités

territoriales dans l'élaboration et la conduite de leurs stratégies de développement durable, en organisant notamment la réflexion autour de 5 grands objectifs de développement durable et d'un processus d'élaboration mettant l'accent sur la co-construction.



Figure 1 : Guide publié en 2009

Parallèlement, ces vingt dernières années ont vu se développer différents référentiels, labels, ouvrages de référence, bonnes pratiques, etc., en particulier dans le domaine de l'aménagement et dont la multiplicité finit par nuire à leur lisibilité et leur appropriation par les acteurs du territoire. La parution de ce guide vise non pas à se substituer à l'ensemble de ces documents, mais plutôt à consolider un corpus méthodologique qui soit le dénominateur commun des pratiques exemplaires à l'œuvre dans nos villes et territoires, et compatible avec recommandations issues des consensus internationaux.

Ce corpus méthodologique avait déjà fait l'objet en 2006 de l'élaboration d'un cadre national de référence des agendas 21 locaux, puis d'un référentiel national

d'évaluation publié en 2009 sous forme de guide pratique sous l'égide du Commissariat Général au Développement Durable et intitulé « référentiel d'évaluation pour les projets territoriaux de développement durable et agendas 21 ». Avec la publication en 2015 des Objectifs de développement durable (ODD) par l'ONU, puis en 2016 des standards internationaux ISO 37101 / ISO 37104, il paraissait nécessaire d'actualiser ce corpus méthodologique au travers du présent guide.

1.2 COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Le présent guide n'est pas un recueil de recettes toutes faites d'élaboration de stratégies et de projets en matière de développement durable. Il ne vise pas non plus l'exhaustivité académique qui ambitionnerait de répondre à l'infinie diversité des questions que pourraient se poser les collectivités en la matière.

Il s'agit plutôt d'un outil pratique d'éclairage et de prise en main d'ISO 37101 qui est une méthode de conception et de conduite de projets qui propose au lecteur :

- des clés pour comprendre et expliciter les enjeux de mise en œuvre de ce système de management,
- des exemples, tirés d'expériences concrètes de territoires, illustrant les différentes étapes et rubriques du système de management,
- des réponses aux questions principales que se poserait un territoire dans la mise en œuvre du système de management.

En somme, si la culture de **management de projet** est aujourd'hui bien ancrée dans les organisations porteuses de politiques publiques, la culture d'un management de projet intégrant les enjeux de durabilité (c'est-à-dire fondé sur la réponse aux finalités du développement durable, la co-conception, la transversalité) l'est moins : ce guide vise à l'encourager et à le « professionnaliser ».

Plusieurs clés de lecture sont proposées pour aborder ce guide :

PARTIE 2

Cette partie centrale décrit les principales étapes du cadre méthodologique, en référence aux standard ISO 37101 et 37104, illustrées pas à pas par des exemples tirés des retours d'expérience des territoires pilotes.

PARTIE 3

Cette courte partie permet d'aborder ce cadre méthodologique par un jeu de questions réponses fréquemment posées.

ANNEXES

Les annexes proposent un glossaire, un rappel des documents normatifs et une sélection de documents de référence pouvant accompagner les collectivités et acteurs du territoire dans l'élaboration et la conduite de leurs stratégies et projets durables.

1.3 À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Ce guide s'adresse en premier lieu :

- aux **communes** et **établissements publics de coopération intercommunale** (des communautés de communes jusqu'aux métropoles) s'engageant en faveur du développement durable, et représentant, au sens de l'ISO 37101, la notion de « communauté territoriale » comme un ensemble de « personnes avec des responsabilités, activités et relations » en charge du déploiement opérationnel de l'action publique locale.
- aux **syndicats mixtes**, de types Pays, PETR (Pôle d'équilibre territorial et rural), Pôles métropolitains et PNR (Parcs naturels régionaux), qui sont des structures porteuses de projets à l'échelle d'un bassin de vie ou de grands territoires, exprimant la communauté d'intérêts (notamment économiques et environnementaux) des communes et EPCI qui les composent. Les enjeux de développement durable et de conduite de projet sont au cœur des missions de ces structures.
- aux autres entités publiques en charge de développer des projets sur un quartier, une ville ou un territoire donné, notamment les **aménageurs publics** (établissements publics d'aménagement, entreprises publiques locales), les établissements publics fonciers, les ports autonomes, etc., pour lesquels les enjeux de développement durable ont une résonance particulièrement forte.
- aux **régions**, qui jouent notamment un rôle important en matière de développement économique et d'équilibres territoriaux, de mobilités et de gestion des fonds européens, et dont les objectifs sont traduits au sein des schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) ; aux départements également, qui interviennent dans de nombreux domaines tels que la biodiversité, l'eau, les déchets.
- aux **services déconcentrés** et aux **opérateurs de l'Etat** qui interviennent quotidiennement aux côtés des acteurs précités dans l'élaboration, la conduite et l'évaluation des différents projets des territoires.

Ce guide concerne également les différents partenaires des puissances publiques locales précitées s'engageant dans un système de management du développement durable : acteurs économiques du secteur privé, partenaires financiers, société civile, et plus généralement les porteurs de projets et leurs parties prenantes, souhaitant disposer d'une méthode et d'outils pour proposer des stratégies cohérentes avec celles de ces puissances publiques, pour organiser leurs échanges avec elles, pour structurer, développer et évaluer leurs projets, et pour satisfaire aux exigences de ces entités publiques.

Les élus et autres décideurs sont particulièrement invités à prendre connaissance de ce guide car la méthode qui y est développée repose sur un fort portage politique.

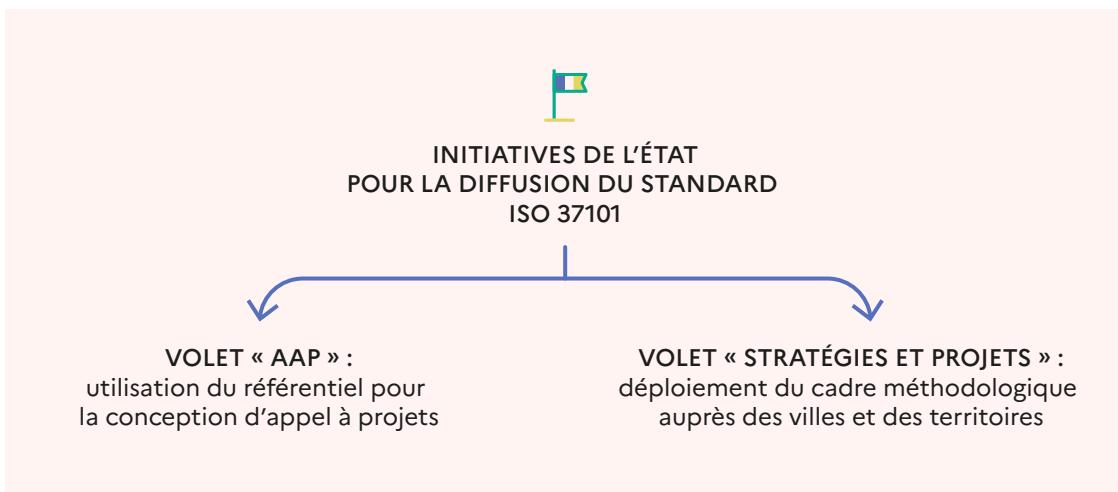
1.4 LE FRUIT DE TRAVAUX COLLECTIFS ENGAGÉS PAR LA DGALN DEPUIS 2017

Dès septembre 2017, avec l'appui de Christian Levy, président de la commission nationale de normalisation AFNOR, villes et territoires durables et intelligents-VTDI, la DGALN a lancé une série d'initiatives, structurées autour de deux volets principaux, visant à donner à tous les acteurs un cadre de dialogue commun s'articulant avec les référentiels existants proposés par les standards internationaux ISO 37101 / 37104 décrits dans la partie 2 et conduisant à la production d'un corpus documentaire composé de plusieurs volumes.

Le **premier volume** vise à présenter les intérêts et bénéfices d'utilisation d'un système de management du développement durable et plus précisément du standard ISO 37101.

Le **deuxième et présent volume** vise à encourager la diffusion du standard ISO 37101 / 37104 auprès des décideurs publics locaux et son adoption pour la mise en œuvre de stratégies et projets de développement durable. Après une première expérimentation débouchant en 2018 sur quatre études de cas et une formation dédiée au management de projet de développement urbain durable inspiré du standard NF ISO 37101 (<http://www.ecocites.logement.gouv.fr/la-demarche-ecocite-sur-le-devant-de-la-scene-lors-a190.html>), la DGALN a réuni dans un groupe de travail un panel diversifié de **territoires pilotes** qui ont pu tester le cadre méthodologique et les outils systémiques fournis par le standard international entre l'été 2019 et l'été 2020, et ainsi contribuer à la production du présent guide.

Le **troisième volume** vise à organiser la conception et le pilotage des appels à projets (AAP), entendus au sens large (AAP, AMI, labels, contrats...), lancés par l'Etat et ses opérateurs autour du socle d'analyse proposé par le standard NF ISO 37101 ; ce volet se concrétise par la mise au point d'un guide méthodologique utilisable par les organismes à l'initiative d'AAP territorialisés.



© Ministère de la Transition écologique

Les territoires pilotes ayant contribué au présent volume sont les suivants :

- Le **syndicat mixte du Pays Vendômois**, dans le cadre de la mise en œuvre du Contrat de Transition Ecologique
- **Toulouse Métropole**, dans le cadre des réflexions en cours sur la stratégie Smart City
- Le **Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire**, dans le cadre du projet de mise en place d'un nouveau dispositif de mise en projets sur le territoire
- **Grenoble Alpes Métropole**, dans le cadre de la conduite du projet GRANDALPE
- **EpaMarne-EpaFrance**, dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du PSO (Projet Stratégique et Opérationnel)
- La **Ville de Paris**, dans le cadre de la stratégie de Résilience et de la conduite du projet OASIS
- Le **Pôle d'Equilibre Territorial et Rural du Pays d'Epernay**, dans le cadre de l'élaboration de son projet de territoire

Ont également participé aux travaux du groupe de travail : France urbaine, l'Association des Maires de France, l'Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays, la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme et le WWF France.

Le cas d'une première utilisation du standard ISO 37101/37104 à l'international est également illustré dans ce document par l'exemple de la Ville de Douala (Cameroun) qui expérimente le standard dans le cadre d'une initiative soutenue par l'Association Internationale des Maires Francophones.

1.5 UN GUIDE DESTINÉ À ÊTRE TESTÉ ET DÉPLOYÉ PLUS LARGEMENT

Une nouvelle phase de la démarche, associant de nouveaux territoires pilotes, sera lancée au second semestre 2020 afin d'enrichir le panel de retours d'expérience et d'illustrations, d'encourager la diffusion et d'aboutir à une mise à jour du guide à l'horizon de l'été 2021.

Ces travaux permettront également de valoriser l'expérience française des différents standards qui traitent du développement durable des territoires dans le cadre des travaux des comités techniques internationaux (ISO/TC 268) et européens (CEN/465) et français AFNOR/VTDI.

PARTIE 2

La méthode illustrée par des exemples

2.1 LES GRANDS PRINCIPES D'UTILISATION DU STANDARD ISO 37101

Dans les paragraphes qui suivent, nous nous appuierons sur les recommandations fournies par le corpus constitué des standards ISO 37101 et ISO 37104. Pour rappel, ce corpus définit un **système de management**, comme le sont les référentiels ISO 9001 sur la qualité ou ISO 14001 sur l'environnement, fondé sur le principe d'amélioration continue, de type PDCA (Plan Do Check Act).

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

La mise en œuvre du standard ISO 37101 / 37104 repose en définitive sur **trois grands principes**, présentés dans la figure suivante :

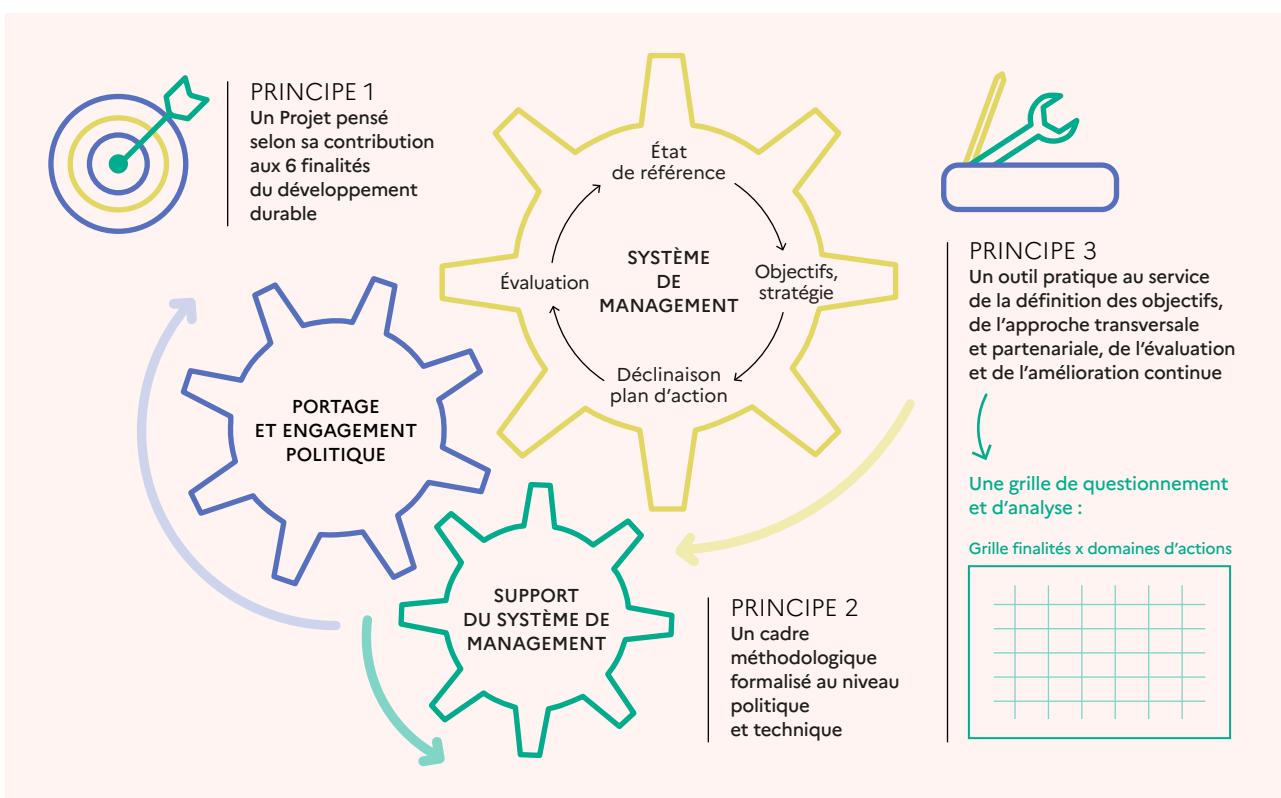


Figure 2 : les grands principes de mise en œuvre du standard de management du développement durable
© Ministère de la Transition écologique



PRINCIPE 1 : UN PROJET PENSÉ SELON SA CONTRIBUTION AUX 6 FINALITÉS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le premier principe consiste bien entendu à penser, structurer, déployer et faire évoluer le Projet en considérant sa contribution aux finalités du développement durable. Pour cela, les travaux internationaux préalables à la publication du standard ISO 37101 ont permis d'aboutir à un consensus sur l'énoncé des finalités fondamentales du développement durable, au nombre de 6 : attractivité, préservation et amélioration de l'environnement, résilience, utilisation responsable des ressources, cohésion sociale et bien-être.

L'une des grandes difficultés dans la conduite de politiques publiques en matière de développement durable réside dans le maintien, au fur et à mesure de la déclinaison opérationnelle du Projet, du **niveau d'ambition initial** : il n'est pas rare de constater des écarts importants entre l'énoncé volontariste et ambitieux à des stades amont d'une réflexion, et la réalisation concrète des projets où les objectifs de départ se retrouvent dilués par le jeu de contraintes économiques, organisationnelles, juridiques, etc. ; dans d'autres cas, ce sont les éléments tangibles d'objectivation des impacts qui manquent pour permettre de vérifier si l'ambition initiale a été atteinte.

C'est pour cette raison qu'il est important de construire une vision claire du positionnement du Projet en référence aux 6 finalités du développement durable, et ce dès le démarrage de Projet, de façon à définir les **objectifs stratégiques**, en trouvant les mots justes qui vont faire sens et mobiliser, et à disposer d'un **cadre d'analyse tangible** qui accompagne l'ensemble des phases de concrétisation du Projet.

La référence permanente aux finalités du développement durable est un point clé de réussite du Projet et a donc vocation à demeurer au cœur du processus de pilotage sur tout son cycle de vie.

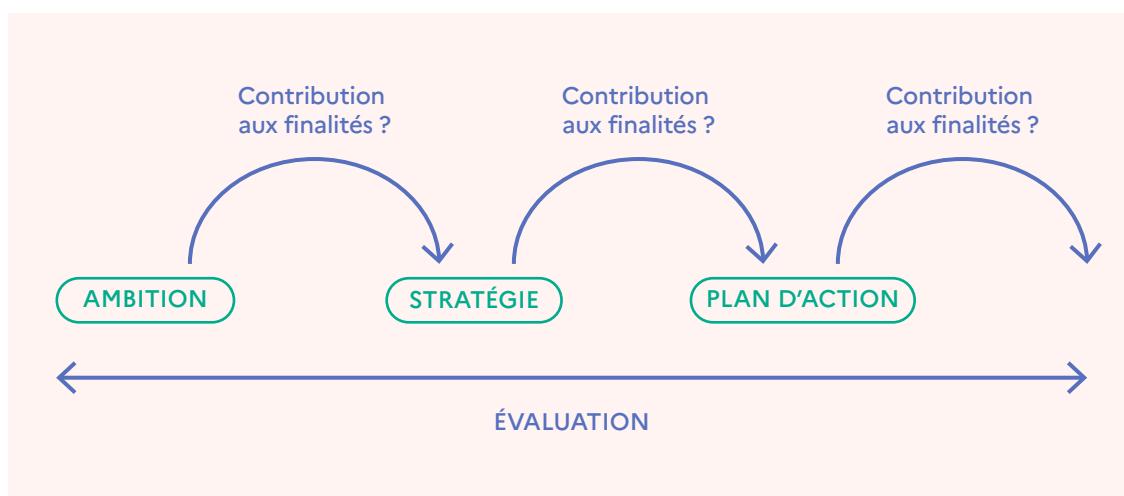


Figure 3 : la contribution aux finalités examinée sur le cycle de vie du Projet
© Ministère de la Transition écologique

Les 6 finalités du développement durable énoncées par le standard ISO 37101 / 37104

ATTRACTIVITÉ

- 1 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

- 2 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

- 3 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

- 4 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

- 5 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

- 6 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.



PRINCIPE 2 : UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE FORMALISÉ AU NIVEAU POLITIQUE ET TECHNIQUE

Le deuxième principe à retenir du standard ISO 37101 / 37104 repose sur la mise en œuvre d'un cadre de méthode structuré autour des 3 briques définies de manière suivante :

- Une brique dite d' « **Engagement politique** » (voir partie 2.3), qui doit permettre d'assurer le leadership du projet par une autorité locale et l'expression d'une vision, de statuer sur l'organisme en charge de la gestion du projet, d'impliquer toutes les parties intéressées pertinentes, de sensibiliser et de renforcer les capacités et les compétences du personnel.
- Une brique dite « **Système de management du projet** » (voir parties 2.4 et 2.5), organisée autour d'un examen de la situation de référence, de l'établissement de la stratégie, de la mise en œuvre du plan d'action et de la conduite de l'évaluation pour l'amélioration continue.
- Une brique dite « **Support du système de management** » (voir partie 2.6), qui assure la mobilisation des ressources appropriées, pilote le plan de communication à chaque étape du processus et organise les informations documentées.

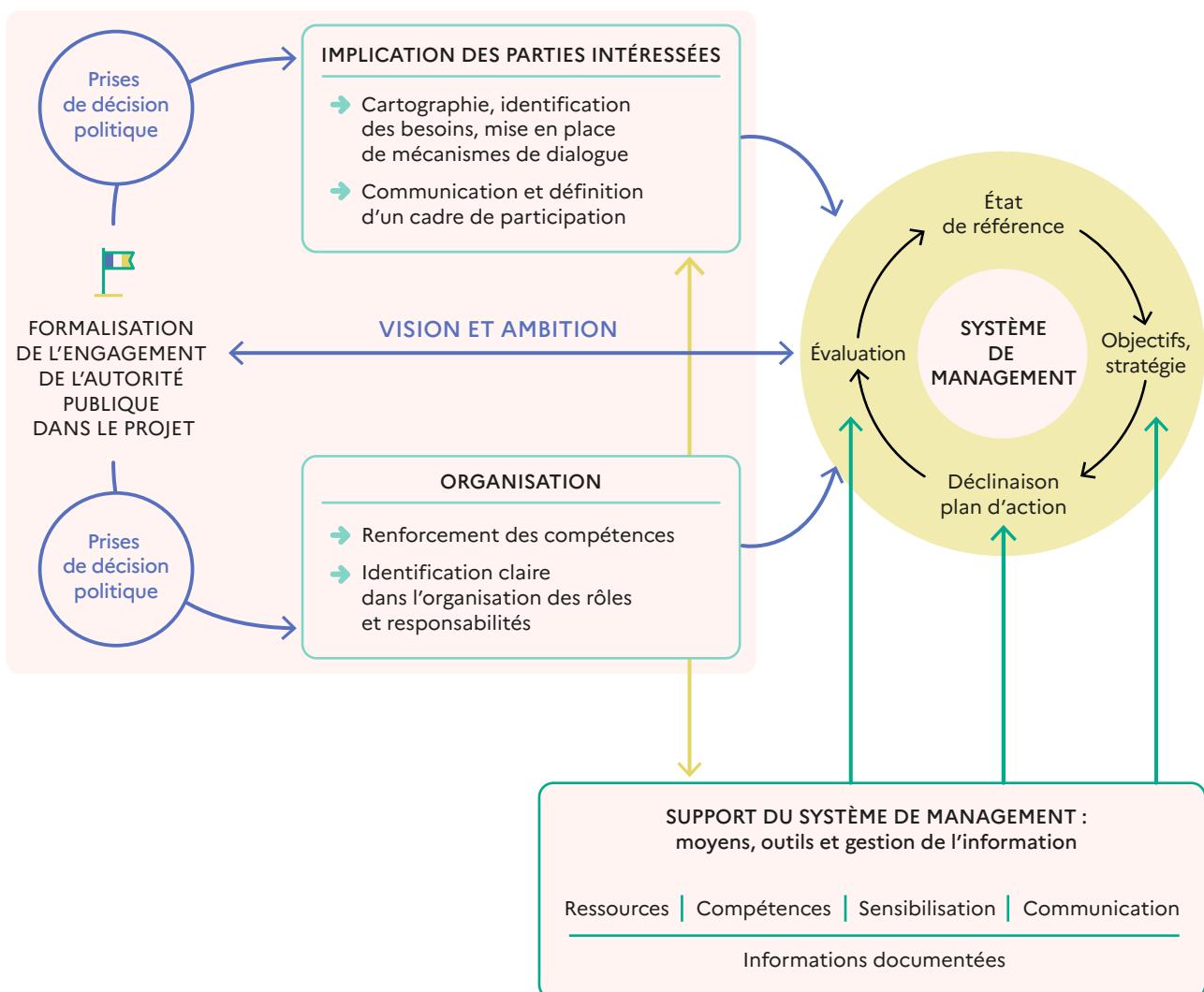
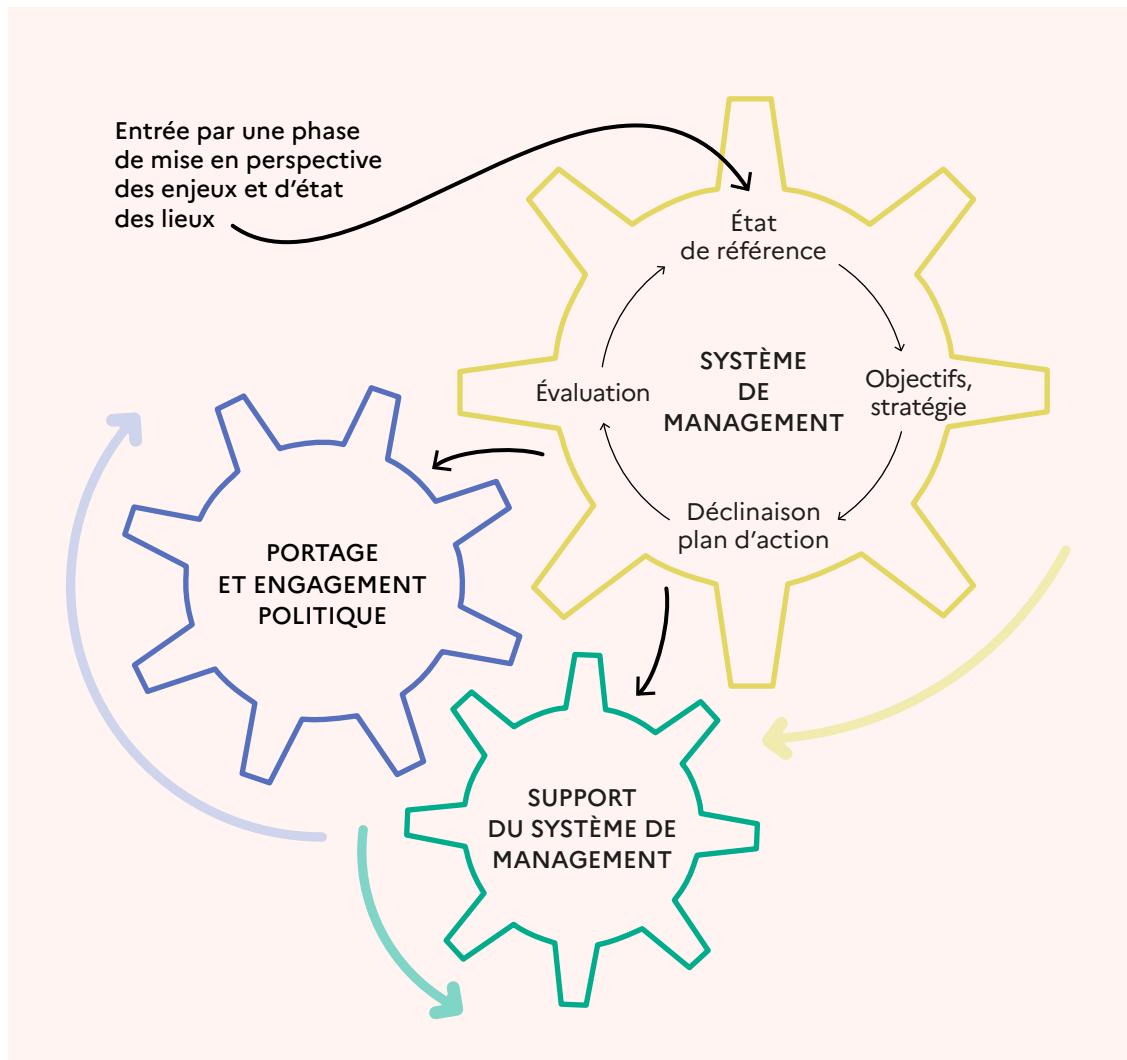


Figure 4 : les principales briques du système de management © Ministère de la Transition écologique

La situation idéale consiste à mettre en place dès l'origine du Projet l'ensemble des 3 briques du cadre méthodologique présentées ci-dessus.



© Ministère de la Transition écologique

Toutefois ceci n'est pas toujours possible, et ce pour de nombreuses raisons inhérentes à la réalité des conditions d'émergence et de réalisation des projets, telles que la complexité induite par l'approche systémique et le besoin de temps de maturation politique. Il est donc conseillé d'engager l'application du standard ISO 37101 / 37104 de **manière progressive et pragmatique**, en l'abordant par l'une ou l'autre des 3 briques ci-dessus.

Par exemple, dans certains cas, on aura intérêt à démarrer par une phase de réflexion, de mise en perspective des enjeux et d'état des lieux, en analysant la situation au regard des finalités du développement durable et en s'appuyant sur la grille d'analyse (voir principe 3 ci-dessous).

Dans d'autres cas, lorsqu'un plan d'action a déjà été établi par exemple, il sera intéressant de prendre le standard en « cours de route » et de s'interroger sur le degré de concrétisation effective de chacune des briques, en analysant les **risques associés**.

Il pourra ainsi être utile d'établir une analyse rapide pour se situer sur la mise en place de chacune de ces 3 briques en renseignant un **tableau de bord** du type de celui-ci présenté ci-dessous.

	Ce qui est déjà en place	Ce qui est en cours de déploiement	Ce qui doit encore être déployé	Analyse des risques
ENGAGEMENT <input type="checkbox"/> Leadership <input type="checkbox"/> Organisation <input type="checkbox"/> Parties intéressées				
SYSTÈME DE MANAGEMENT <input type="checkbox"/> Situation de référence <input type="checkbox"/> Stratégie <input type="checkbox"/> Mise en œuvre <input type="checkbox"/> Évaluation				
SUPPORT DU SYSTÈME DE MANAGEMENT <input type="checkbox"/> Compétences <input type="checkbox"/> Ressources <input type="checkbox"/> Communication <input type="checkbox"/> Sensibilisation <input type="checkbox"/> Informations documentées				

© Ministère de la Transition écologique

Cette analyse pourra être menée en questionnant les différentes rubriques du standard :

- Quelles sont parties prenantes impliquées dans le projet et comment sont-elles engagées ?
- Y a-t-il un ou des décideurs clairement identifiés (notamment élus) portant le projet ?
- Existe-t-il des décisions formalisées (par ex. délibérations) sur lesquelles reposent le projet ?
- À quel niveau se situe mon projet dans la séquence ambition, stratégie, plan d'action ?
- Existe-t-il un système de gestion des informations (organisation, mise à disposition, protection, procédures de mise à jour...) ?
- Etc.



PRINCIPE 3 :

LA GRILLE « FINALITÉS » X « DOMAINES D’ACTION », UN OUTIL PRATIQUE ACTIONNABLE À TOUTES LES ÉTAPES DU PROJET

La mise en œuvre du système de management s'appuie sur une méthode de travail (participation, transversalité, évaluation, amélioration continue) qui doit se référer en permanence à la boussole que représentent les 6 finalités du développement durable.

« Nous avons intégré trois questionnements spécifiques au Vendômois en plus des douze domaines d'action proposés par le standard. Cet outil nous a beaucoup aidé pour voir dans quel esprit on travaillait et quels étaient nos points faibles. Il est important de présenter une synthèse aux élus tout en différenciant nos vrais points faibles d'actions engagées mais non connues, pour mieux partager une démarche durable à l'échelle du Vendômois. »

Sylvie Maino, Directrice - Pays Vendômois

Pour cela, le standard ISO 37101 / 37104 propose d'analyser la contribution du Projet aux finalités selon au moins **12 domaines d'action** qui représentent les différents leviers d'intervention mobilisables par l'autorité publique et qui couvrent la plupart des actions envisageables en contexte urbain et territorial ; ces 12 domaines d'action, non limitatifs, peuvent être complétés le cas échéant si le territoire concerné a défini et formalisé un cadre d'action publique qui lui est propre.

Les finalités et domaines d'action définissent ainsi une **grille d'analyse** qui est l'outil central de mise en œuvre du système de management. Cette grille d'analyse permet d'accompagner les différentes étapes du cycle de vie du projet dans une logique d'amélioration continue, par exemple pour :

- **analyser** la contribution aux finalités de programmes passés et dresser une situation de référence,
- **définir et ancrer** les objectifs d'une stratégie, en différenciant par exemple les objectifs prioritaires et les objectifs secondaires, les objectifs directs et les objectifs indirects,
- **réinterroger** la pertinence de la stratégie,
- **co-construire** de manière itérative un plan d'action, par exemple en phase de concertation et de mobilisation, permettant l'ajout d'objectifs complémentaires issus de séances d'échanges et de brainstorming,
- **évaluer** un plan d'action, savoir où on en est de l'atteinte des objectifs dans une logique de suivi de projet,
- **révéler** des manques et/ou des opportunités permettant de faire évoluer le Projet
- **argumenter** et communiquer la méthode, les retombées positives escomptées et les résultats obtenus,
- **expliquer** de manière synthétique le Projet aux décideurs,
- **poser les fondations de l'évaluation** et de l'amélioration continue, et bâtir des indicateurs adaptés,
- **analyser** les risques (dans la mise en œuvre et au regard des finalités visées).

Les 12 domaines d'action proposés
par le standard ISO 37101 / 37104

- 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

« Dans une phase de définition du projet de territoire, la grille est une aide à la discussion en favorisant les échanges entre nos trois EPCI aux degrés de structuration différents. »

Yannick Fleury, Directeur - Pays d'Epernay

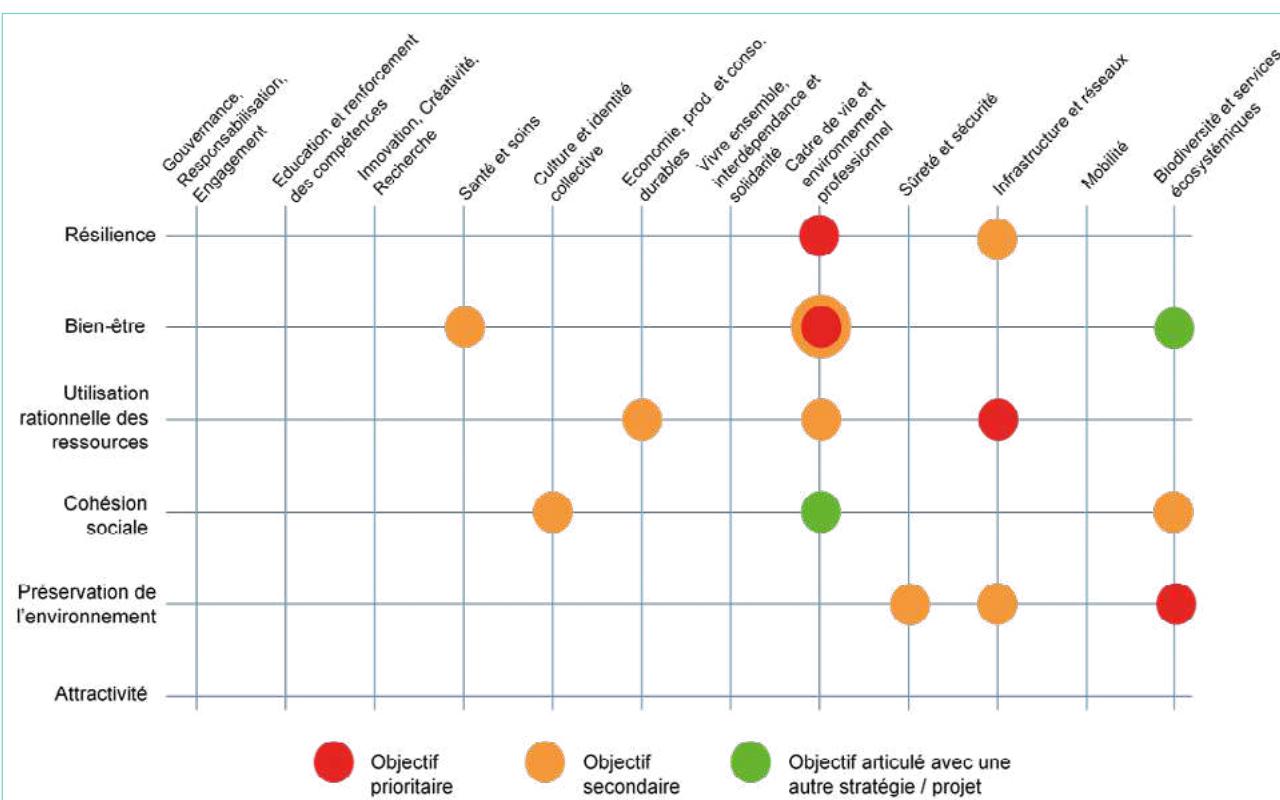


Figure 5 : exemple d'utilisation de la grille pour scorer la contribution aux finalités (codes couleur représentant une gradation de 1 à 4) © Ministère de la Transition écologique

L'intérêt premier de la grille est de **questionner**. Les finalités du développement n'ont pas vocation à être couvertes avec la même intensité, ni les domaines d'actions à être tous mobilisés, cela dépendra du Projet et de l'ambition de départ, certains projets étant plus thématisés que d'autres. Il n'est donc pas anormal que l'utilisation de la grille puisse faire apparaître des « trous dans la raquette », les cases vides invitant à s'interroger sur les finalités du projet, ses externalités potentielles, et son champ de compétences.

« C'est intéressant d'échanger sur les « trous dans la raquette ». Cela permet d'avoir une grille de lecture nouvelle sur le projet. »

**Raphaëlle Thiollier, Cheffe de projet OASIS,
Mission Résilience - Ville de Paris**

En somme, l'exercice de la grille est avant tout l'occasion de procéder à une revue d'ensemble des finalités visées et des domaines d'actions mobilisées, et de vérifier que l'on n'a rien oublié (grille utilisée comme check-list).

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action, l'utilisation de la grille permet

aussi de travailler l'articulation du Projet avec les différentes politiques publiques existantes ou à venir, et disposer d'un support de dialogue tangible avec les partenaires financeurs.

Concrètement, l'exercice d'utilisation de la grille peut prendre plusieurs formes, non exclusives les unes des autres.

Il consistera par exemple à :

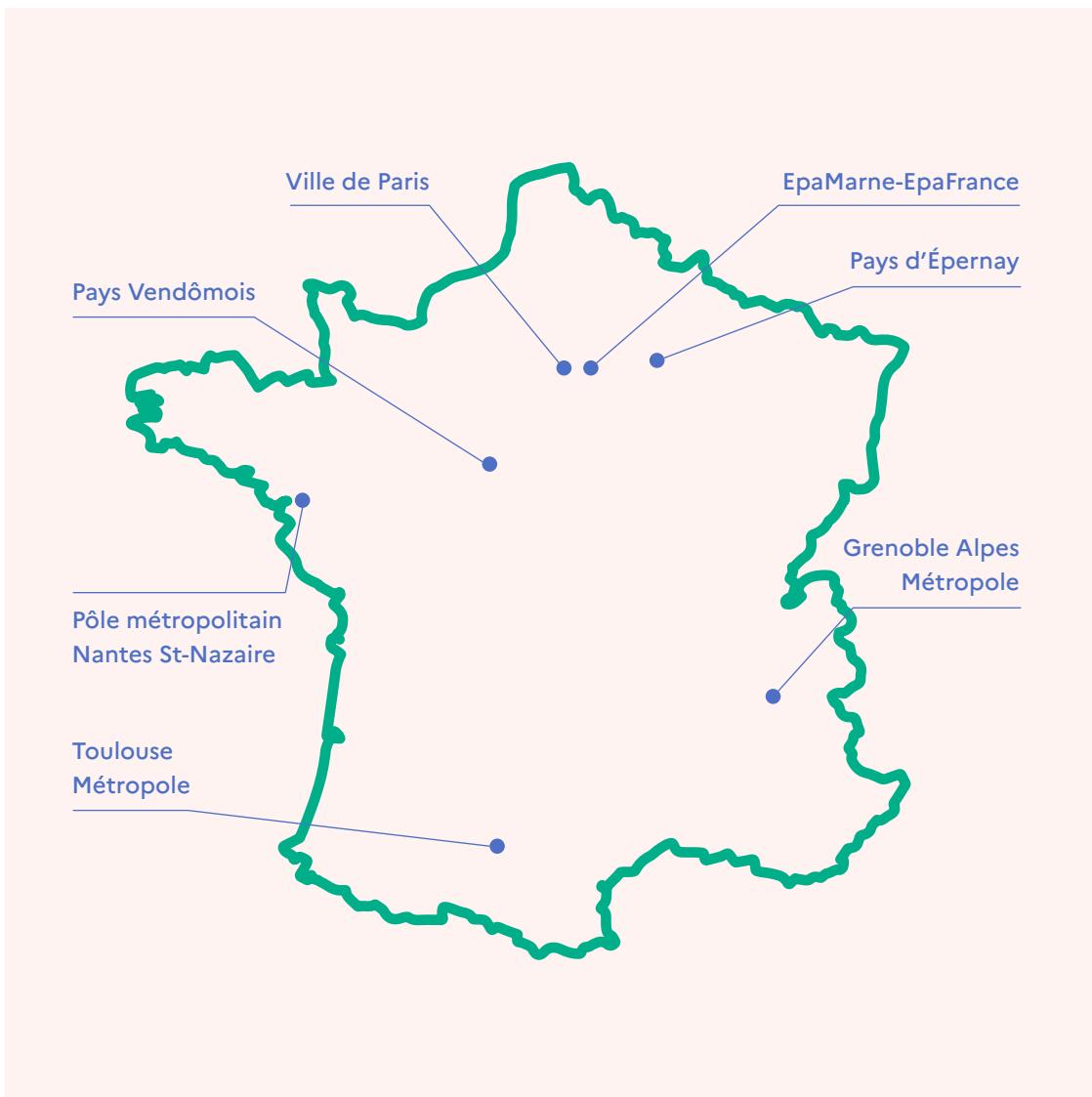
- renseigner les invariants, les objectifs prioritaires et complémentaires, ainsi que les retombées positives additionnelles, au croisement de chaque finalité et domaine d'action ;
- hiérarchiser les différentes cases de la matrice ; plusieurs territoires pilotes (cf. § 2.4 et 2.5) ont par exemple utilisé la grille en notant chaque intersection « finalité x domaine d'action » sur une échelle qualitative de 1 à 4, ce qui permet de donner une vue d'ensemble des contributions aux finalités, des points forts et des manques. Cette évaluation qualitative peut être réalisée action par action, mais elle peut également facilement être consolidée sur l'ensemble du plan d'action ; pour ce faire, un tableur de type Excel peut être utilisé ; la plateforme RFSC permet également une utilisation de ce type ;
- définir les indicateurs adaptés (impact et réalisation) pour chacun des objectifs prioritaires révélés par la grille.

Cet exercice peut s'appuyer par exemple sur l'utilisation d'outils tels les tableurs de type Excel. Le RFSC (Reference Framework for Sustainable Cities), plateforme web gratuite à l'attention des collectivités locales européennes, est également un outil mobilisable pour à la mise en œuvre des principes de la durabilité dans les politiques et actions locales avec le référentiel ISO 37101 (voir annexe 4.3).

2.2 L'EXPÉRIENCE DE 7 TERRITOIRES-PILOTES ENGAGÉS DANS LE MANAGEMENT DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Nous nous intéressons dans les lignes qui suivent à l'expérience de management de projet de développement durable sur 7 « territoires » de profils variés et sur une palette de cas d'application très large (le mot « territoire » étant pris ici au sens large, renvoyant à la notion d'entité publique porteuse de projets sur un périmètre de gouvernance clairement identifié).

Cette expérience, sans être exhaustive, donne à voir sur les enjeux, méthodes et outils qui peuvent être déployés en termes de gouvernance de projet et de participation, mais aussi pour la construction d'une stratégie et sa mise en œuvre dans un principe d'amélioration continue.



Territoire pilote	Objet de mise en œuvre du système de management	Niveau d'avancement de la stratégie / du projet	Valorisation du retour d'expérience
Grenoble Alpes Métropole	Projet d'aménagement GRANDALPE	phases de définition et de programmation	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilisation de la grille pour réinterroger le projet et faire évoluer l'arbre des objectifs ● Perspective d'introduction dans le contrat de Projet partenarial d'aménagement <ul style="list-style-type: none"> □ Gouvernance, organisation et association des parties intéressées □ (Évaluation) □ Support au Système de management
EpaMarne-EpaFrance	PSO (projet opérationnel et stratégique)	déploiement et déclinaison opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ● Articulation des défis du PSO avec les finalités ● Mise au point du système d'évaluation (réflexions indicateurs) ● Support au Système de management / outils de pilotage (lettres de commandes) <ul style="list-style-type: none"> □ Organisation et association des parties intéressées
Pays Vendômois	Contrat de transition écologique	en cours de mise en œuvre opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ● Application de la grille pour situer le plan d'action au regard des finalités du développement durable <ul style="list-style-type: none"> □ Implication des parties intéressées
Pôle métropolitain Nantes Saint-Nazaire	Nouveau dispositif de mise en projet du territoire de type IBA	lancement, phase de préfiguration	<ul style="list-style-type: none"> ● Lancement de groupes de travail cadré par la référence aux 6 finalités <ul style="list-style-type: none"> □ Processus de concertation (interne / externe)
Toulouse Métropole	Stratégie de Smart City	actualisation en préparation	<ul style="list-style-type: none"> ● Réflexion sur l'introduction des éléments du standard dans les consultations <ul style="list-style-type: none"> □ Engagement, organisation et implication des parties intéressées □ Évaluation
Ville de Paris	Stratégie Résilience / Projet OASIS	en cours de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilisation de la grille pour situer le projet OASIS vis-à-vis des finalités du développement durable <ul style="list-style-type: none"> □ Organisation générale de la démarche (engagement, stratégie, plan d'action, évaluation)
Pays d'Epernay	Projet de territoire	en phase de lancement	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilisation de la grille pour structurer la phase de diagnostic <ul style="list-style-type: none"> -

Figure 6 : Cas de mise en œuvre du management de projet de développement durable

Légende :

- Utilisation du standard 37101 / 37104
- Démarche engagée antérieurement à l'expérimentation

Les lignes qui suivent présentent le **contexte de chacun des territoires pilotes**, tandis que les paragraphes 2.3 à 2.6 illustrent par des exemples les différentes séquences d'application du système de management du développement durable.

→ LE CONTRAT DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE DU PAYS VENDÔMOIS

Créé en 1996, le Pays Vendômois est un syndicat mixte ouvert associant 100 communes de 3 EPCI (Communauté d'Agglomération Territoires vendômois, Communauté de communes du Perche et Haut Vendômois, Communauté de communes des Collines du Perche) pour une population d'environ 70 000 habitants. Territoire rural articulé autour de la ville de Vendôme, le territoire est engagé depuis plusieurs années dans la mise en œuvre d'actions de développement durable renforçant l'attrait du territoire. Il a engagé un Agenda 21 dès 2009 reposant sur un programme d'actions autour des enjeux de maîtrise énergétique, de gestion de l'eau, des paysages et de maillage du territoire en

équipement de proximité, puis un plan climat en 2015 et un projet TEPCV en 2016. Tout ceci en synergie et articulation avec d'autres démarches territoriales telles que le Contrat Régional de Solidarité Territoriale, la COP régionale Energie/Climat et le programme européen Leader.



Figure 7 : jour de signature du CTE du Vendômois

l'énergie industrielle et l'économie circulaire, et enfin la transition écologique comme un élément de l'attractivité du territoire. Les projets font ainsi le lien entre des objectifs écologiques et le tissu économique du territoire autour des thèmes énergie, alimentation, écologie industrielle, attractivité, paysage, jardins, changements de pratiques agricoles et replantation d'arbres et de haies...

Sous le pilotage de sa Directrice, le Pays Vendômois a été sollicité pour conduire un **exercice d'appropriation du référentiel ISO 37101/37104** pour analyser le potentiel des 26 actions de son CTE aux finalités du développement durable et évaluer les changements de pratiques rendus nécessaires au vu des défis environnementaux, climatiques et sociétaux.

→ LA STRATÉGIE SMART CITY DE TOULOUSE MÉTROPOLE

Nous nous intéresserons également ici à l'expérience de Toulouse Métropole dans la conduite de sa stratégie « **Smart City 2015-2020, Toulouse Open Métropole !** » qui prend la forme d'un schéma directeur adopté par délibération métropolitaine du 18/02/2016. La stratégie « Smart City » apparaît comme une véritable « stratégie de territoire », destinée à nourrir l'ensemble des documents de planification (PLUi-H, PDU, Contrat de Ville...) et porteuse d'une dynamique d'innovation et de partenariats publics-privés clairement assumée sur le plan politique.

L'équipe en charge de l'animation est la Direction de l'innovation (équipe de 7 personnes) rattachée directement au Directeur général à la modernisation, également Adjoint au Directeur général des services de la Métropole.

Si la stratégie « **Smart City 2015-2020, Toulouse Open Métropole !** » n'est pas explicitement étiquetée « développement durable », nombre des projets qu'elle porte y font référence et cette stratégie fait aujourd'hui l'objet de réflexions pour renforcer sa dimension intégratrice (notamment d'enjeux climatiques, sociaux, etc.) et proposer un dispositif systémique complet, et ce dans le cadre d'un nouveau schéma directeur 2021-2026 qui serait lancé par la nouvelle équipe issue des élections municipales de 2020.

L'idée de pouvoir bénéficier d'un cadre de référence adossé aux principes du référentiel ISO 37101 / 37104 est appréciée, notamment en raison de l'approche multifactorielle proposée, pour mieux verbaliser les attendus d'une politique « smart city » (et pas seulement cantonnée au numérique) et pour pouvoir mieux objectiver et comparer les politiques menées par les collectivités.



Figure 8 : Stratégie smart city de Toulouse Métropole

Ce schéma directeur comporte 3 principes consubstantiels de la Smart City métropolitaine et 5 ambitions, inchangés tout au long de période 2015-2020, ainsi que 15 premiers chantiers emblématiques qui avaient vocation à être rejoints par d'autres au cours de période considérée. Au total, ce sont 94 projets qui ont été lancés sous la banière de la stratégie Smart City, associant près de 450 entreprises partenaires.

Les 3 principes fondateurs de la Smart City de Toulouse Métropole

- ☐ l'usager au centre des préoccupations, est consulté, associé sur les projets,
- ☐ une co-construction public-privé associant tous les acteurs publics au sein d'une gouvernance politique et technique (Métropole, communes, Smtc Tisséo, Euro-polia, Oppidea, So Toulouse...), tout type d'entreprises (grands comptes, PME et start-up) sur toutes les filières numérique, spatial, transports intelligents, énergie, autonomie...),
- ☐ la « smart data » et l'« open data » comme fondement autour des données publiques, de plates-formes partagées avec des gestionnaires privés.

➔ CONTEXTE DU PÔLE MÉTROPOLITAIN NANTES SAINT-NAZAIRE ET DE SA RÉFLEXION ENGAGÉE AUTOUR D'UN NOUVEAU DISPOSITIF DE MISE EN PROJET DU TERRITOIRE

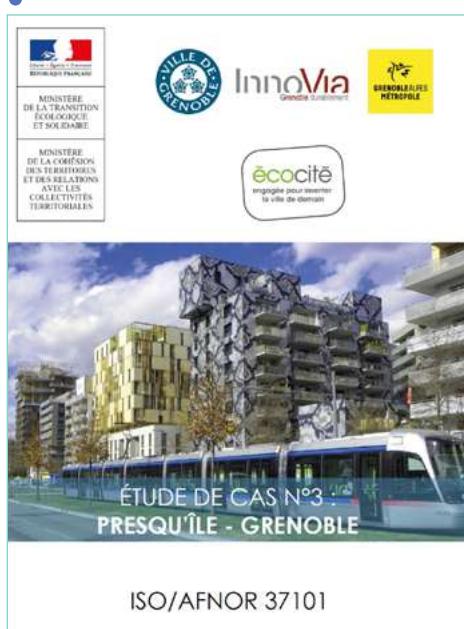
Prenant la suite du syndicat mixte créé en 2003 pour porter le SCoT des territoires des agglomérations de Nantes et Saint-Nazaire, la structure s'est transformée en 2012 en pôle métropolitain tel qu'institué par la loi de 2010 sous la forme d'un syndicat mixte couvrant 61 communes et 5 intercommunalités (Nantes métropole, CARENE, communautés de communes Erdre et Gesvres, Estuaire et Sillon, Pays de Blain) et représentant environ 880 000 habitants.

Chargé du SCoT approuvé fin 2016, le Pôle métropolitain porte également la dynamique Écocité, se traduisant par une stratégie urbaine et des actions collaboratives se déployant à la fois sur des territoires urbains, périurbains et ruraux. À l'occasion des dix ans de la labellisation du territoire, le pôle métropolitain a exploré aux côtés de l'Etat et d'autres territoires la possibilité d'engager un processus de **mise en projet s'inspirant des IBA allemandes** afin d'actualiser cette stratégie pour intégrer les enjeux de transitions et définir son plan d'actions pour les prochaines années. Il a ainsi engagé en 2019 une première phase de préfiguration dont le but est de préciser la faisabilité d'un tel dispositif pour le prochain mandat 2020-2026 et d'en définir la feuille de route stratégique.

Il s'agit d'un processus qui s'inscrit dans le temps long et qui vise la meilleure appropriation possible par les parties prenantes et un bon portage par les élus.

Le Pôle Métropolitain a mis en place un management de projet qui s'inscrit dans une **démarche structurée, progressive, évolutive et fondée sur une logique d'aller-retours avec le temps politique**. Cette démarche repose sur la volonté de partager les enjeux de développement pour structurer la stratégie territoriale à moyen et long termes, en sollicitant des cercles de débats larges associant praticiens, experts et parties prenantes avec une forte implication des collaborateurs des collectivités.

➔ LE CAS D'UN GRAND PROJET URBAIN STRUCTURANT POUR GRENOBLE ALPES MÉTROPOLE



Métropole pionnière en matière de développement durable, Grenoble Alpes Métropole (GAM) a pu expérimenter dès 2018 le cadre de référence méthodologique proposé par le système de management du développement durable ISO 37101 / 37104, au travers de l'élaboration de la Charte environnementale du quartier innovant et démonstrateur de la ZAC de la Presqu'île, à Grenoble (projet d'aménagement de 250 hectares occupant une place centrale à l'échelle métropolitaine).

Les bénéfices tirés de cette première expérience ont conduit la Métropole à poursuivre son engagement dans la mise en œuvre de ce système de management, en l'appliquant au projet GRANDALPE. A cheval sur trois communes, le périmètre du projet GRANDALPE constitue un territoire stratégique de 400 ha à l'échelle métropolitaine. Il dispose de fortes potentialités (desserte, présence de grands comptes économiques, 100 ha de foncier économique), au centre de la métropole, mais d'un autre côté il souffre de déficit d'image (plusieurs quartiers prioritaires de la politique de la ville), avec des dynamiques « en panne » notamment en termes de marché immobilier et d'équipements sportifs.

Figure 9 : première mise en situation du standard ISO 37101 dans le cadre du projet Presqu'île

Issu d'une réflexion engagée dès 2017, GRANDALPE est un projet d'aménagement intégré (couvrant ainsi toutes les finalités de la méthode ISO 37101) et partenarial (convention ANRU, implication des acteurs locaux, etc.) autour de la revitalisation de ce secteur, pour porter une ambition d'excellence et d'exemplarité sur le vivre ensemble, les solidarités et la qualité de vie. La méthode ISO 37101 / 37104 a été utilisée pour accompagner le pilotage général de projet et elle s'inscrit également dans la perspective d'un contrat de PPA avec l'Etat à l'étude.

➔ LE PSO D'EPMARNE-EPAFRANCE : UNE DÉMARCHE EXEMPLAIRE D'APPLICATION DE LA NORME ISO 37101

Aménageurs de l'est parisien, historiquement liés à la ville nouvelle de Marne-la-Vallée, les établissements publics EpaMarne et EpaFrance interviennent aujourd'hui dans un cadre d'intervention diversifié et pour une variété de commanditaires : opérations d'intérêt national (OIN), action en initiative propre, traité de concession, filiale commune avec les collectivités. En 2018, EpaMarne avait pu réaliser un premier test du référentiel ISO 37101 / 37104 dans le cadre du projet d'agriculture urbaine (le « cœur agro-urbain ») de l'écoquartier de Montévrain.

Auparavant inscrite dans le code de l'urbanisme et obligatoire pour chaque établissement public d'aménagement, l'élaboration d'un Projet Stratégique et Opérationnel (PSO) est une initiative prise par EpaMarne EpaFrance, en accord avec les services de l'Etat et élus du territoire. Le PSO fixe les **orientations stratégiques** des établissements à moyen terme, présente leur déclinaison dans les opérations d'aménagement et décrit la trajectoire financière des Epa à 5 ans).

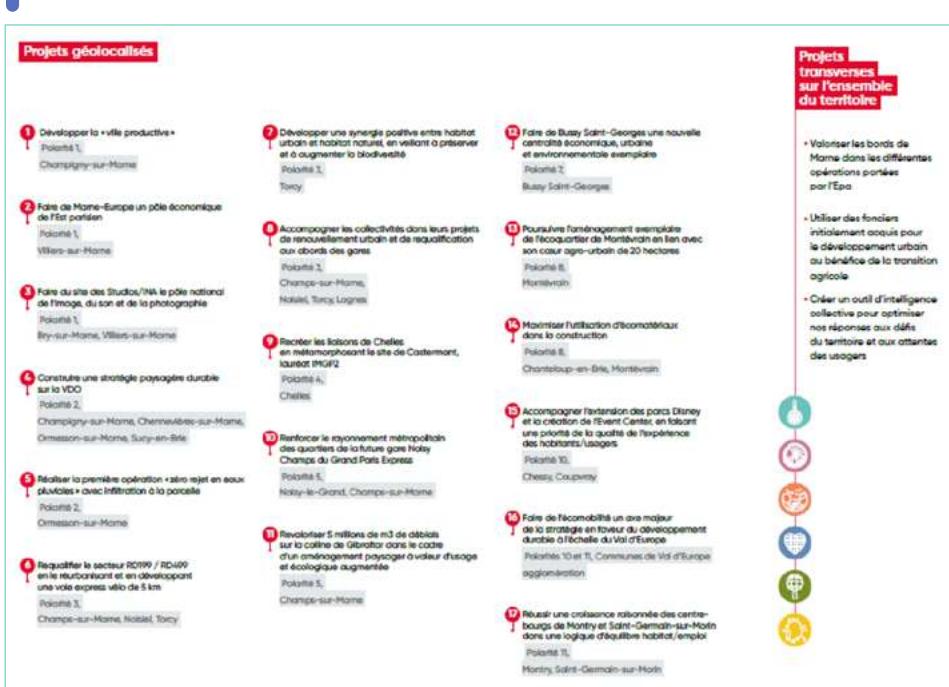


Figure 10 : Les projets emblématiques d'EpaMarne-EpaFrance pour 2020-2024

Le projet stratégique et opérationnel d'EpaMarne EpaFrance est la feuille de route des deux établissements publics d'aménagement de l'Est parisien sur la période 2020-2024. Première feuille de route élaborée après la fin du statut de ville nouvelle de Marne-la-Vallée, ce document a été adopté à l'unanimité en décembre 2019 par les administrateurs des deux Epa (élus et services de l'Etat) sur un périmètre élargi à 44 communes dans 3 départements – Seine et Marne, Val de

Marne et Seine Saint Denis. Son élaboration et sa mise en œuvre se sont nourris des principes de la norme ISO 37101 pour initier une démarche d'amélioration continue, pleinement ancrée dans son territoire.

→ LA STRATÉGIE DE RÉSILIENCE DE LA VILLE DE PARIS ET LE DÉPLOIEMENT DES COURS D'ÉCOLES « OASIS »

Depuis 2015, la Ville de Paris intègre la résilience comme un processus qui vise à faire évoluer la fabrique de la ville et des politiques publiques. Elle s'appuie par ailleurs sur une longue pratique de management du développement durable dont les fondamentaux se retrouvent dans le standard ISO 37101/ 37104.

Dans la définition qu'utilise la Ville de Paris, la résilience urbaine est considérée comme la capacité d'un territoire à anticiper, survivre et se développer quels que soient les chocs (attaque terroriste, crue majeure, canicule), et en réduisant les stress chroniques (du logement, de l'emploi, migratoires, climatiques, environnementaux, etc.) auxquels il est et sera confronté dans les décennies à venir. Elle propose une approche holistique et intégrée du développement territorial, dans toutes ses composantes, et de transformer ces défis du XXI^e siècle en opportunités.

Pour la Ville de Paris, la stratégie de résilience n'est pas un « plan », il ne s'agit pas de planifier la résilience car celle-ci se pense sur le long terme, mais doit aussi s'adapter aux nouveaux enjeux et nouvelles solutions. Il y a donc des qualités « intrinsèques » à renforcer pour des systèmes urbains résilients. L'inclusion sociale et la citoyenneté constituent le premier pilier de la stratégie.

→ LE PROJET DE TERRITOIRE DU PÔLE D'EQUILIBRE TERRITORIAL ET RURAL DU PAYS D'EPERNAY TERRES DE CHAMPAGNE

Le PETR du Pays d'Epernay Terres de Champagne est un syndicat mixte créé en 2017, regroupant 3 EPCI du département de la Marne : la communauté d'agglomération Epernay, Coteaux et Plaine de Champagne et les communautés de communes de la Grande Vallée de la Marne et des Paysages de Champagne, représentant 114 communes et près de 85 000 habitants.

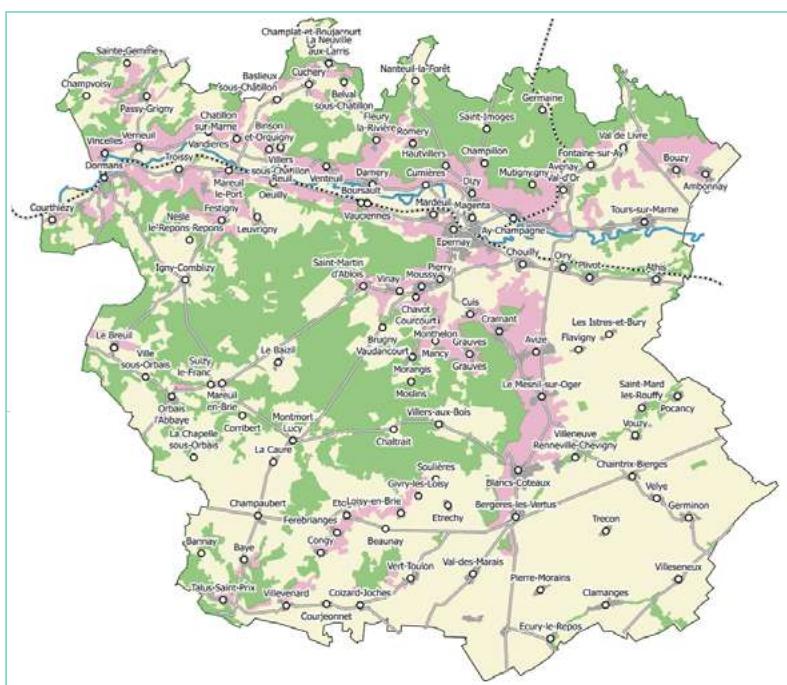


Figure 11 : carte du territoire du Pays d'Epernay

Situé à proximité des aires urbaines de Reims, Châlons-en-Champagne et Château-Thierry, le territoire reste à dominante rural (2/3 des communes ont moins de 500 habitants) avec un bassin de vie organisé autour d'un pôle urbain que constitue la commune d'Epernay. L'activité est marquée par une forte représentation de l'agriculture, organisée principalement autour de la filière Champagne, et de l'industrie.

Le PETR se définit comme un espace « de projets » misant sur la collaboration entre collectivités, et au travers de la démarche « pays », favorisant un développement harmonieux et cohérent mais aussi durable du territoire à partir d'une vision globale et transversale des enjeux qui se posent sur le long terme. L'objectif est



Figure 12 : principes directeurs de développement du territoire – source CGET

de mettre des moyens en commun pour penser à plus large échelle ; c'est ainsi un lieu d'actions collectives qui fédère les communes, groupements de communes, organismes socioprofessionnels, entreprises, associations... autour d'un projet commun de développement. C'est également un niveau privilégié de partenariat et de contractualisation qui facilite la coordination des initiatives des collectivités, de l'État et de l'Europe en faveur du développement local.

Le PETR élaboré un projet de territoire pour le compte des EPCI qui le composent et en partenariat avec elles. Il s'agit d'un projet d'aménagement et de développement économique, écologique, culturel et social de son territoire, afin de promouvoir un modèle de développement durable et d'en améliorer la compétitivité, l'attractivité et la cohésion.

Le PETR a souhaité s'engager dans l'expérimentation du standard ISO 37101 / 37104 dans le cadre de la révision du projet de territoire car celui-ci représente l'opportunité de disposer :

- d'un référentiel de base commun pour toutes les collectivités,
- d'un outil d'accompagnement pour le pilotage et la gestion de projet,
- et d'une lecture simple de la contribution aux finalités par les domaines d'actions permettant une appropriation par les collectivités.

2.3 PROPOSER UNE GOUVERNANCE DE PROJET FORTE ET MOBILISATRICE

En tout premier lieu, il est important de rappeler que la réussite des politiques publiques des territoires en matière de développement durable dépend fortement du **niveau d'engagement** des autorités politiques locales concernées, qui se traduit de deux manières :

- d'une part par l'énoncé clair et lisible d'une **vision** et d'une **ambition**, qui est l'expression de choix politiques locaux, contextualisés aux échelles de l'autorité publique concernée mais qui doivent également être articulés avec les politiques conduites à des échelles plus larges (inter-communales, régionales, nationales voire supranationales), et ce notamment dans des logiques de contractualisation.
- d'autre part par la capacité de l'autorité publique locale à **organiser** la déclinaison de cette ambition au travers de **prises de décisions** idoines, en installant ou renforçant notamment une gouvernance de projet qui tienne compte des enjeux de transversalité, de sensibilisation, d'implication des parties prenantes... et en dotant cette gouvernance de projet de moyens et d'une organisation appropriés.

Ces deux éléments-clés sont rappelés dans le standard ISO 37104, dans ce qui en constitue la rubrique 4 « *Engagement politique : leadership, responsabilités, organisation et renforcement des compétences* », que l'on pourrait résumer par le schéma suivant :

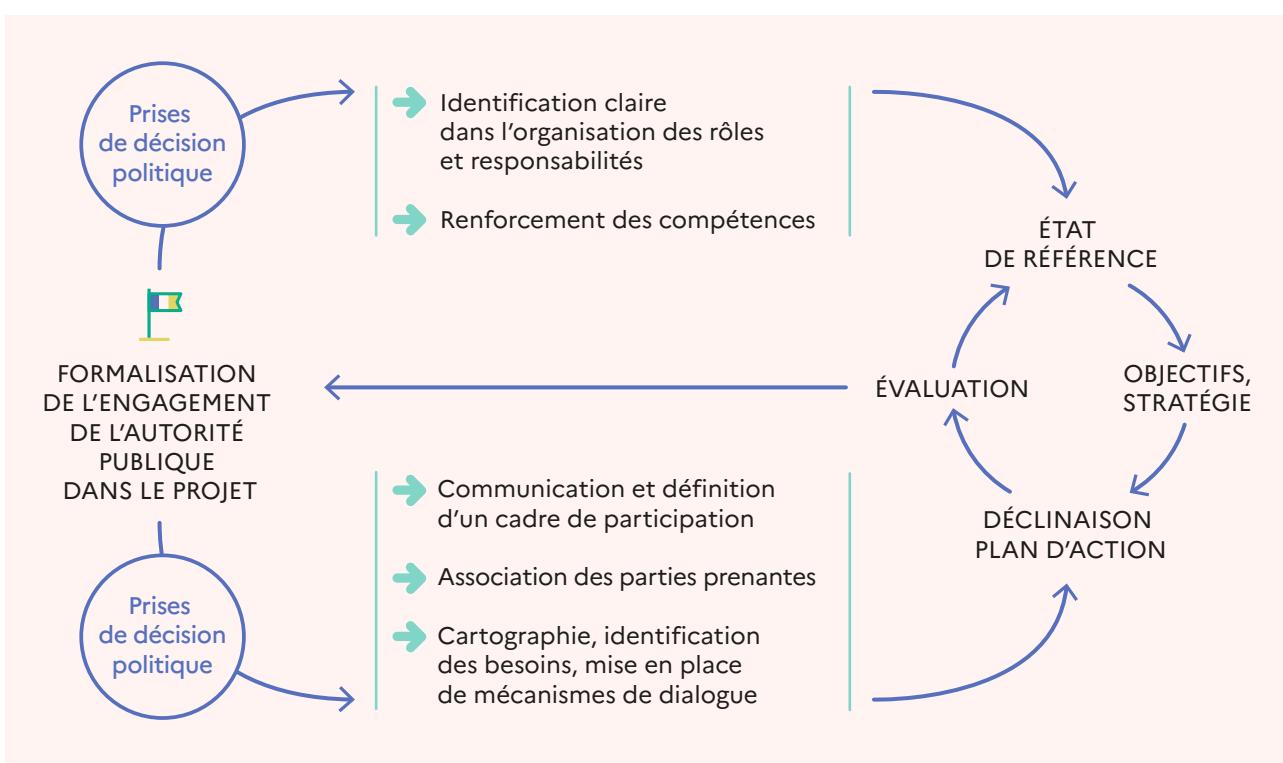


Figure 13 : principe général d'organisation de la brique «engagement» du système de management
© Ministère de la Transition écologique

2.3.1 LEADERSHIP LOCAL

Avant d'engager un projet, il sera donc toujours utile de s'interroger sur la nature et la force du portage dont il bénéficie :

- par quel(s) élu(s) et ou décideur(s) est-il incarné, soutenu ?
- comment est-il porté dans les différentes instances de l'autorité locale ?
- quelle est la force des décisions sur lesquelles il s'appuie (délibérations...) ?
- quelle est l'étendue et la qualité du consensus dont il fait l'objet ?
- quelle est la maturité des décideurs dans leur vision et l'expression de l'ambition ?

Mettre en place un système de management du développement durable nécessite non seulement de pouvoir répondre à ces différentes questions, mais aussi de considérer l'ensemble des dispositions qui permettent de renforcer le portage du Projet sur son cycle de vie. Le processus à l'œuvre n'est pas toujours séquentiel et dans bien des cas l'énoncé d'une politique donnée se fait au départ sur des objectifs généraux et parfois flous, nécessitant des allers-retours entre la sphère politique et la sphère technique pour stabiliser et affiner cet énoncé, permettre de mieux aligner les décideurs locaux, et renforcer in fine le portage politique. A ce titre, l'utilisation de la grille « finalités » x « domaines d'actions » s'avère être un outil précieux pour challenger (au sein de l'autorité locale, mais également en y associant les parties prenantes) et documenter les grands axes d'énoncé d'une ambition, en priorisant notamment les défis auxquels le territoire fait face et en ciblant les objectifs associés.

➔ EXEMPLE DU PORTAGE DANS LE CAS DE LA STRATÉGIE « SMART CITY 2015-2020 » DE TOULOUSE MÉTROPOLE

Dans le cas de la stratégie « Smart City 2015-2020 » de Toulouse Métropole, le projet a été porté dès l'origine par un ensemble important d'élus, sous la coordination du Vice-président de Toulouse Métropole en charge du numérique.

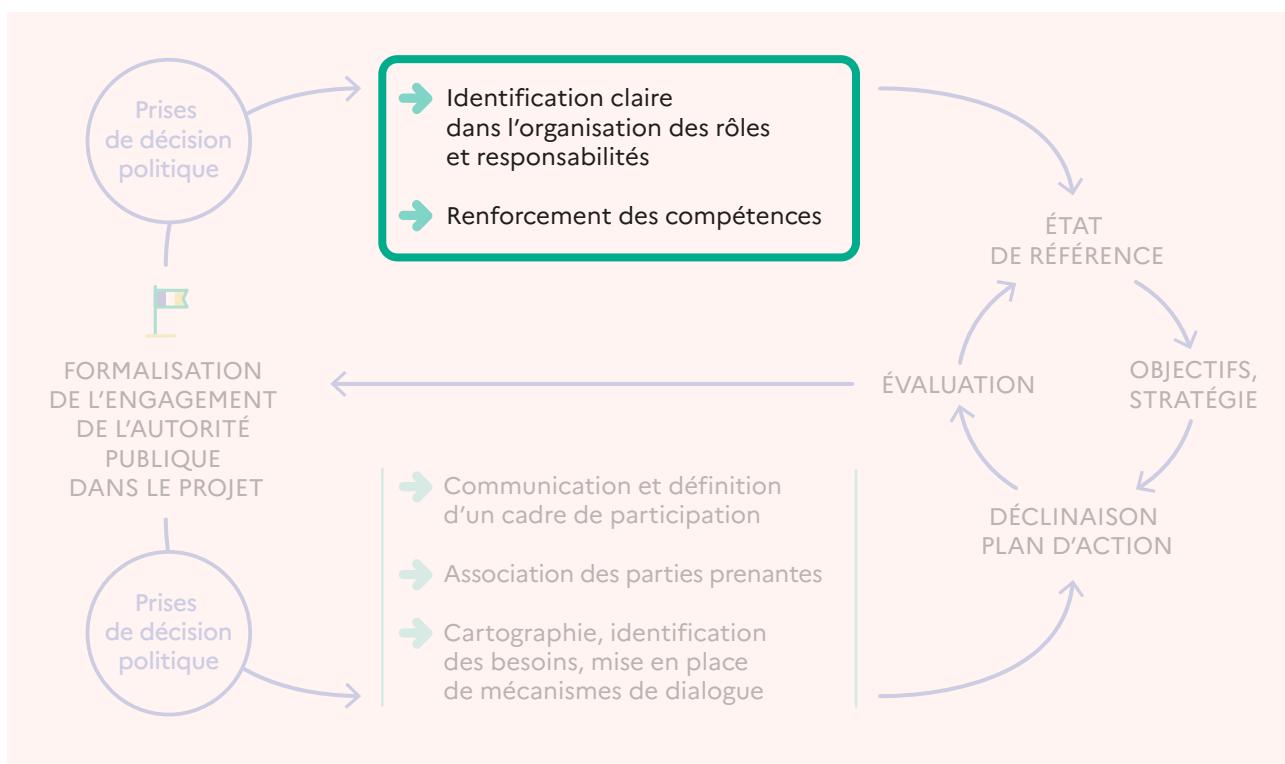
Des travaux engagés dans une précédente mandature (2008-2014), sous l'impulsion de la Direction Recherche innovation filières, avaient permis de réaliser un état de l'art et un benchmark des démarches « smart city » en France et dans le monde (notamment sur la base des travaux de Boyd Cohen sur la « smart city wheel »), et de positionner l'idée de « Ville connectée » comme un thème central pour la métropole. Cette idée a été reprise et adoptée par le nouveau conseil métropolitain issu des élections de 2014, avec une volonté politique d'une part de dépasser cette vision de « ville connectée » pour adopter un point de vue plus global et d'autre part d'en faire un véritable chantier managérial, avec une gouvernance large et partenariale. Le travail a pu démarrer très rapidement avec une délibération de lancement d'une démarche "Smart City" pour Toulouse Métropole le 25 septembre 2014 permettant notamment le recrutement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage dédiée, à peine 6 mois après les élections.

Un comité de pilotage spécifique a été installé ; sa composition n'est pas figée et tous les élus concernés peuvent y participer. Le cabinet du Président de la métropole est largement impliqué dans les débats et le Président fait chaque année un discours d'introduction du « Forum Smart City Toulouse », organisé en fin d'année en partenariat avec le journal « La Tribune », qui a valeur de texte d'orientation politique.

2.3.2 ORGANISATION ET RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

La gouvernance de projet de développement durable requiert une attention particulière pour répondre à une double complexité :

- Une complexité liée à la nécessité d'une **conduite de projet transversale**, dépassant le cadre habituel des compétences, prises individuellement, des services mobilisés dans l'organisation, et permettant d'associer élus, techniciens, mais aussi partenaires de la démarche et société civile ; la gouvernance de projet se doit d'assurer le bon niveau de mobilisation, de trouver des consensus, de cranter les différentes étapes de validation, de communiquer largement et de rendre compte... mais aussi de savoir faire évoluer le projet. Il est nécessaire pour cela que les rôles soient clairement définis dans l'organisation et puissent s'appuyer sur des instances ad hoc, évolutives le cas échéant, qui assurent le partage de la vision, des objectifs et des modes opératoires associés.
- Une complexité liée à la nature des différents champs d'**expertises et savoir-faire susceptibles** d'être mobilisés dès lors que l'on aborde les enjeux de développement durable, dans une approche qui se doit d'être la plus systémique possible et qui nécessite une bonne compréhension et prise en compte des interactions entre différents domaines d'action. Cette complexité nécessite de disposer dans l'organisation de ressources dédiées (si possible incarnées par des compétences pluridisciplinaires) capables de porter cette approche systémique et de faire le lien entre les différentes ressources d'expertises mobilisables en interne, parmi les partenaires ou recrutées à l'occasion du projet.



© Ministère de la Transition écologique

Cette double complexité se traduit de manière différente suivant la taille et la nature des projets et des structures qui les portent, comme expliqué dans le volume 1 du guide « Pourquoi utiliser un cadre partagé en France et à l'international ? ».

Ce volet crucial d'organisation et de renforcement de compétences, traité dans la rubrique 4.3 du standard ISO 37104 à laquelle le lecteur pourra se référer, invite donc l'autorité locale à s'interroger sur le recours à des ressources spécifiques affectées pour mener le Projet, sur la nécessité de montée en compétence pour répondre aux besoins du projet, sur l'organisation mise en place pour couvrir l'ensemble du cycle de vie du Projet, sur ses éventuelles évolution, sur la manière d'intégrer les différentes étapes d'évaluation dans l'amélioration continue du Projet, etc.

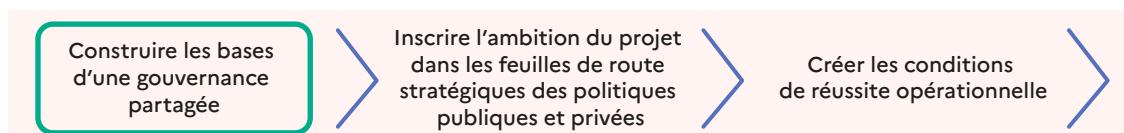
Les deux exemples qui suivent illustrent le type d'organisation qui peut être retenu.

➔ EXEMPLE DE LA GOUVERNANCE DE PROJET MISE EN PLACE DANS LE CAS DU PROJET GRANDALPE DE GRENOBLE ALPES MÉTROPOLE

Déclaré d'Intérêt Métropolitain le 18 décembre 2018, le projet GRANDALPE est issu d'une commande politique forte, émanant à la fois des élus métropolitains et des trois collectivités sur lesquelles s'étend le périmètre du projet (Grenoble, Échirolles, Eybens). Elle se fonde sur une exigence d'innovation, d'attractivité, et de soutenabilité environnementale, un modèle économique vertueux prenant en compte la création de valeur et la volonté d'associer les habitants et les acteurs économiques, en valorisant les initiatives à l'œuvre ou en les stimulant.

Cette commande vise également à concilier vision à long terme et mise en œuvre opérationnelle de court terme, à l'échelle d'un ou deux mandats. Depuis 2017 et la mise en place d'une gouvernance partagée, le territoire est doté d'une vision commune sur la stratégie et les périmètres (opérationnel et d'influence) et sur l'approche opérationnelle et partenariale.

La mise en place de cette gouvernance très structurée a été identifiée dès l'origine comme un maillon décisif dans le cycle de vie du projet.



Quatre modes d'intervention organisent les champs décisionnels de cette gouvernance : action sur l'existant, accompagnement, aménagement, anticipation foncière. Les domaines couverts et les modes d'intervention se concrétisent également par la mise en place de 13 « Workpackages » avec des ressources affectées et dont certains associent des partenaires du projet.

Figure 14 : les 13 WorksPackages, traduction du moteur opérationnel du schéma de Gouvernance.

Cette gouvernance s'appuie sur :

- Un **comité de pilotage** (COPIL) composé d'élus métropolitains et des trois communes concernées ; à titre d'exemple, le 2ème séminaire d'élus qui se tenait le 17 décembre 2019 a réuni 59 participants et a été organisé en 4 ateliers thématiques pour alimenter les organisations programmatiques.
- Un **comité technique** (COTECH) animé par les différents services de GAM.
- Une **directrice de projet** qui assure le rôle d'ensembler et d'articulation des différentes ressources mobilisées et des « 13 Workpackages » spécialisés par thématiques, avec instance de coordination interne et une instance de coordination entre la maîtrise d'ouvrage et les communes.
- Un **comité partenarial** (COPAR), permettant de mobiliser les différents acteurs associés au projet, notamment les partenaires institutionnels pour préfigurer la mise au point d'une contractualisation avec l'Etat.
- Une articulation avec les projets métropolitains et communaux.
- Une organisation spécifique pour mettre en œuvre et faire vivre le **système de management du développement durable** à l'échelle du projet (voir plus loin § 2.6).

L'association de la population au projet est également au cœur des préoccupations de cette gouvernance, traduite dès novembre 2015 par une délibération métropolitaine cadre sur la Participation Citoyenne.

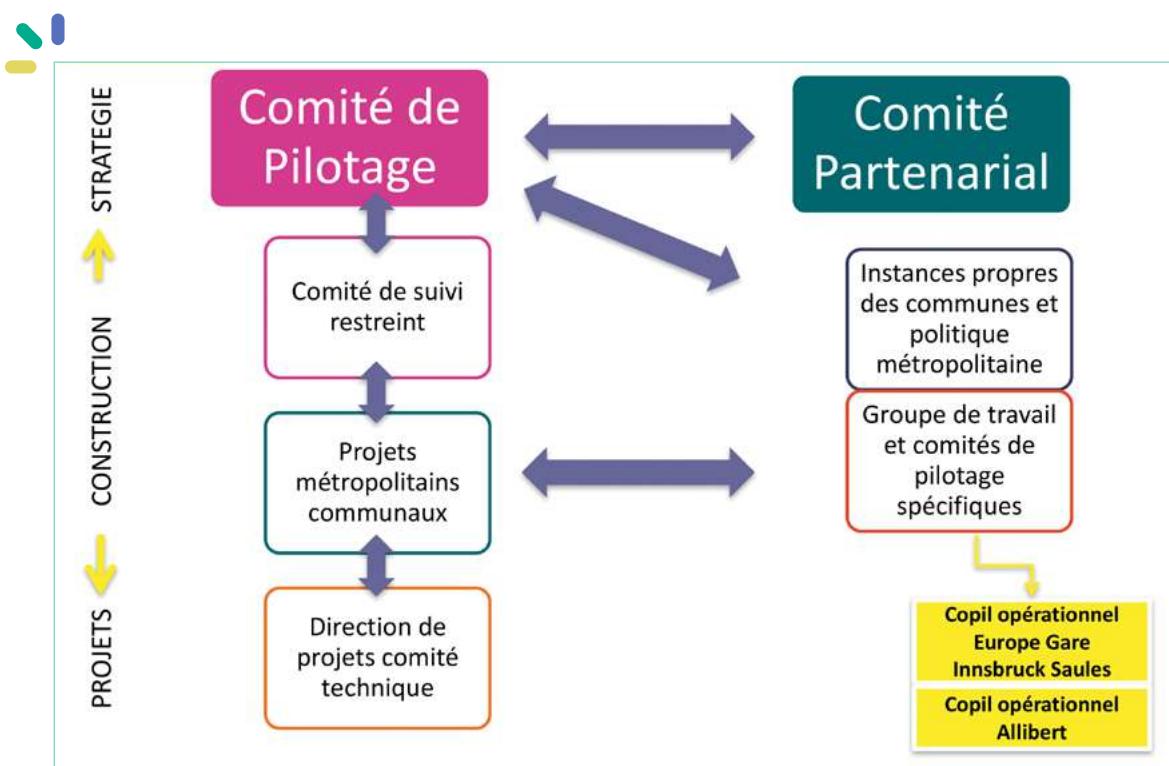


Figure 15 : gouvernance du projet GRANDALPE

Les clés de la réussite de la mobilisation et de l'engagement dans la démarche « smart city » de Toulouse Métropole

- Un fort portage politique et une gouvernance agile (COPIL dont la composition n'est pas figée).
- Une vision large de la stratégie de territoire, impliquant tous les élus concernés par les thématiques abordées.
- Une approche très pragmatique orientée projet et misant sur la complémentarité des acteurs, qui a pu être qualifiée de « fabrique à projets collaborative public-privé », couplée avec un projet de modernisation de l'action publique.
- Un système de management appuyé sur une méthodologie claire et éprouvée : adoption d'un schéma directeur pour une période de 5 ans, enrichissement progressif du panel de chantiers structurants, évaluation au fil de l'eau, mise à jour prévue de la stratégie au début du mandat suivant.
- Une bonne articulation avec les appels à projets auxquels Toulouse Métropole et ses satellites participent, tels que H2020 Smart Cities & Communities, Urban Innovative Actions ou Territoires d'Innovation.
- Le côté fédérateur de la stratégie « smart city » (à la fois sur les champs thématiques et sur le périmètre).
- Un processus de co-production avec les parties prenantes, notamment les collaborateurs et l'utilisation d'un outil comme le laboratoire des usages (e-consultation des citoyens).
- Une conception qui s'est appuyée dès l'origine sur une logique PDCA.
- L'ambition d'un véritable chantier managérial et une équipe dédiée.
- Une pratique de l'évaluation avec un processus structuré (2 grands séminaires déjà organisés).

➔ EXEMPLE DE LA GOUVERNANCE DE PROJET DANS LE CAS DE LA STRATÉGIE « SMART CITY 2015-2020 » DE TOULOUSE MÉTROPOLE

La stratégie « Smart City 2015-2020 » de Toulouse Métropole a été portée à ses débuts par la direction de l'économie, et le portage par un élu marqué « numérique » a toujours été présenté comme non exclusif. La présence de l'ensemble des « satellites » de la Métropole (SMTT Tisséo Collectivités, Oppidea, Europolia, So Toulouse, ZeFil, ...) parmi les partenaires de premier rang est un signe important d'engagement large et multithématisque.

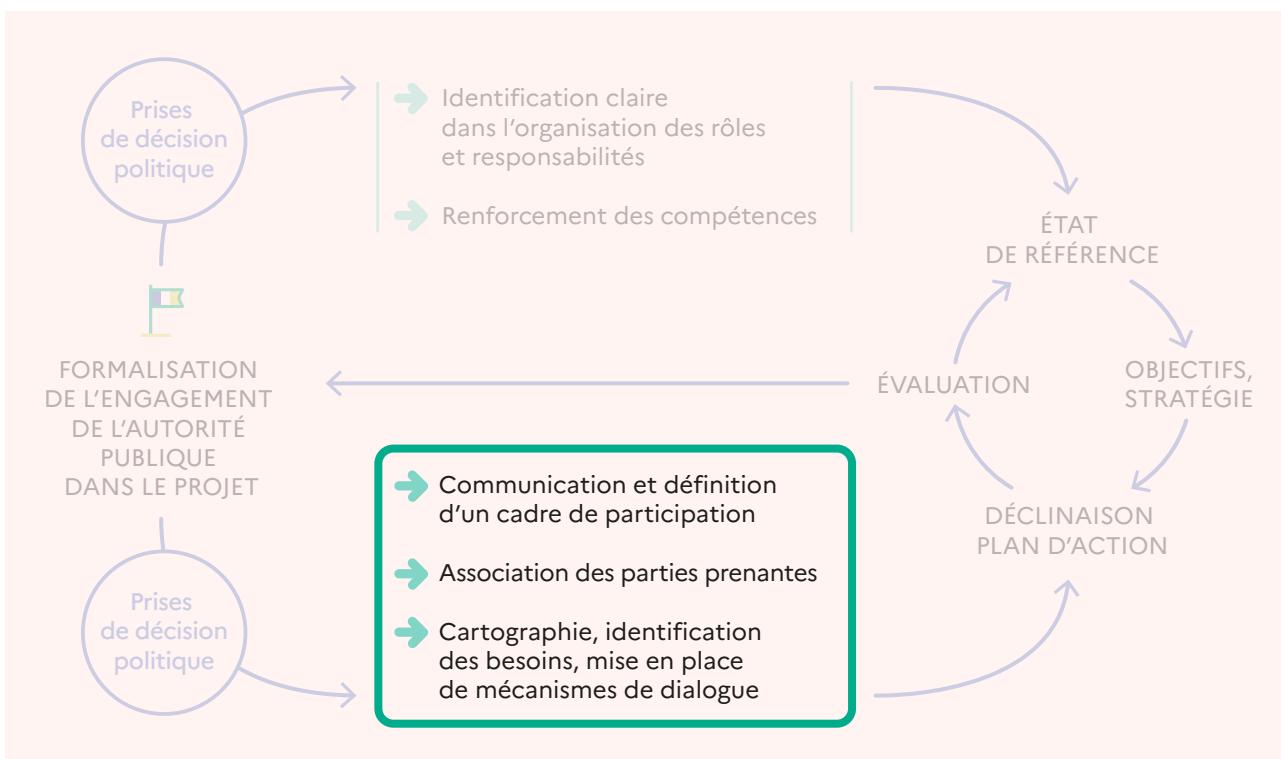
Le pilotage de la stratégie repose sur la complémentarité entre le comité de pilotage et le comité technique :

- le comité de pilotage (COPIL) implique une dizaine d'élus de Toulouse Métropole, les directeurs généraux de Toulouse Métropole et des directeurs de service, ainsi que des représentants des services déconcentrés de l'Etat),

le comité technique (COTECH) implique un nombre important de collaborateurs (70 référents dans les services ainsi que dans les structures associées : SPL, SEM, SMTC...), initialement recrutés dans le cadre d'un « appel à manifestation d'intérêt » interne organisé dans le but d'identifier des « personnes motrices » dans les différentes directions thématiques, sachant que la participation aux réunions est fonction de l'ordre du jour, construit sur un principe de revue de projets. Chacune de ces réunions constitue ainsi une véritable action de management dans une optique de « désilotage ».

Il s'agit d'une démarche très structurée et très inclusive : deux séminaires internes d'évaluation d'une journée ont par exemple été organisés en 2017, puis 2018, avec à chaque fois plus de 100 participants.

2.3.3 IMPLICATION DES PARTIES INTÉRESSÉES



© Ministère de la Transition écologique

La participation des différentes parties prenantes est un pilier de l'action publique en matière de développement durable déjà bien ancré dans les logiques de conduite de projet des territoires (par exemple au travers des démarches telles que l'Agenda 21). Mais sa concrétisation et son efficacité restent perfectibles. Il est utile de le rappeler ici et de renvoyer le cas échéant à la rubrique 4.4 du standard ISO 37104 qui réaffirme l'importance d'un engagement large des différents partenaires de l'autorité publique, **à toutes les phases du cycle de vie du Projet**.

En amont du Projet, mais également dans sa mise en œuvre, il sera notamment utile de vérifier si l'écosystème des parties prenantes a été bien identifié, de concevoir et faire vivre les cadres de dialogue adaptés, et d'assurer l'existence d'un système de communication interne et externe autour du projet.

➔ EXEMPLE DE L'IMPLICATION DES PARTIES INTÉRESSÉES DANS LE CAS DE LA STRATÉGIE « SMART CITY 2015-2020 » DE TOULOUSE MÉTROPOLE

La stratégie « Smart City 2015-2020 » est menée par Toulouse Métropole avec ses différents satellites. Le périmètre est centré sur le territoire de Toulouse Métropole (37 communes, 760 000 habitants), sachant que le Syndicat Mixte des Transports en Commun Tisséo Collectivités, partenaire essentiel du projet, gère un plan de déplacement urbain qui couvre 4 EPCI, 115 communes et plus d'un million d'habitants.



Figure 16 : l'association des parties prenantes pour la mise en œuvre de la stratégie Smart City

d'e-consultation très efficace permettant de dégager des priorités claires. L'implication d'un nombre important d'acteurs économiques et de l'innovation, notamment à travers plusieurs clusters, a également été une clé de réussite. Un séminaire sur une journée (le 22 septembre 2015) associant un large panel d'acteurs a permis de construire l'ossature du schéma directeur autour de ses « 3 principes – 5 ambitions – 15 chantiers prioritaires ».

Aujourd'hui, la démarche Open Métropole embarque 449 entreprises, 134 partenaires universitaires et publics, plus de 175 000 citoyens et 400 collaborateurs. Elle jouit de relais de communication réguliers auprès des têtes de réseaux, clusters et pôles, universités et écoles, médias spécialisés...

La stratégie « Smart City » est porteuse d'une dynamique d'innovation et de partenariats publics-privés clairement assumée sur le plan politique. Elle s'est appuyée sur une méthode de travail collaboratif, très structurée et transverse, incluant les parties prenantes. Le travail a démarré en mars 2015 et cette méthode a véritablement porté ses fruits, avec plus de 100 collaborateurs impliqués, créatifs et heureux de faire partie de l'aventure.

L'implication large des citoyens, qui était un principe directeur très fort de la démarche, a été rendue possible par le « **laboratoire des usages** », confié à un prestataire local, qui a mené un travail

Des solutions pour améliorer la participation citoyenne : les résultats de l'étude de France urbaine

France urbaine a dressé en 2019 un état des lieux des pratiques de participation citoyenne à l'échelle des grandes villes, grandes intercommunalités et métropoles (document téléchargeable sur le site de France urbaine : <https://franceurbaine.org>).

L'étude a permis d'identifier les principales situations auxquelles se heurtent les collectivités lors de l'élaboration de pratiques de participation citoyenne et de mettre en avant les solutions pour conduire des projets réussis. Afin d'assurer le bon fonctionnement des projets, les recommandations sont les suivantes :

- Élaborer des documents fondateurs de la participation citoyenne permet d'éviter toute forme d'incompréhension entre les différents acteurs.
- Lier les thèmes ayant trait au quotidien des citoyens et ceux d'une plus grande envergure entraîne un plus fort engagement des citoyens.
- Mettre en œuvre des systèmes innovants et adaptés aux contextes locaux pour intégrer les publics habituellement éloignés des dispositifs participatifs.
- Conférer une place aux initiatives spontanées de la société civile est une condition de réussite des démarches mises en place par la collectivité.
- Permettre aux territoires d'échanger et de coopérer dans le déploiement de démarches participatives favorise le rapprochement des échelles de gouvernement, améliorant ainsi leur efficacité.
- Concevoir un service dédié à la participation citoyenne en interaction constante avec les autres services qui composent la collectivité pour réellement insuffler une dynamique faisant valoir la participation.

En complément, la « Charte de la participation du public » du Ministère de la Transition écologique présentée en fin de guide, rappelle les bonnes pratiques au fondement de la culture de la participation : proposer un cadre clair et partagé, adopter un état d'esprit constructif, favoriser la diversité des publics et valoriser les contributions du public. Le guide Atelier des territoires peut être consulté à l'adresse suivante <https://www.atelier-territoires.com/>

➔ EXEMPLE DE L'IMPLICATION DES PARTIES INTÉRESSÉES DANS LE CAS DU CTE DU PAYS VENDÔMOIS

L'élaboration du plan d'action du CTE du Pays Vendômois s'est appuyée sur une large concertation, à la fois dans une recherche d'efficacité (sur une séquence de quelques semaines) et dans une logique de co-construction, en mobilisant autant possible les initiatives des différentes parties prenantes du territoire. Cette séquence s'est articulée autour de 4 temps majeurs :

- **Temps 1** : Une première réunion de lancement le 18 février 2019 a permis la mobilisation d'une centaine d'acteurs autour de tables rondes et **l'émergence de 4 thèmes fédérateurs**, retenus en continuité des politiques publiques déjà engagées.
- **Temps 2** : un séminaire tenu le 1^{er} mars 2019 a réuni 85 personnes (élus, associations, entreprises, agriculteurs, représentants des agents des collectivités et de Etat) autour de 7 tables rondes avec l'objectif de lister les projets selon 4 axes : Maîtrise énergétique et mobilité ; Produits locaux et nouvelles pratiques agricoles ; Économie circulaire ; Attractivité du territoire. Ce temps a ainsi permis aux acteurs présents de formuler leurs projets en s'appuyant notamment sur le cadre-type d'une « fiche projet » structurée autour des 4 axes et de faire remonter de nouveaux thèmes possibles. La nature de l'exercice et la variété des acteurs, dont certains ayant habituellement peu d'interactions entre eux, a également permis des échanges très riches autour de l'identification des points communs entre les différents projets et de **synergies possibles**.
- **Temps 3** : la journée du 24 avril 2019 avec les porteurs de projets (environ 100 personnes) organisée autour de tables-rondes / ateliers a permis aux acteurs réunis de faire remonter 29 projets.
- **Temps 4** : Finalement, ce sont 26 actions ont été retenues par l'Etat et la Région fin mai par le biais d'un jury associant notamment un comité des financeurs (Région, Département, ADEME, DDT, ARS, EPCI, Caisse des Dépôts).



Figure 17 : atelier de co-construction du plan d'action du CTE du Pays Vendômois

L'élaboration du CTE du Pays Vendômois a bénéficié d'un fort portage dès l'origine, à la fois au niveau des élus locaux, en premier lieu la présidente du Syndicat mixte, et des services de l'Etat, représentée par la sous-préfète, qui ont insisté sur le besoin de pédagogie pour dépasser la méfiance que suscite parfois la transition écologique tout en mettant en avant la dynamique du territoire, retenu à la fois comme « territoire d'industrie » et comme bénéficiaire du contrat de transition écologique.

La construction du CTE s'est également appuyée sur le conseil de développement (voir focus ci-dessous) qui se révèle une instance privilégiée pour associer les parties prenantes à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des projets de territoires et autres stratégies telles que les démarches de planification et de promotion du développement durable.

Focus sur le conseil de développement du Pays Vendômois

Institués par la « loi Voynet » ou loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire du 25 juin 1999, les conseils de développement constituent des espaces de dialogue entre la société civile, les élus locaux et les citoyens, à l'échelle des intercommunalités et des territoires de projet, en lien avec les communes.

Le conseil de développement du Pays Vendômois est très ouvert, avec 300 personnes (publiques ou privées) qui ne sont pas choisies mais sont volontaires, souhaitant exprimer leur avis sur les différents sujets abordés par le Pays Vendômois.

Au fil des années et des projets, le Pays Vendômois a acquis une méthode de travail efficace pour la concertation avec les acteurs. Dès le début, élus, associations, entreprises, particuliers, participent à l'élaboration des projets. Des personnes venues de domaines variés ont établi des relations qui les ont conduits à collaborer, à coopérer pour agir, à établir des partenariats et à se mettre en réseau pour communiquer ou créer. Le Vendômois est ainsi un territoire où les gens se parlent, s'écoutent et décident d'expérimenter ensemble de nouvelles pratiques exemplaires de développement durable.

C'est un territoire qui pratique la transversalité à travers le travail en commun, la mise en réseau d'acteurs, la gestion des programmes et la synergie des projets, en associant élus et acteurs aux différentes étapes des projets.

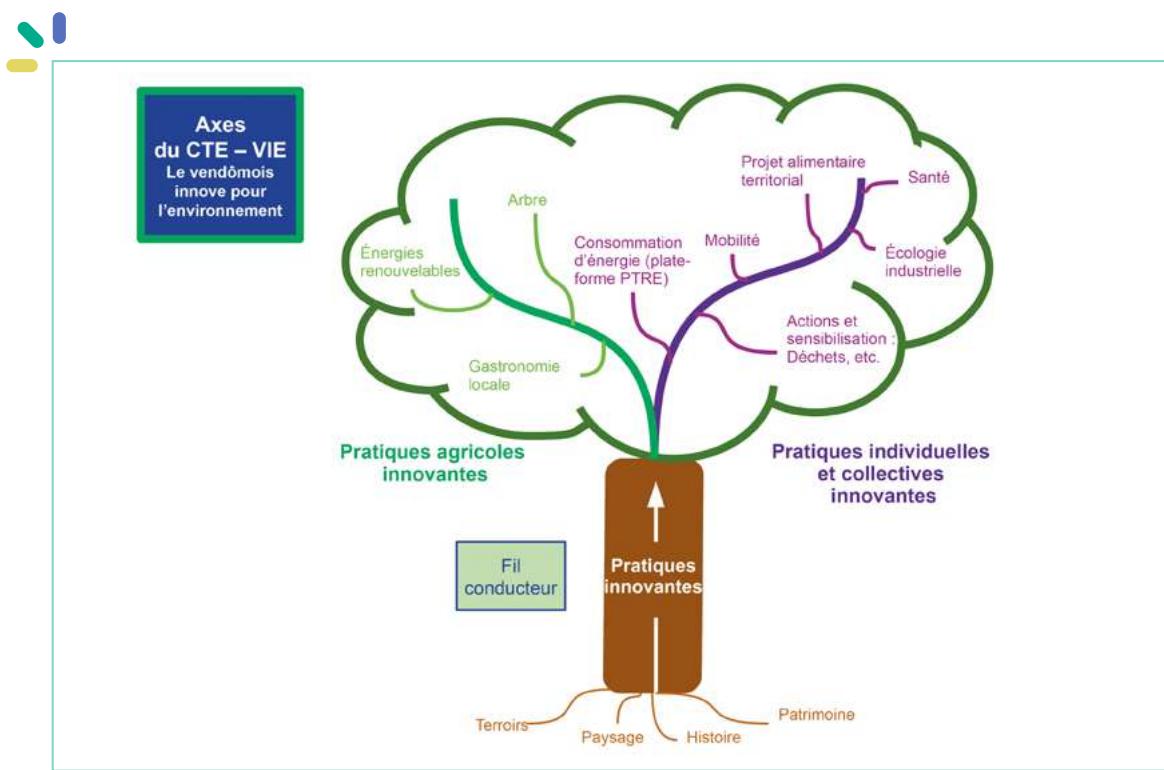
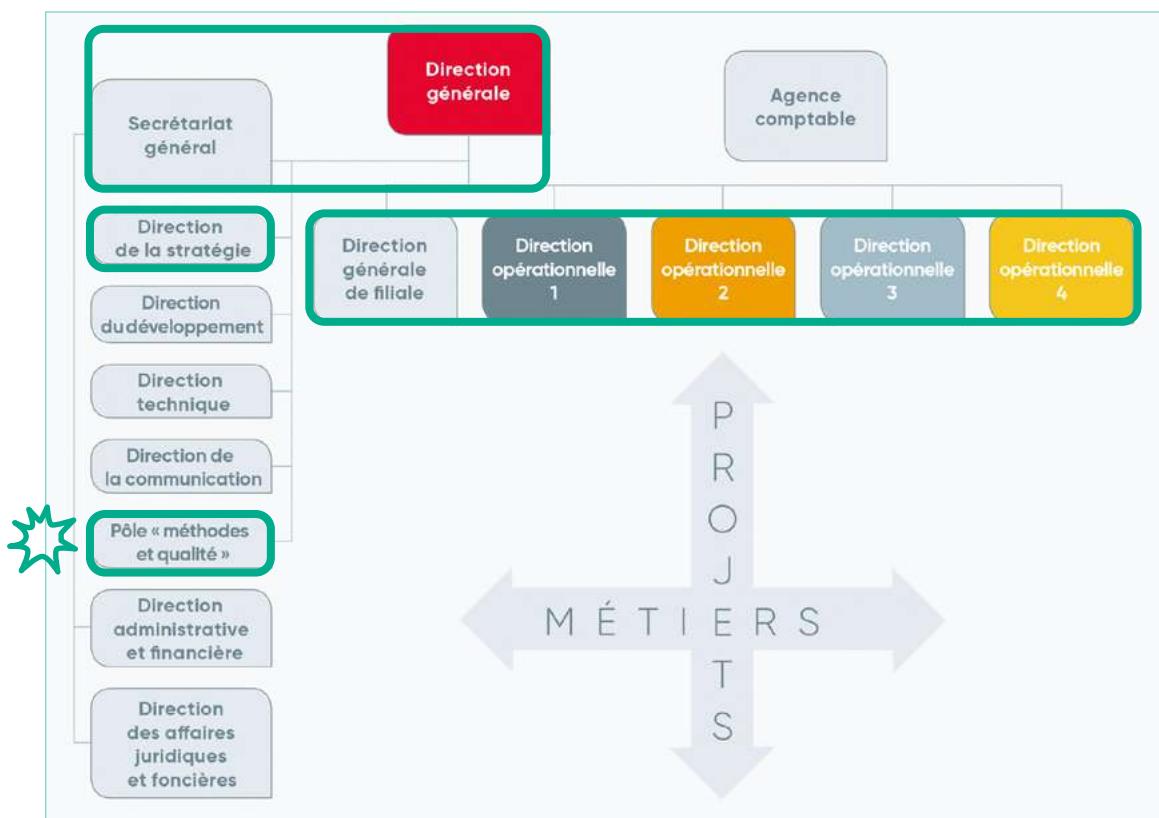


Figure 18 : les principes de construction du CTE du Pays Vendômois

➔ EXEMPLE DE L'IMPLICATION DES PARTIES INTÉRESSÉES DANS LE CAS DU PSO D'EPAMARNE-EPAFRANCE

Sur le plan stratégique, l'approche d'EpaMarne EpaFrance est envisagée comme une contribution à 6 défis majeurs pour le territoire. Ces défis sont le fruit d'un **diagnostic prospectif**, amorcé dans le cadre de la démarche « Marne-la-Vallée en 2050 » et prolongé par des échanges avec les parties prenantes du territoire : entretiens avec les élus, séminaires avec les administrateurs et ateliers de travail avec l'ensemble des partenaires des EPA. Loin du « schéma directeur », ils constituent donc **un cadre d'intervention souple et partagé**, qui recouvre parfaitement les finalités du développement durable. Cette appropriation locale du standard est résumée dans une table de correspondance entre les défis du PSO et les finalités du développement durable présentée plus en détail plus loin dans ce guide.

Ce projet a été très fortement porté par la Direction générale des établissements dès 2018, au moment où arrivait à sa conclusion l'exercice prospectif « Marne-la-Vallée en 2050 », et a accompagné la mise en place d'une nouvelle organisation en 2019. Piloté par la Direction de la Stratégie, il a été construit en associant toutes les directions de l'Epa, et notamment les Directions opérationnelles et le Pôle Méthodes et Qualité, avec en premier point d'orgue une validation en CODIR des défis du PSO en avril 2019. Ce travail s'est poursuivi par plusieurs phases de concertation externe, notamment avec les élus du territoire, pour permettre la validation du PSO et son vote en décembre 2019. Les collaborateurs ont été également sensibilisés dès le lancement du processus d'élaboration du PSO, avec la mise en place de groupes de travail pour formuler un plan d'action.



➔ UN PROCESSUS DE CONCERTATION ET DE CO-CONSTRUCTION LARGE ET PROGRESSIF DANS LE CAS DU PÔLE MÉTROPOLITAIN NANTES SAINT-NAZAIRE

Le dispositif de type IBA inspiré du modèle allemand est vu comme l'outil d'une action publique décloisonnée et un processus de mise en projets partagé avec les citoyens et les parties prenantes (acteurs économiques, politiques, institutionnels, associatifs, et culturels), avec une dimension architecturale, d'aménagement et paysagère forte. Ce dispositif répond généralement à une problématique de territoire en difficulté (chômage, désindustrialisation, etc.). Ce n'est pas le cas du territoire de Nantes Saint Nazaire, mais les mêmes leviers méritent d'être activés pour anticiper les grands enjeux à moyen terme tels que le dérèglement climatique (montée des eaux et événements climatiques, évolution du climat vers méso-méditerranéen) avec ses questions corollaires d'aménagement et de construction immobilière, et d'économie décarbonée.

L'originalité de la démarche portée par le Pôle Métropolitain repose sur la mise en place d'un **processus de concertation et de co-construction large et progressif**, dont les différents jalons sont à même d'éclairer la décision politique et de répondre à l'ambition du projet et à sa portée stratégique, géographique et temporelle (programme d'actions collaboratives et/ou coordonnées à établir pour une décennie).

Ce processus de concertation s'organise autour de deux types de gouvernance de projet :

- Des groupes dits « techniques », regroupant notamment les DGS et les responsables de l'aménagement des EPCI, mais également différents experts et compétences des EPCI.
- Une gouvernance politique, associant les élus des EPCI.

« L'équipe du Pôle Métropolitain de Nantes Saint-Nazaire est dans une phase de définition des priorités. Trois groupes de travail ont été constitués : partage des nouveaux enjeux de développement, traduction spatiale, modalités de coopération. Les échanges de chaque groupe sont notamment nourris par un questionnement autour des six finalités du standard ISO 37101. »

**Laurie-Mai Denoux, Directrice de projets -
Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire**

métropolitain au travers de la démarche engagée est d'évaluer dans quelle mesure il continue à l'être, d'anticiper et bien identifier les enjeux, de bien qualifier les impacts des politiques publiques, et de préparer la mise au débat avec les nouveaux élus issus des dernières élections. La manière dont la notion d'attractivité est définie dans le standard ISO 37101 est à ce titre intéressante et utile pour nourrir l'analyse.

Ce processus a démarré en juillet 2019 par une première présentation aux élus du conseil syndical, puis par une **première phase de mobilisation** traduite par un séminaire qui a permis de réinterroger les sujets d'intervention du pôle, en évaluant notamment les champs thématiques souffrant de déficit d'outillage (manque de moyens et de compétences), principalement sous le prisme des questions d'aménagement et du développement économique. Des échanges bilatéraux ont été menés avec différentes parties prenantes sur le second semestre 2019 aboutissant au lancement d'une **phase de préfiguration** au premier semestre 2020.

Cette phase est notamment l'occasion de s'interroger sur l'ambition du territoire et des objectifs au regard des **finalités du développement durable**. A titre d'exemple, le sujet de l'attractivité est central dans les débats : le territoire est attractif, c'est un fait, et l'objectif du Pôle

Des réunions avec les référents techniques des 5 EPCI ont été organisées en préalable pour caler le contenu des ateliers et leur composition, complétés par des entretiens-tests avec quelques partenaires habituels du Pôle métropolitain, notamment sur la dimension « dialogue citoyen ». Ces échanges sont ensuite restitués à un AMO qui est chargé de retravailler le fil rouge des ateliers. Cette étape préparatoire a été l'occasion d'interroger la portée de l'exercice engagé, notamment dans sa dimension technique, et son articulation avec le temps politique, dans un contexte d'incertitudes liées aux échéances électorales.

Les ateliers de la phase de préfiguration et l'utilisation des 6 finalités du développement durable parmi les outils d'analyse et de conduite des réflexions

Cette phase de préfiguration est conduite sous forme de 3 sessions d'ateliers, dans une logique progressive, et vise à :

- alimenter la connaissance de ce qui caractérise l'aire métropolitaine,
- bâtir un socle commun de diagnostic en mettant en lumière l'apport des différents territoires et acteurs à la performance globale et en dressant un portrait dynamique de la société métropolitaine, de ses interactions, de ses interdépendances,
- définir les priorités et énoncer les défis à relever (neutralité carbone et artificialisation des sols, anticipation du changement climatique, modification de la biodiversité, développement des EnR.....),
- puis à partir de ces éléments d'analyse et des retours des acteurs, préparer les interpellations, les questionnements qui seront ensuite soumis au débat collectif.

2/3 de participants locaux et 1/3 de participants externes

Ces ateliers associent des experts (via des contributions écrites, des entretiens, une présence à l'atelier), les agences d'urbanisme, les acteurs économiques locaux, des universitaires, des représentants du monde culturel, techniciens de territoires voisins, l'Etat.... et s'appuient également sur les travaux déjà engagés comme Popsu et les Fabriques prospectives.

Les 6 finalités du standard ISO 37101 / 37104 sont utilisées comme cadre de réflexion et pour la mise en perspective des éléments de diagnostic et d'énoncé des défis à relever.

Cette phase de préfiguration est également l'occasion pour le Pôle métropolitain de s'interroger sur différents leviers de réussite de la démarche, notamment ceux concernant :

- Les enjeux de communication, les acteurs ayant de plus en plus de mal à se parler du fait de la taille des organisations et leur spécialisation. Cela implique d'être très attentif aux modalités de mobilisation et co-production entre des différentes parties prenantes, de même que de diffusion de la connaissance.
- Les enjeux de temporalité et de maturation, qui doivent être pris en compte dans la gestion de projet, rendue complexe par la pluralité d'acteurs et les pressions économiques.
- Les enjeux de partage de la connaissance entre acteurs publics et acteurs privés, notamment citoyens, qui doivent aussi être impliqués. Le pôle peut pour cela s'appuyer sur le dialogue citoyen qui a déjà fait ses preuves dans la métropole.
- Les enjeux d'animation et de diffusion.

À l'issue de la phase de préfiguration, un atelier sera organisé avec les élus pour en présenter les résultats et décider des suites à donner, de manière à lancer ensuite une phase d'élaboration de la feuille de route stratégique pour un objectif de production à l'été 2021. Cette date lointaine laisserait le temps aux nouveaux élus de s'approprier la démarche, au travers d'un rythme soutenu de rencontres (fréquence d'une réunion toutes les 6 semaines). In fine, cette feuille de route stratégique, dotée d'un plan d'action, doit permettre la mise en projets à partir de l'été 2021.

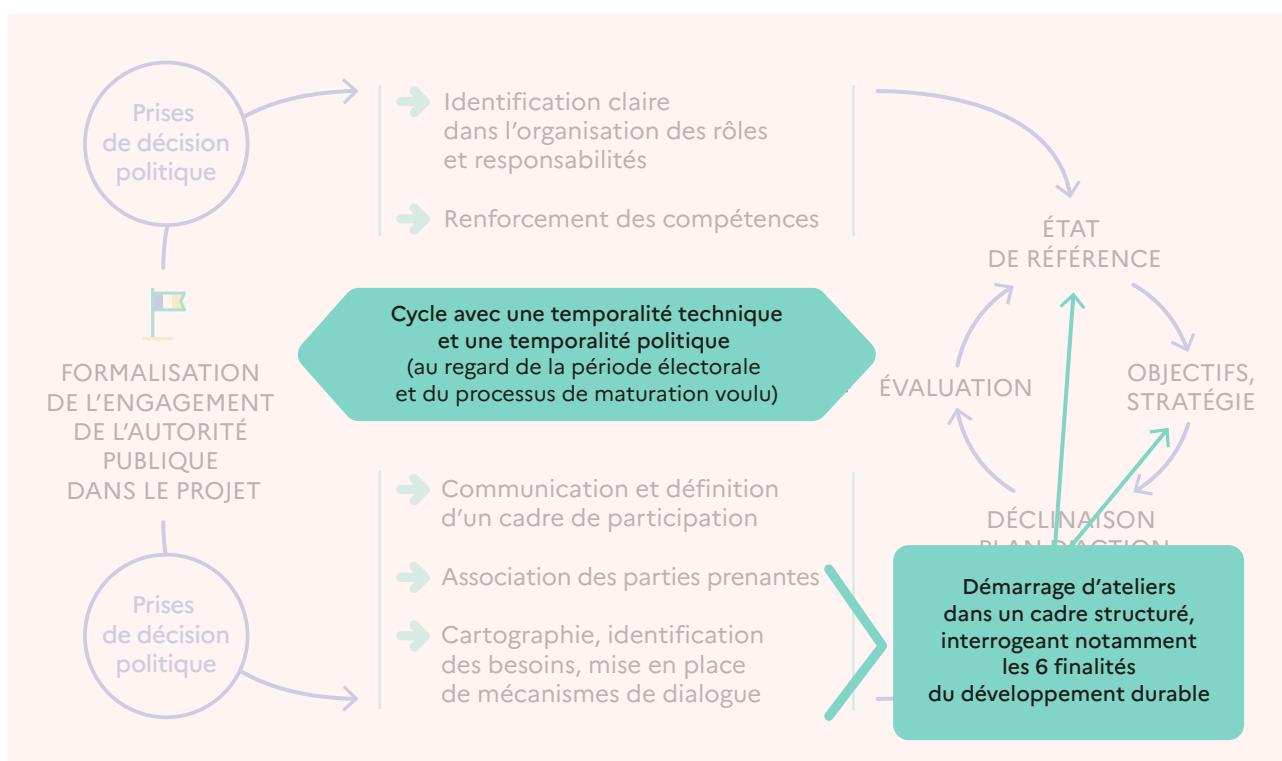


Figure 20 : démarche progressive et évolutive engagée par le Pôle métropolitain Nantes Saint-Nazaire
© Ministère de la Transition écologique

➔ LA TRANSVERSALITÉ AU CŒUR DES DÉMARCHES DE LA STRATÉGIE DE RÉSILIENCE DE LA VILLE DE PARIS

Dès 2017, la mise en œuvre des 35 actions de la stratégie Résilience démarre, coordonnée par la mission Résilience. Celle-ci bénéficie d'un positionnement transversal, au sein du Secrétariat Général de la Ville de Paris, ce qui lui permet de créer des passerelles entre les expertises au sein de l'administration. Des ateliers créatifs et collaboratifs sont alors organisés afin de construire des programmes intégrés et inclusifs. Parmi ces actions, on compte le développement d'un réseau de citoyens formés et solidaires, prêts à agir pour leur ville et s'entraider, en cas de crise comme au quotidien : les « Volontaires de Paris », ou encore l'aménagement de rues « résilientes », c'est-à-dire intégrant de façon

systémique l'ensemble des enjeux dans leur conception et leur gestion. Ces projets « pilotes » ont vocation à devenir des laboratoires grandeur nature, pour faire la preuve du concept, d'évaluer l'efficacité de la méthode et créer les conditions d'une généralisation. La mission Résilience veille aussi à diffuser la résilience comme un principe d'action et de transformation publique, par l'innovation, le développement de nouveaux outils, la formation, la veille et la prospective.

« Le rôle de la mission Résilience est de rendre opérante la pensée systémique. »

Noémie Fompeyrine, Responsable Mission Résilience - Ville de Paris



© Ville de Paris

L'exemple des cours « Oasis »

<https://www.paris.fr/pages/les-cours-oasis-7389>

L'action n°10 de la Stratégie de Résilience de Paris vise à transformer les cours de récréation des écoles et collèges parisiens en « oasis ». L'objectif est de créer des espaces rafraîchis, plus agréables à vivre au quotidien et mieux partagés par tous. Il s'agit de renouveler les méthodes de rénovation des cours et d'envisager de nouveaux usages pour celles-ci.

D'ici la fin du siècle, Météo France projette une augmentation de la température moyenne annuelle de 1°C à 4°C pour une valeur de référence de 12,4°C aujourd'hui, et entre 10 et 25 jours de canicule par an. Pour faire face à cet enjeu de santé publique, les cours de récréation ont été identifiées comme des leviers importants : elles représentent plus de 70 hectares de surface et sont réparties de manière homogène sur le territoire. Encore principalement asphaltés et imperméables aujourd'hui, ces espaces participent à l'effet d'îlot de chaleur urbain. Pensées comme des îlots de fraîcheur au cœur des quartiers, ces « oasis » sont alors conçus pour accueillir un public plus large en dehors des temps éducatifs, et devenir des lieux « refuges » pour les personnes vulnérables durant les vagues de chaleur.

Dans une **logique inclusive**, la démarche Oasis propose d'associer dès le démarrage les premiers concernés : les élèves et les adultes de l'établissement. Il s'agit de partager leurs regards sur la cour et d'aboutir à un consensus pour un nouvel aménagement. Des outils de co-conception permettent de dessiner les cours, en impliquant les enfants et les adultes.

Dans une **logique intégrée**, la transformation des cours est alors définie sur la base de la co-conception et de divers invariants : gestion des eaux pluviales, augmentation des surfaces végétalisées, mobilier adapté, ombre, jeux d'eau, etc. Ainsi, sur un site unique, avec un seul budget, un même processus ou calendrier, on répond à plusieurs objectifs. On maximise les co-bénéfices : sobriété, santé, adaptation au changement climatique, amélioration des supports pédagogiques, prise en compte du genre, lien social, etc.

Dans une **logique apprenante**, la méthode « Oasis » (co-conception, innovations techniques, nouvelles approches pédagogiques...) repose aussi sur la capacité des différents acteurs concernés à approfondir et à renforcer leurs compétences : formations, conférences, voyages d'étude impliquent alors les agents de la Ville, les partenaires, les enseignants, les parents, etc.

2.4 CONSOLIDER LA STRATÉGIE ET LE PLAN D'ACTION

Dans cette partie, nous nous intéresserons à ce qui constitue le cœur du système de management du développement durable, c'est-à-dire le processus qui permet de **concrétiser l'ambition** portée au niveau politique dans le cadre d'une stratégie, et de sa déclinaison opérationnelle en un ensemble cohérent d'actions.

Notons que la brique « évaluation », élément essentiel du rouage de l'amélioration continue, est traitée un peu plus loin dans un paragraphe spécifique (cf. § 2.5).

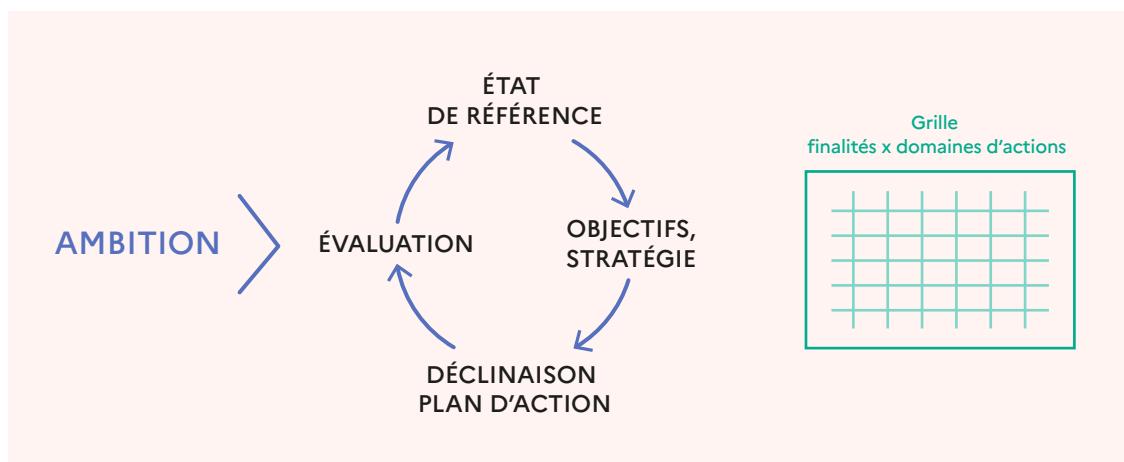


Figure 21 : étapes à mettre en œuvre pour concrétiser l'ambition
© Ministère de la Transition écologique

De manière assez classique, la séquence logique consiste en plusieurs étapes :

- Dans un premier temps, il s'agit de disposer d'une vision claire de la **situation de référence** en procédant à une cartographie de la situation locale et des domaines d'action pertinents, une identification des parties intéressées (pour celles qui ne sont pas déjà mobilisées), une analyse permettant d'aboutir à un diagnostic et différents scénarios, et une analyse comparative situant le projet par rapport à des éléments de parangonnage ; cette étape (cf. « examen de la situation de référence » du standard ISO 37104) permet le cas échéant de nourrir et/ou de faire évoluer l'énoncé de l'ambition tel que présenté dans l'intention politique présidant au lancement du Projet.
- Sur la base de la situation de référence, l'étape suivante consiste à définir la vision de développement de la ville ou du territoire que doit appuyer le Projet, et à fixer les **objectifs stratégiques prioritaires** du Projet ; pour cela, il s'agit notamment de définir les priorités locales vis-à-vis du développement durable, d'établir une stratégie intégrée et réaliste, de fixer les objectifs et les indicateurs associés, et de confirmer ou renforcer (ou définir le cas échéant) les principes de gouvernance (cf. « définition d'une stratégie en faveur du développement durable » du standard ISO 37104).
- Cette stratégie a vocation à déboucher sur la définition et la mise en œuvre d'un ensemble robuste, clair et cohérent d'actions (éventuellement déclinées elles-mêmes en sous-projets ou opérations) traduit sous une forme communément appelée **plan d'action**, qui, dans sa vocation opérationnelle, définit notamment un calendrier et désigne les personnes et organismes responsables de chaque action, identifie les ressources à mobiliser (procédures, outils, compétences, financements), définit une méthode de suivi et d'évaluation, et définit les modalités d'association des parties intéressées (cf. « établissement du plan d'action et planification de sa mise en œuvre » du standard ISO 37104).

Au-delà du processus de management de projet décrit ci-dessus, deux clés déterminantes sont à prendre en compte dans la méthode, et ce aux différentes étapes :

- **La logique de co-construction et d'engagement des parties prenantes** : l'adhésion au Projet profitera d'une implication active des différentes parties sur l'ensemble du cycle de vie du Projet (et pas uniquement au stade de la définition des objectifs par exemple), que ce soit à l'occasion de temps collectifs ou bien lors d'échanges bilatéraux.
- **La capacité à réinterroger le Projet et à en mettre en perspective les objectifs à la lumière des leviers de politiques publiques activables et de leurs contributions aux finalités du développement durable.** L'utilisation de la grille « finalités » x « domaines d'actions » du standard ISO 37101 / 37104 comme outil d'analyse mobilisable à tous les stades décrits ci-dessus s'avère à ce titre un outil précieux, tant pour des temps de travail « en chambre » que pour des temps de travail collectifs, de type ateliers par exemple.

Les exemples qui suivent illustrent différentes situations où la **séquence « situation de référence » → « stratégie » → « plan d'action »** a été ou est mise en œuvre par les territoires pilotes. Dans plusieurs des cas présentés ci-après, la grille « finalités » x « domaines d'actions » du standard ISO 37101 / 37104 a été utilisée, à différents stades de maturité dans la séquence : par exemple pour lancer l'examen de la situation référence (Pays d'Epernay), pour réinterroger et/ou consolider la stratégie (EpaMarne EpaFrance), pour réinterroger et/ou consolider le plan d'action (Grenoble Alpes Métropole). Ces exemples mettent en lumière l'intérêt de la grille d'analyse comme outil de « tableau de bord » du Projet, évolutif et suffisamment souple pour s'adapter aux méthodes et référentiels déjà à l'œuvre dans chaque territoire et/ou pour chaque projet.

➔ UTILISATION DE LA GRILLE « FINALITÉS X DOMAINES D'ACTION » POUR ÉTABLIR LE DIAGNOSTIC (EXAMEN DE LA SITUATION DE RÉFÉRENCE) PRÉALABLE À L'ÉTABLISSEMENT DU PROJET DE TERRITOIRE DU PAYS D'EPERNAY

Dans le cas du projet de territoire du Pays d'Epernay, l'utilisation du standard ISO 37101 / 37104, débutée à la fin du 1er semestre 2020, doit permettre de nourrir le diagnostic (examen de la situation de référence) par l'utilisation de la grille « finalités x domaines d'actions » pour passer en revue les différentes actions engagées sur une période récentes par le PETR, par les EPCI du territoire, par les communes et le cas échéants par les partenaires, et d'évaluer leurs différentes contributions aux finalités du développement durable. Cette analyse est conduite avec l'appui d'étudiants en master 2 de géographie à l'Université de Reims aux côtés des équipes du Pays d'Epernay.

L'utilisation de la grille est également l'occasion de travailler en étroite concertation avec les EPCI et d'élaborer un **diagnostic partagé** : les 3 EPCI ayant des niveaux de maturité et des moyens d'ingénierie différents, la méthode de travail s'appuie sur l'utilisation progressive et accompagnée de la grille, à l'aide de tableurs Excel supports à l'analyse rétrospective des actions passées.

Les conclusions tirées seront ensuite présentées aux élus après les élections municipales. Le cadre offert par le système de management du développement durable servira enfin de support pour la définition du nouveau projet de territoire du pays d'Epernay (fin 2020-début 2021).

➔ LE RECOURS AU SYSTÈME DE MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR ASSEOIR LA STRATÉGIE, PRÉCISER LES OBJECTIFS ET OUTILLER LES ACTIONS DANS LE CAS DU PROJET GRANDALPE

Dans le cas du projet GRANDALPE, 4 axes stratégiques ont été validés en 2019 par les élus à l'issue des premières phases de concertation (voir § 2.3).

En parallèle, les équipes projet ont engagé un important chantier, visant à **préciser, organiser et hiérarchiser les objectifs du projet**, et ce sous deux angles :

- Par l'utilisation du référentiel ISO 37101 / 37104 pour prendre du recul et aider à la formalisation du **diagnostic partagé** (lui-même étant le fruit d'un processus d'études et d'analyse déjà très fourni)
- En faisant vivre l'outil « **arbre des objectifs** », mis au point et utilisé par le service Stratégie et Innovation Publique pour le pilotage des projets métropolitains.

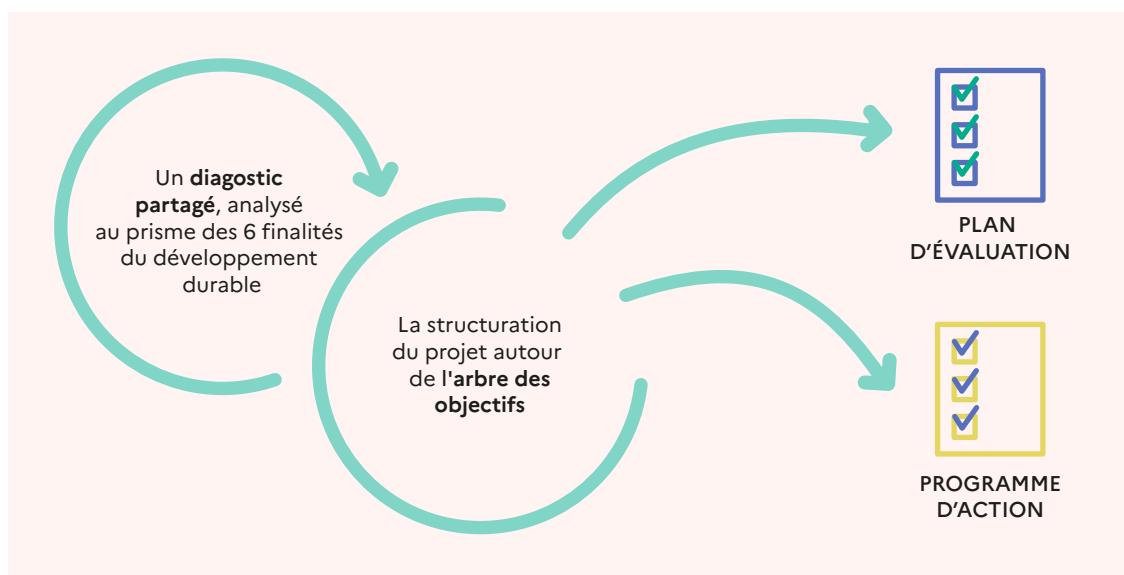


Figure 22 : une méthode d'analyse reposant sur deux outils

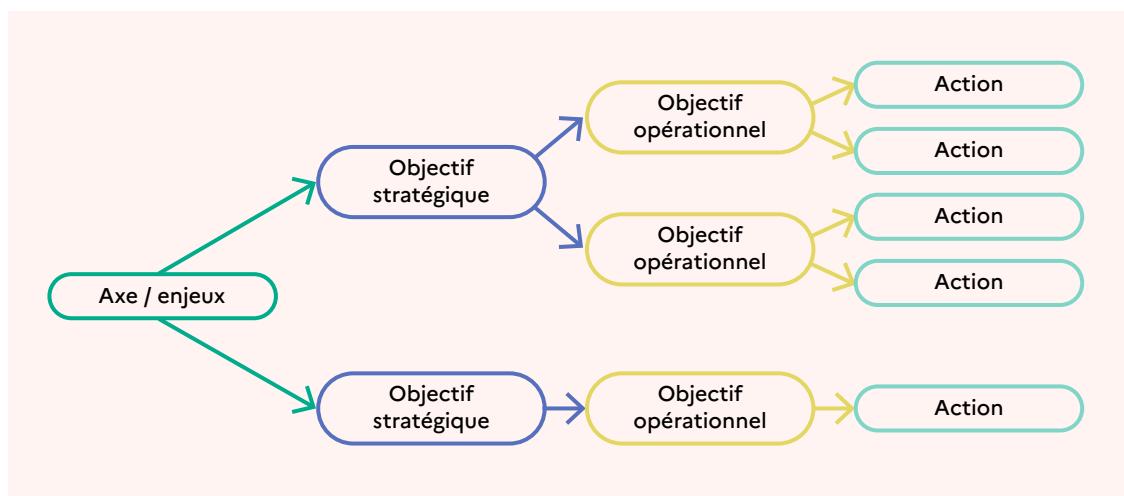


Figure 23 : principe de l'arbre des objectifs

UTILISATION DE LA GRILLE « FINALITÉS X DOMAINES D'ACTION »

L'équipe projet au sein de GAM, sous l'impulsion de la DGA Cohérence Territoriale, a réalisé un important travail d'analyse des axes développés par le projet GRANDALPE au regard des finalités « développement durable » du standard ISO 37101 et des domaines d'actions mobilisables, dans un premier temps dans une logique d'observation, permettant de poser un regard stabilisé sur les premières orientations formulées et d'évaluer la contribution du plan d'action aux 6 finalités du développement durable.

Axe par axe, l'analyse a donc permis de réinterroger le projet et s'est articulée autour de la déclinaison des objectifs par l'entrée « Actions » en mettant en relation :

- Les finalités du développement durable telles qu'énoncées par l'ISO 37101.
- Les objectifs stratégiques exprimés.
- Les outils de suivi et d'évaluation envisagés.
- Le périmètre d'action/Echelle du programme.
- Les actions concrètes permettant de répondre aux objectifs développés.

Case Iso 37101 FINALITE	Objectifs stratégiques	Suivi évaluation	Echelle de prise en compte	Actions contribuant à répondre à l'objectifs
H3 Utilisation des ressources	Poursuivre l'effort de rénovation massive du parc de logements	Ecoquartier Marchés MOE	Centralité Sud Quartiers Villeneuve Essarts Surieux	Rénovation et Réhabilitation et la performance thermique des bâtiments
H4 Cohésion sociale	retrouver des espaces vivants, pour dessiner des quartiers plus conviviaux et apaisés	Ecoquartier Marchés MOE	Centralité Sud Quartier Essarts Surieux	Créer des allées bordées d'arbres, avec limitation de vitesse sur les axes de circulation,
H5 Préservation de l'environnement	Redessiner des quartiers ouverts, dynamiques et riches en espaces verts	Ecoquartier Marchés MOE Mesure couverture végétale Ratio surf imper/surf perm	Centralité Sud Quartier Villeneuve Quartier Essarts Surieux	<u>Démolition des autoponts</u> Aplanissement des buttes pour créer des percées visuelles, Stationnements (re)dessinés, Nouveaux espaces verts, visibilité et accessibilité des parcs
H6 Attractivité	Relancer la dynamique résidentielle	Ecoquartier OPAH Marchés MOE Observatoire immobilier Service foncier Métro Service Habitat Métro Fusion avec NPNRU	Centralité Sud Quartier Villeneuve Quartier Essarts Surieux	Habitat: démolitions env 500 logts Requalification et reconstruction env 2300 logts
	Développer les atouts du territoire pour voir s'installer de nouvelles entreprises			Valorisation du foncier pour accueillir et permettre l'implantation pérenne d'entreprises (ATOS, Artélia, Friche Allibert)

Figure 24 : exemple d'analyse conduite pour évaluer la contribution du plan d'action aux finalités du développement durable, pour le domaine d'action « cadre de vie et environnement professionnel » du référentiel ISO 37101

L'ensemble des résultats a pu être consolidé à l'échelle du plan d'action et restitué sous forme de graphique de synthèse permettant de bâtir des premiers visuels de type « radars » et de repérer les axes majeurs de positionnement du projet GRANDALPE.

De fait, l'usage de la grille a permis non seulement d'évaluer mais également de documenter et d'expliciter les éléments structurants du projet et les éventuels manques.



Figure 25 : consolidation de l'analyse du plan d'action au regard de la grille ISO 37101

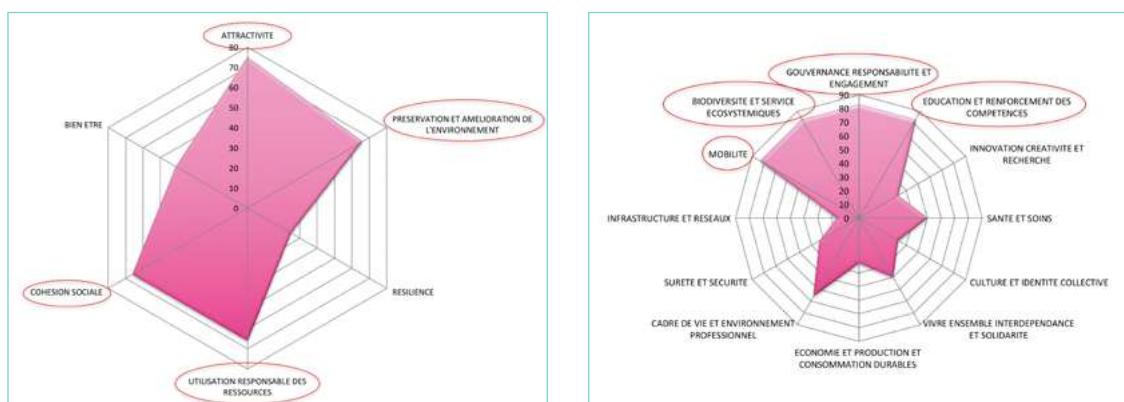


Figure 26 : consolidation graphique de l'analyse, selon les finalités, et selon les domaines d'action mobilisés

Utilisée à un instant t dans le processus de conception du projet, nécessairement long compte tenu de l'ambition et des parties prenantes à associées, la matrice est destinée à évoluer. Le caractère de l'analyse, à la fois dynamique et cadre par le référentiel, fait de la matrice un instrument robuste de mesure de la progression du projet dans son cycle de vie.

L'étape d'après consiste à proposer un niveau d'ambition pour chaque objectif, basé autant que possible sur un objectif chiffré, ajustable par les élus en fonction des priorités. L'objectif est en effet de parvenir à une matrice plus « harmonisée » en vue d'être présentée et pour permettre aux élus de se positionner sur les enjeux prioritaires du projet.

L'ARBRE DES OBJECTIFS

L'arbre des objectifs a été construit en partant des 4 axes (ou enjeux) étant définis comme stratégiques pour le projet et énoncés comme suit :

- Un projet métropolitain partagé par une communauté d'acteurs.
- Un territoire démonstrateur de la transition.
- L'exigence d'une nouvelle attractivité.
- Une « porte d'entrée » de la métropole à la pointe des mobilités.

L'arbre décline ensuite les objectifs stratégiques assignés à chaque enjeu, puis les objectifs opérationnels s'y rapportant et les différentes actions y répondant.

L'utilisation de la grille du standard ISO 37101 a permis à la métropole de retravailler et d'enrichir l'arbre des objectifs en invitant à affiner la gestion de projet et à **ouvrir sur d'autres champs d'intervention**, par une recomposition des objectifs résultant de l'analyse par la matrice. Par exemple, en utilisant la matrice, croisée à l'arbre des objectifs, on constate que les problématiques de gouvernance et de cohésion sociale étaient pas ou peu traitées dans la version initiale, ce qui interroge. La construction de l'arbre des objectifs s'est en effet appuyée au départ sur des éléments de force du territoire, et peut-être pas assez sur des éléments de faiblesse, ce que met bien en évidence le travail de questionnement possible avec la grille.

L'exercice est également révélateur de la complexité d'un projet d'une telle envergure en pointant l'enjeu du management à grande échelle ; à ce titre, la perspective de pouvoir utiliser un cadre de référence commun, tel que celui de l'ISO 37101, semble prometteur pour articuler les projets aux différentes échelles dans une logique « *plug and play* ».

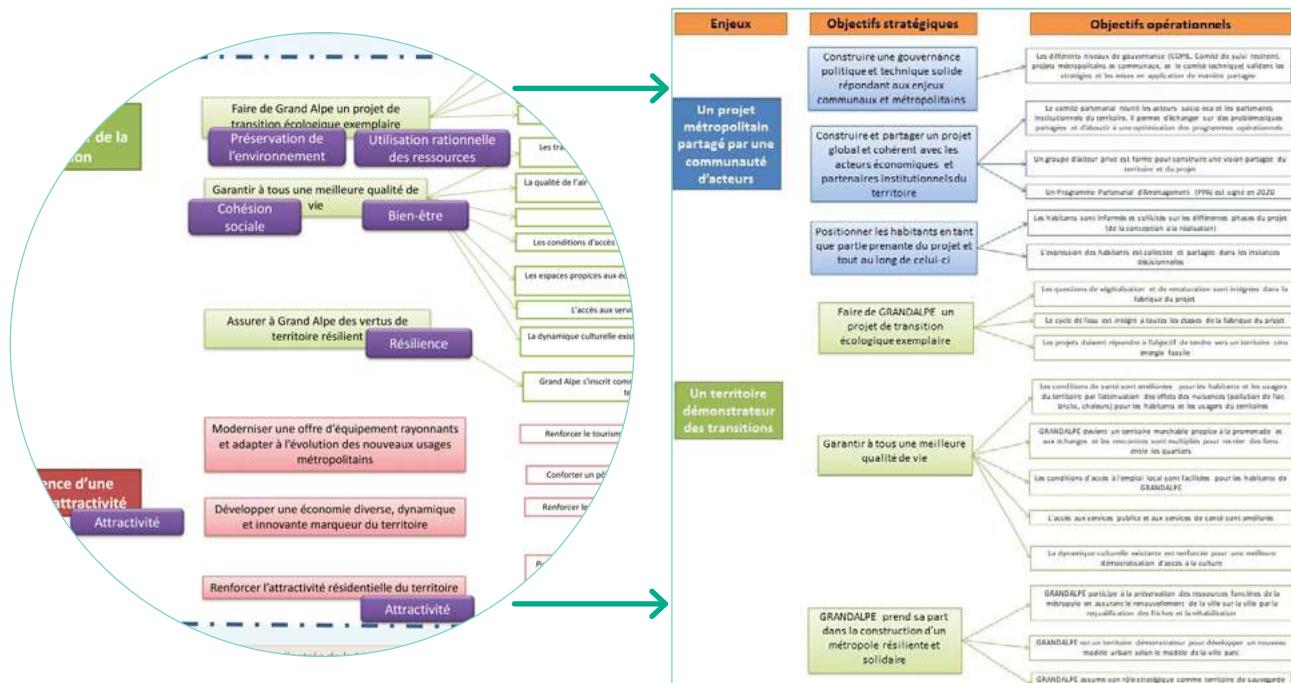


Figure 27 : analyse de l'arbre des objectifs au regard des finalités du développement durable (à gauche) et sa version actualisée (à droite)

➔ DÉFINITION DE LA STRATÉGIE ET PLAN D'ACTION ASSOCIÉ AU PSO D'EPA MARNE-EPA FRANCE

CONTRIBUTION DE LA STRATÉGIE AUX 6 FINALITÉS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE :

En parallèle des conclusions tirées du travail prospectif « Marne-la-Vallée en 2050 », qui visait à construire une stratégie propre à l'EPA mais cohérente avec celles développées par les collectivités du territoire en clarifiant notamment les défis communs à relever, les équipes d'EpaMarne-EpaFrance se sont penchées sur le standard ISO 37101 / 37104 pour formaliser la **contribution de la stratégie et du plan d'action aux 6 finalités** du développement durable énoncées par le standard.

Cela a été l'occasion de valoriser le travail engagé dans le cadre des opérations d'aménagement urbain, de façon à construire une vision exhaustive de ce que fait déjà EpaMarne EpaFrance et de ce qu'il prévoit de faire, et à mieux structurer le discours sous l'angle d'une lecture territorialisée et opérationnelle, déclinée autour :

- de la définition de polarités territoriales (au nombre de 11), construites selon une logique de « territoires fonctionnels » qui se recoupent à quelques exceptions près avec des périmètres administratifs et politiques (EPCI), ainsi qu'avec l'organisation de l'EPA (4 Directions Opérationnelles territorialisées) ;
- de projets emblématiques, structurants pour le territoire et marqueurs de l'action d'EpaMarne-EpaFrance ;
- des contributions aux 6 défis du territoire dans chacune des opérations d'aménagement (échelle des ZAC) : le plan d'actions du PSO.

Les travaux des équipes ont conduit à la mise au point d'une table de correspondance entre les défis du PSO et les finalités du développement durable du standard ISO 37101, telle que présentée ci-dessous.

		Finalités du DLD (ISO 37101)					
		1.Attractivité	2.Préservation et l'amélioration de l'environnement	3.Résilience	4.Utilisation responsable des ressources	5.Cohésion sociale	6.Bien-être
Défis du PSO	Climat	*					
	Santé						*
	Nature	*	*	*	*		
	Cohésion sociale et territoriale	*				*	
	Innovation	*	*	*	*	*	*

Figure 28 : Table de correspondance entre la matrice ISO 37101 et les défis du PSO

Grâce à cette table de correspondance, la grille des finalités du développement durable peut aisément être reconstituée à partir de la grille de lecture du PSO. En outre, deux défis considérés comme transversaux dans le PSO (la mobilité et l'innovation) correspondent précisément à des domaines d'action identifiés par la norme ISO 37 101, ce qui confirme la dimension systémique de cette approche.

Les bénéfices tirés par EpaMarne-EpaFrance dans l'utilisation du standard ISO 37101 / 37104

- Le standard 37101 / 37104 se révèle être un bon outil de structuration des ambitions de chacun des projets en travaillant notamment sur la grille du référentiel finalités x domaines d'action.
- Il permet la mise en œuvre d'une méthodologie « très remontante », tout à fait dans l'esprit de ce qui est conduit au sein d'EpaMarne-EpaFrance au travers du PSO, en consolidant, valorisant et mettant en perspective les résultats l'initiative « Marne-La-Vallée 2050 ».
- Il permet de nourrir les instances et le contenu des outils de pilotage de projet et de les aligner avec les ambitions du PSO, dans une logique de traduction opérationnelle et objectivée.
- Les 6 défis du PSO sont aussi un cadre de référence amené à être rappelé dans de nombreux documents internes et externes (cahiers des charges des marchés, consultations promoteurs...).

PLAN D'ACTION

Sur le plan opérationnel, la contribution aux défis du territoire prend la forme d'un plan d'actions construit grâce à la mobilisation des ressources internes, à toutes les étapes de la démarche. Dans le cadre d'ateliers ouverts à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que de réunions de travail avec les équipes opérationnelles, des actions au service des différents défis ont été identifiées afin de bâtir une feuille de route pour 2020-2024. La majorité correspondait à des initiatives déjà menées ou envisagées par les chefs de projets responsables des opérations d'aménagement, qui ont ainsi été reconsidérées dans ce nouveau contexte. A l'interface des attentes du territoire et des propositions des équipes, le PSO rend en effet visible la contribution de toutes les opérations, quelle que soit leur envergure, à ces défis.

➔ EXAMEN DE LA SITUATION DE RÉFÉRENCE DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE DE RÉSILIENCE DE LA VILLE DE PARIS

Si la stratégie de Résilience de Paris a été élaborée avant la publication du standard ISO 37101 / 37104 et qu'elle s'est développée dans un cadre méthodologique propre à la Ville de Paris, il est intéressant de constater que ce dernier est structuré autour des fondamentaux qui rejoignent ceux du standard ISO et ses principes-clés, notamment la séquence « situation de référence » → « stratégie » → « programme d'actions », l'approche transversale et la vision systémique, ainsi que la forte implication de parties prenantes (internes et externe à la Ville de Paris).

Au démarrage de la « mission Résilience », dans le cadre du réseau international des « 100 Villes Résilientes », de nombreuses démarches menées à Paris favorisaient déjà la résilience du territoire, y compris des stratégies transversales visant à adapter la ville au changement climatique, à développer des programmes d'innovation publique, à lutter contre la grande exclusion, etc. Par exemple :

- Le plan climat de 2007 et la stratégie d'adaptation au changement climatique votée en 2015
- Le pacte de lutte contre la grande exclusion
- Le plan stratégique Ville intelligente et durable
- Le plan d'action pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2024
- La stratégie de rafraîchissement urbain (2019)

L'état des lieux de la résilience de Paris, à l'été 2016, a ainsi mobilisé plus de 800 parties prenantes issues du monde public, économique, associatif et citoyens qui ont identifié six enjeux prioritaires, fragilisant le territoire et constituant des défis pour Paris :

1. Les inégalités sociales, économiques et territoriales, et les risques pesant sur la cohésion sociale
2. Le risque terroriste et le contexte sécuritaire
3. Le dérèglement climatique
4. La pollution de l'air, enjeu prioritaire pour la santé
5. La Seine et les risques liés au fleuve
6. La gouvernance territoriale

Paris est et sera confronté à d'autres crises, liés notamment aux nouvelles technologies, à la raréfaction de ressources, au nucléaire, aux épidémies, chocs financier, pétrolier, à des grèves massives, etc. In fine, la résilience consiste à se préparer à faire face à n'importe quels types de chocs ou de stress chroniques, même imprévisibles.

Ces enjeux ainsi priorisés constituent le socle de la stratégie. Les actions qui la composent doivent y répondre pour révéler et renforcer la résilience de Paris. Une seconde phase d'élaboration de la stratégie débute ainsi en octobre 2016. Celle-ci vise à concevoir de **façon collaborative des actions pour relever ces défis**. Pendant une année, de nombreux entretiens et dix ateliers impliquent à nouveau près de 800 acteurs : services municipaux, institutions, opérateurs de réseaux, entreprises, startups, associations, laboratoires de recherche, etc. En septembre 2017, la Stratégie de résilience est présentée au Conseil de Paris. Au total, 35 actions sont réparties en 9 objectifs et 3 piliers correspondant à la vision suivante : « Paris s'appuie sur ses habitants (I), adapte ses infrastructures (II), mobilise l'intelligence collective et les territoires qui l'entourent pour transformer les défis du siècle en opportunités (III) ».

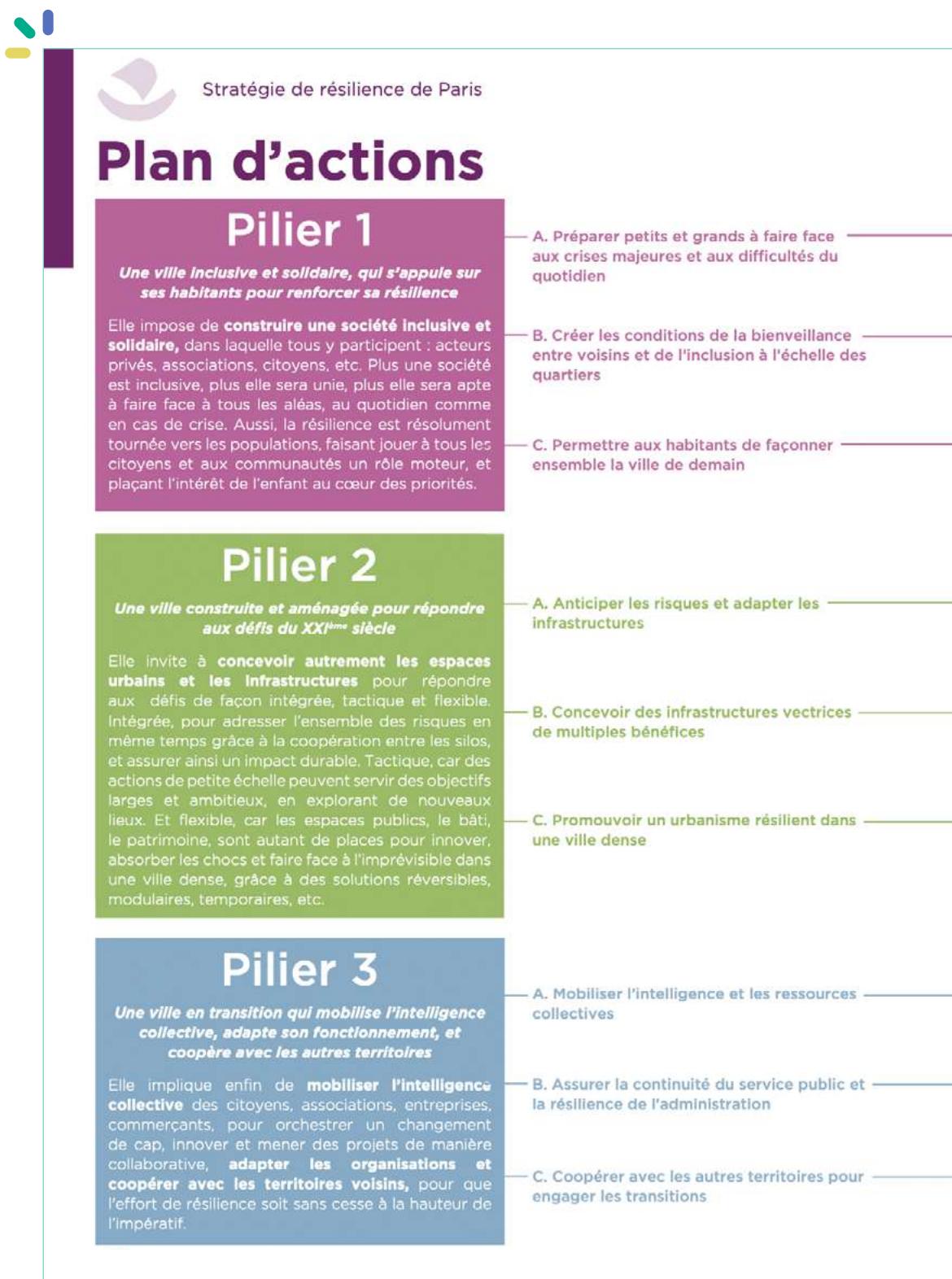


Figure 29 : organisation de la stratégie Résilience autour des 3 piliers et des 9 objectifs

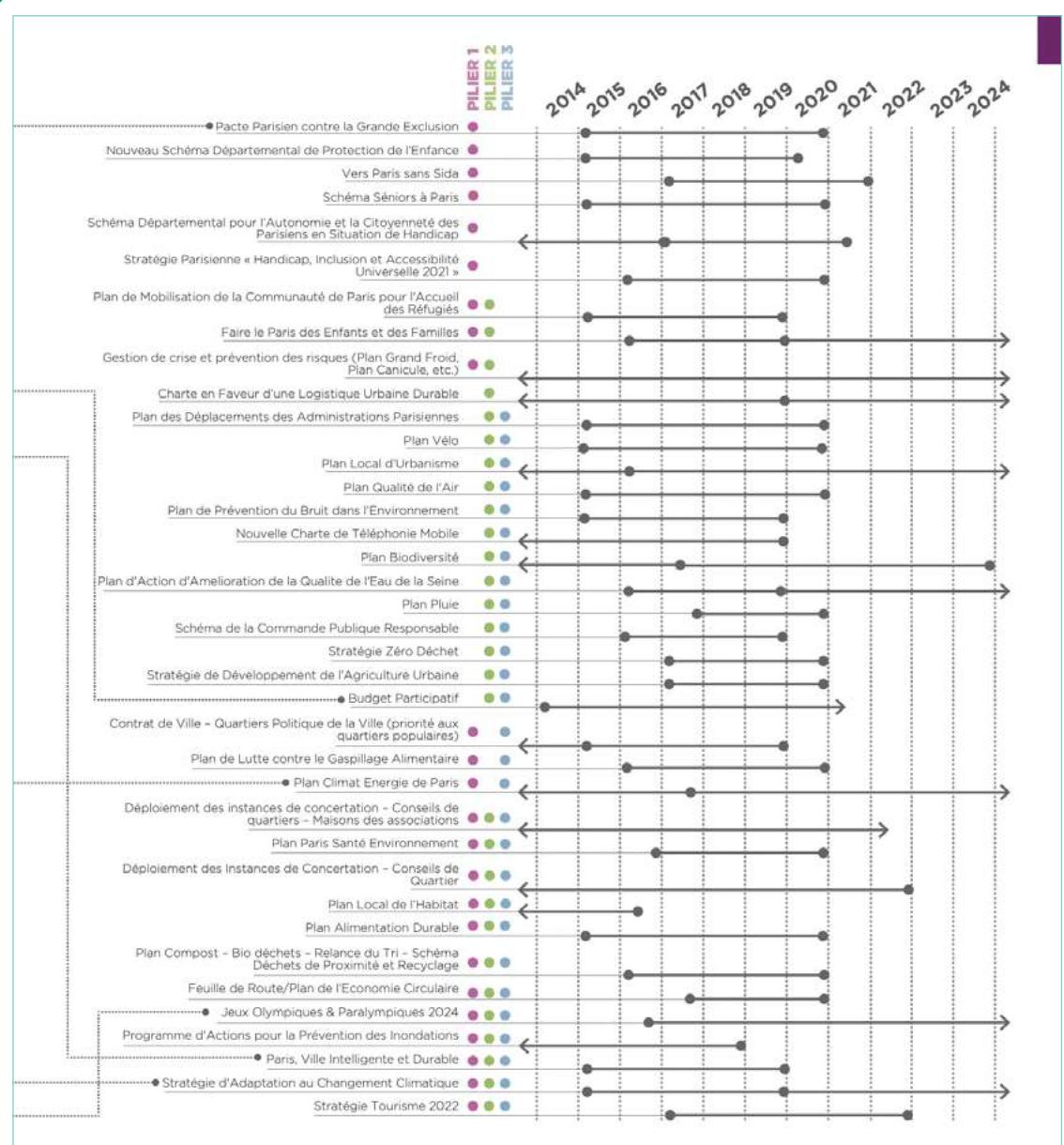


Figure 30 : articulation des piliers de la stratégie Résilience avec les autres stratégies et plans portés par la Ville de Paris

« La Ville de Paris appréhende la résilience comme un cadre englobant visant à faire face aux chocs, aux stress chroniques, et à adapter le territoire aux enjeux du 21^{ème} siècle. De fait, la résilience est perçue comme un outil de la transition des territoires, un processus et un objectif en soi. »

Raphaëlle Thiollier, Cheffe de projet OASIS, Mission Résilience - Ville de Paris

2.5 METTRE EN PLACE ET CONDUIRE L'ÉVALUATION

Cela n'aurait que peu d'intérêt de se doter d'un cadre méthodologique structuré permettant d'accompagner toutes les phases de déclinaison d'une ambition sans un dispositif d'évaluation qui puisse à tout moment indiquer si les retombées du Projet et ses impacts sont conformes aux objectifs de départ, et, par l'identification des écarts éventuels, permettre d'orienter les décisions à prendre (dites « mesures correctives ») pour adapter le programme.

Ce dispositif d'évaluation, au cœur du principe d'amélioration continu, est documenté dans la rubrique 5.5 du standard ISO 37104 (« Conduite de l'évaluation des performances et de l'amélioration continue ») selon les grands principes que l'on retrouve communément dans l'ensemble des familles de normes de management telles que l'ISO 9001 ou l'ISO 14001.

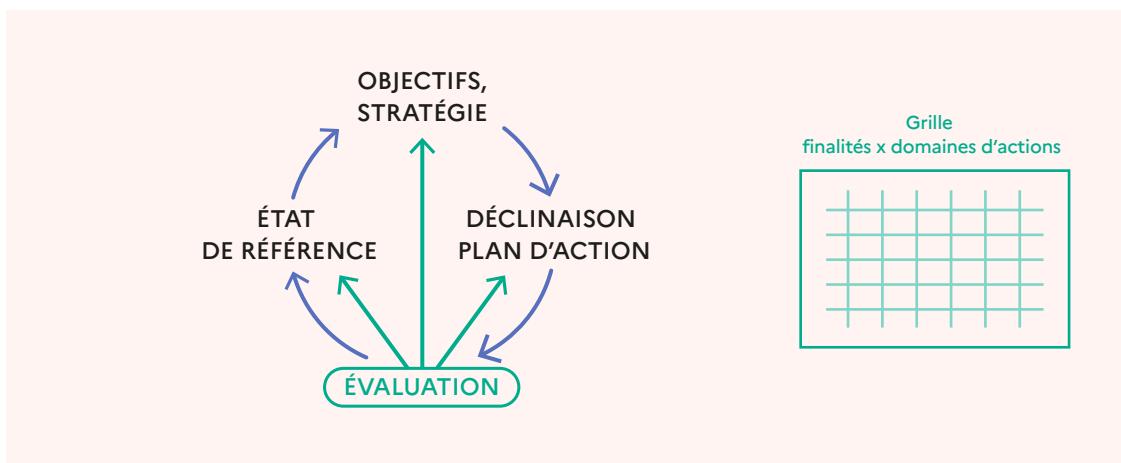


Figure 31 : utilisation de l'évaluation in itinere © Ministère de la Transition écologique

Nous proposons de retenir ici quelques principes-clés de conduite de l'évaluation :

- Le système d'évaluation est un dispositif en tant que tel qui doit être suffisamment robuste et pérenne dans l'organisation qui le met en place pour être incontestable ; l'écueil couramment constaté est celui de systèmes d'évaluation peu lisibles, incertains dans la remontée d'informations ou dont le portage n'est pas suffisamment affirmé, ce qui nuit à leur crédibilité et à leur appropriation par les parties prenantes. En ce sens, le système d'évaluation doit être formalisé, documenté et apparaître de manière claire et assumée dans les circuits de suivi et de décision de la gouvernance de Projet, prévoyant notamment un organisme responsable, une échéance, des moyens affectés (on renverra le lecteur à ce que propose le standard ISO 37104 aux rubriques 5.5.4 « gestion des rapports et des notes » et 5.5.5 « revues de direction »).
- Le système d'évaluation à une double vocation :
 - d'une part il vise à apprécier la contribution finale du projet aux finalités du développement durable et à comparer les résultats aux objectifs annoncés sur la base de l'établissement de la situation de référence ; pour mener cette analyse, il pourra être utile de proposer des indicateurs dits « d'impact ».
 - d'autre part, il doit permettre également de vérifier la bonne mise en œuvre du plan d'action, en suivant la mobilisation des moyens mis en œuvre et la réalisation effective des engagements pris au travers des actions proposées ; pour mener cette analyse, il pourra être utile de proposer des indicateurs dits « de réalisation ».

L'expérience montre que les systèmes d'évaluation à l'œuvre ont tendance à combiner les deux approches, ce qui tend à en biaiser l'interprétation possible. Il est donc important de bien différencier les approches, et le cas échéant, dans une démarche progressive, de travailler en priorité sur l'évaluation des contributions aux finalités du développement durable qui reste l'enjeu premier.

- Le système d'évaluation **doit être adapté** au contexte local, à la disponibilité des informations, aux moyens et à l'ingénierie disponibles, et plus généralement la maturité du territoire en matière de développement durable. Il ne sert à rien de bâtir un dispositif très sophistiqué d'indicateurs si les ressources ad hoc ne sont pas mobilisables pour le faire vivre.

À ce titre, il sera utile pour certains territoires d'adopter une **démarche progressive**, en mettant en place une méthode **d'évaluation qualitative** dans un premier temps. Comme cela est présenté dans les quelques exemples qui suivent, une utilisation simple de la grille « finalités » x « domaines d'action » répond à cet enjeu en proposant d'analyser de manière qualitative la contribution de telle action (ou d'un plan d'action dans son ensemble) aux 6 finalités du développement durable.

On pourra noter qu'en matière d'indicateurs, le standard ISO 37101 / 37104 n'est pas prescriptif. Ceci s'explique par l'extrême variété de mesures possibles pour rendre compte de l'atteinte d'objectifs relatifs à telle finalité ou pour rendre compte de la bonne réalisation et de l'efficacité de telle politique publique. Il est recommandé d'adopter une démarche pragmatique et contextualisée, en visant un nombre d'indicateurs réduits et agrégés, dont on peut assurer la mesurabilité dans le temps, faisant consensus et déterminés au regard des objectifs prioritaires du Projet. Il pourra être utile également de s'appuyer sur les bibliothèques d'indicateurs disponibles, issus par exemple de démarches portées par des territoires au profils similaires, ou bien de documents de référence (à ce titre la famille des normes ISO 37xxx propose des bibliothèques d'indicateurs thématisés sur les villes résilientes, les services urbains et les villes intelligentes – voir annexe).

- Enfin, l'évaluation a vocation à être mise en œuvre **tout au long du cycle de vie** du Projet. Il est important en effet de considérer l'ensemble de ce cycle non pas comme un tout figé mais bien comme un cycle évolutif, qui doit intégrer notamment les évolutions contextuelles du Projet au cours de ses phases de conception et de mise œuvre (réglementaires, techniques, élargissement des parties prenantes, etc.). C'est notamment à ce titre qu'il est utile de réinterroger régulièrement la contribution du plan d'action aux finalités du développement durable à l'aide de la grille proposée par le standard ISO 37104 de manière à identifier les marges d'amélioration et le cas échéant ne pas hésiter à faire évoluer la stratégie et les cibles en conséquence.

➔ EXEMPLE DU SYSTÈME D'ÉVALUATION MIS EN PLACE DANS LE CADRE DU PSO D'EPMARNE-EPAFRANCE

Pour construire son système d'évaluation, EpaMarne EpaFrance s'appuie sur les principes du standard ISO 37101, notamment la vision systémique et le principe d'amélioration continue sur lesquels il repose, en partant de la stratégie définie dans le PSO, en veillant à aligner les indicateurs avec les orientations souhaitées par les collectivités et en se dotant d'outils qui puissent révéler les impacts de actions pour réinterroger la stratégie.

Les indicateurs de suivi et d'évaluation du PSO ont ainsi été pensés pour assurer un pilotage étroit de la feuille de route d'EpaMarne EpaFrance, un dialogue constructif avec toutes les parties prenantes du territoire, mais aussi une restitution simple et une collecte fluide des informations.

Trois niveaux d'indicateurs ont été définis pour alimenter ce système d'évaluation :

- Les **indicateurs d'activité**, représentatifs du métier d'aménageur : ils portent sur les espaces privés qui seront développés (nombre de logements, volumes de bureaux...) et sur les espaces publics qui seront réalisés (espaces verts, pistes cyclables...) au cours de la période 2020-2024. Le pourcentage d'avancement de ces prévisions sera mesuré chaque année.
- Les **indicateurs de développement durable**, correspondant à des objectifs communs aux établissements publics d'aménagement : ils portent sur l'écoconstruction, la sobriété des bâtiments, la valorisation des terres et des déchets, ou encore la préservation de la biodiversité.
- Les **indicateurs de performance**, propres à l'identité et à la stratégie d'EpaMarne-EpaFrance, permettant de mesurer leur action au regard de chacun des 6 défis du PSO. Pour le défi Climat, le nombre de logements réalisés en bois a par exemple été retenu.

Mais au final, pourquoi évaluer ?

L'évaluation, et notamment l'évaluation continue ou in itinere (c'est-à-dire celle qui est met en œuvre des instruments de suivi mobilisés au fil de l'eau ou à fréquence régulière sur le cycle de vie des Projets) est au cœur du principe d'amélioration continue. Il s'agit d'une discipline très largement documentée que nous ne développerons pas ici.

Au-delà de l'objectif qui consiste à mesurer l'efficience d'une politique ou d'une action donnée, et à en rendre compte aux autorités compétences, l'évaluation possède d'autres atouts, que l'on pourrait résumer ainsi :

- **Évaluer pour évoluer** : en questionnant le degré de progression ou l'atteinte effective de résultats attendus d'un programme ou d'un projet, l'évaluation révèle les évolutions possibles ou nécessaires de ce programme ou projet.
- **Évaluer pour communiquer** : au travers des résultats qu'elle produit, l'évaluation fournit des éléments tangibles qui permettent d'améliorer la lisibilité d'une action donnée et qui en sont d'autant moins contestables que l'évaluation est fondée sur une méthodologie solide et opposable ; c'est en cela un vecteur de marketing territorial.
- **Évaluer pour fédérer** : l'évaluation permet de fédérer verticalement dans une organisation (entre la direction et les équipes) et horizontalement (au sein des équipes) en proposant un socle commun de compréhension des objectifs et d'analyse. Pouvoir s'appuyer sur un cadre d'analyse partagé et légitime pour la conduite des projets, c'est aussi un vecteur de valorisation de ces projets.
- **Évaluer pour partager** : l'évaluation est un moyen intelligent de valoriser ce qui peut être reproduit ou transposé sur d'autres territoires, en donnant du crédit aux résultats obtenus.

Ces indicateurs seront mis à jour périodiquement sur les 5 prochaines années, à partir des données collectées à l'échelle des opérations, et les résultats seront présentés à différentes échelles (territoire, polarités urbaines...).

Si le niveau des indicateurs d'activité a été intégré dès l'élaboration du PSO, afin de présenter les objectifs opérationnels à 5 ans des Epa, les deux autres niveaux ont été ajoutés lors de sa mise en œuvre, afin de dépasser les ambitions quantitatives et d'évaluer l'action des Epa dans toutes ses dimensions. A terme, ce dispositif pourra être enrichi par des indicateurs de résultats, qui montreront les effets de l'intervention des Epa sur le territoire, notamment en matière d'émissions de CO2.

Un **chantier spécifique a été lancé pour définir les indicateurs** dans le cadre d'un processus de co-construction clairement assumé en lien étroit avec les salariés et les partenaires des Epa. En interne, ce travail a consisté à croiser les réflexions des experts thématiques et des responsables opérationnels, afin de sélectionner, pour chaque défi, des indicateurs robustes et adaptés à EpaMarne EpaFrance. Cela a conduit à l'établissement d'une première liste d'indicateurs qui a été retravaillée et affinée, notamment sur la base de sources externes, en s'inspirant de référentiels d'indicateurs urbains et territoriaux, mais aussi des synergies à créer avec les collectivités territoriales sur certains sujets (ex : pistes cyclables). Elle a en outre donné lieu à des échanges avec le ministère chargé de la Ville et du Logement, qui ont permis de préciser la définition des objectifs de développement durable fixés par la tutelle des Epa, ainsi que la méthode de suivi. Cette liste d'indicateurs a ensuite été validée par le comité de direction.

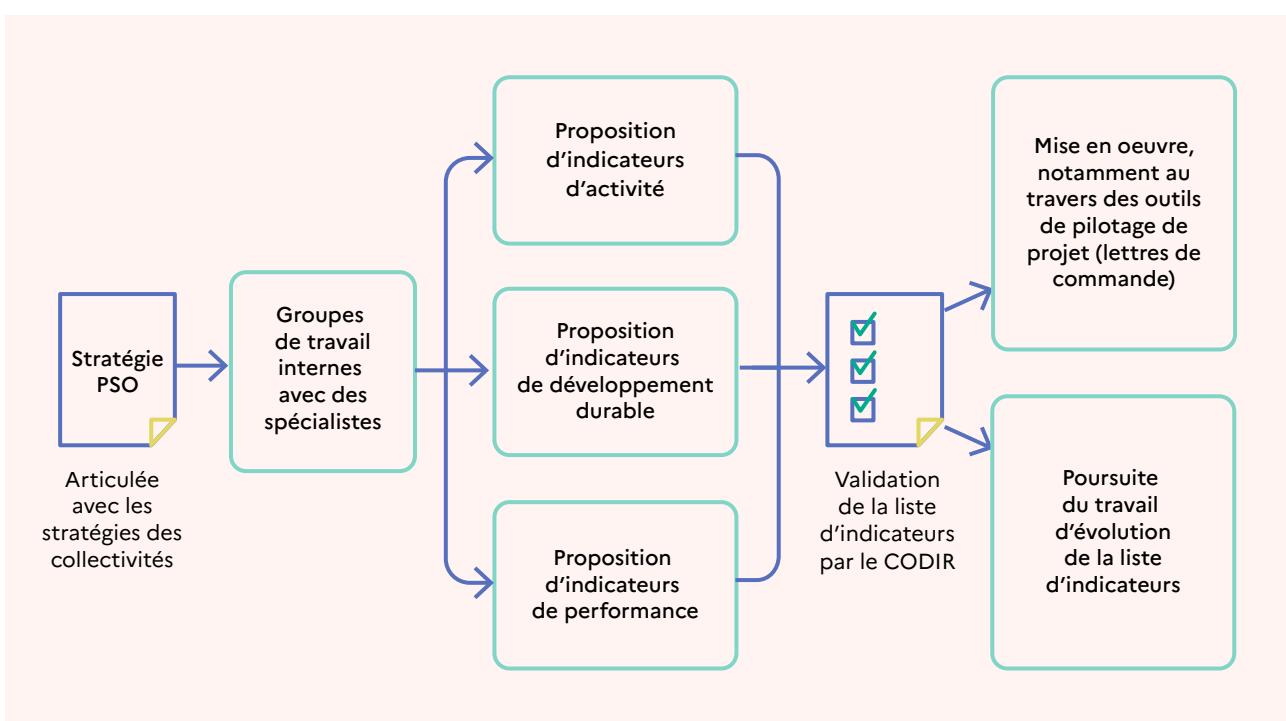


Figure 32 : processus d'élaboration du système d'évaluation

L'élaboration de cette base d'indicateurs se veut également **pragmatique** et doit tenir compte des moyens mis à disposition pour collecter les données permettant le calcul de ces indicateurs ; celle-ci ne doit pas être complexe et doit dans la mesure du possible pouvoir se faire dans le cadre des processus actuels de remontée de données, notamment par le biais des différents opérateurs et prestataires qui interviennent pour le compte d'EpaMarne-EpaFrance, en cadrant avec les marchés publics en cours (une réflexion est néanmoins en cours pour intégrer dans les futurs appels d'offres cette notion d'indicateurs et de manière plus générale, la référence au système de management proposé par l'ISO 37101). Un système de collecte des informations s'appuyant sur les instances et outils de suivi existants a donc été mis en place. Il alimentera par ailleurs la démarche de RSE de l'entreprise.

Les indicateurs doivent également s'articuler avec la transposition de la grille du PSO dans les lettres de commande (voir chapitre 2.6), qui sont les outils de pilotage mis à la disposition des chefs de projets en charge des opérations d'aménagement, et proposer ainsi à ces derniers des outils explicites et concrets de suivi des projets, dans une logique très opérationnelle.

« Les indicateurs n'ont pas qu'une fonction de reporting mais doivent aussi être partagés avec les équipes. Ils permettent de fédérer en leur donnant des éléments tangibles à valoriser. »

**Mathieu Monier,
Directeur de mission PSO et synergies territoriales - EpaMarne-EpaFrance**

Ces indicateurs seront donc à l'usage interne des équipes en charge de faire vivre le système de management, et à usage externe.

Outre la communication et la synthèse des résultats, ils seront présentés chaque année lors des conseils d'administration des Epa. Dans une logique de bilan d'activité, mais aussi de poursuite du dialogue stratégique avec les acteurs du territoire, cette évaluation annuelle permettra de réinterroger la démarche des établissements et de réajuster leur feuille de route, dans une véritable logique d'amélioration continue.

Des outils pour se doter d'un système d'évaluation et bâtir une base d'indicateurs mesurables

Le standard ISO 37101 étant fondé sur le principe d'amélioration continue, il appelle à mettre en place un système d'évaluation et à disposer d'indicateurs pour mesurer la capacité à atteindre les objectifs. Mais il n'est pas prescriptif en la matière et n'impose pas d'indicateurs en particulier.

C'est à chaque territoire de construire son propre système d'évaluation, de manière contextualisée, pouvant par exemple prendre en compte les spécificités d'une politique locale, ou les déclinaisons de politiques supra-locales.

La littérature et les retours d'expérience sur la mise en place de systèmes d'indicateurs en matière de développement durables sont foisonnantes, et il serait illusoire ici de les citer tous. On peut néanmoins indiquer que l'association ISO a publié d'autres normes de la famille 371xx qui proposent des indicateurs validés au niveau international :

- ISO 37120 qui propose des indicateurs pour les services urbains et la qualité de vie
- ISO 37122 qui propose des indicateurs pour les villes intelligentes
- ISO 37123 qui propose des indicateurs pour les villes résilientes

Le site du RFSC propose par ailleurs une base des indicateurs, répartis entre les 12 domaines d'actions pour chacune des 6 finalités de la norme ISO 37101.

➔ EXEMPLE DE L'ÉVALUATION QUALITATIVE DU PLAN D'ACTION DU CTE DU PAYS VENDÔMOIS

Dans le cas du Pays Vendômois, la grille permettant l'analyse croisée « finalités » x « domaines d'action » du standard ISO 37 101 a été prise en main et utilisée dans une logique d'évaluation qualitative de la contribution des 26 actions du CTE aux finalités du développement durable. Réalisé au cours du 1er semestre 2020, alors que la stratégie et le plan d'actions avaient été préalablement définis (2019), cette analyse a été l'occasion de passer en revue l'ensemble du programme sous le prisme de l'enjeu de transversalité, d'en mettre en exergue les points forts et points faibles.

Dans un premier temps, il est apparu intéressant et utile pour le Pays Vendômois de compléter la grille d'analyse proposée par le standard ISO 37101 en énonçant 3 domaines d'actions supplémentaires sur lesquels porterait l'analyse : la « politique bas carbone », la « politique eau » et la « politique paysage », qui correspondent à 3 leviers de politiques publiques fortement identifiés et ancrés dans l'esprit des élus locaux, et qui ne sont pas énoncés explicitement dans le référentiel (bien que couverts sous l'énoncé des 12 domaines d'actions du référentiel). Cette étape, permise par la plasticité du standard, est apparue comme déterminante pour garantir une bonne appropriation des méthodes et outils par les acteurs locaux. Le fait de rajouter ces 3 domaines d'actions a amené plus de confort dans l'analyse, même s'il a fallu être attentif à certains chevauchements (par exemple entre le domaine « paysage » et les domaines « biodiversité », « culture et identité collective » ou « cadre de vie »).

La plasticité de la méthode proposée par le standard ISO 37101/37104

Si le socle de la méthode du standard 37101/37104 repose sur l'énoncé des 6 finalités définies à partir du consensus international, le cadre d'application n'en demeure pas moins très souple. Ce cadre propose une analyse selon 12 domaines d'action (représentant les différents leviers de politiques publiques) qui structurent communément les organisations des autorités publiques locales. Toutefois, d'un pays à l'autre et d'une collectivité à l'autre, ces organisations peuvent différer, de même que la sémantique qui les identifie, c'est pourquoi **l'énoncé des 12 domaines d'actions n'est pas limitatif**, l'important étant d'identifier l'ensemble des leviers mobilisables et contributifs aux 6 finalités du développement durable.

De manière concrète, l'analyse a été réalisée dans le cadre d'un exercice en binôme entre la directrice du Pays Vendômois et le chargé de mission à la sous-préfecture, à l'aide d'un outil très simple de type tableur :

- en passant en revue chacune des 26 actions du CTE au tamis de la grille « finalités » x « domaines d'action » ; sur chaque action, il s'est agi d'identifier quels domaines d'actions ont été mobilisés, et de scorer (sur une échelle de 1 à 4) leurs contributions respectives à chacune des 6 finalités du développement durable.
- puis en consolidant l'ensemble de l'analyse à l'échelle du programme des 26 actions, de manière à en tirer une vue globale et qualitative de la contribution de CTE aux finalités du développement durable

Orientation :	Ecologie industrielle et économie circulaire														
N° action	3,6	Porteur :	Lycée Ampère												
Titre Action	Formation - nouvelles motorisations														
Commentaire libre															
	Gouvernance, responsabilité, engagement	Education et renforcement des compétences	Innovation, créativité et recherche	Santé et soins	Culture et identité collective	Économie, production et consommation durable	Vivre ensemble, interdépendance et solidarité	Cadre de vie et environnement professionnel	Santé et sécurité	Infrastructures et réseaux	Mobilité	Biodiversité et services écosystémiques	Paysages	Eau	Politique bas carbone
Résilience															
Bien-être															
Utilisation rationnelle des ressources															
Cohésion sociale															
Préservation de l'environnement															
Attractivité															

Figure 33 : exemple de matrice d'analyse des contributions aux finalités du développement durable pour une action du CTE

Cet exercice, qui offre un premier niveau d'analyse qualitatif et très simple à mettre en œuvre, ne dispense pas d'une analyse plus détaillée et d'un système d'évaluation reposant sur des indicateurs chiffrés. Mais **il se révèle déjà très utile pour disposer de repères** dans la conduite et l'évaluation des programmes et projets :

- Il a fourni ici un cadre de méthode simple, facilement partageable. L'évaluation produite, résultant d'une analyse qualitative et par nature subjective, n'est pas « gravée dans le marbre », l'intérêt reposant plutôt sur le cheminement méthodologique consistant à interroger la portée et l'impact des projets, leur cohérence d'ensemble, les **impacts et contributions indirects éventuels...**
- L'exercice a été réalisé ici en binôme, et il a montré qu'il est utile pour stimuler des discussions et des échanges en cherchant à identifier rapidement les domaines pris en compte ou non, mettre en exergue les points forts et les points faibles d'un programme, les éventuels manques non identifiés jusqu'à présent ou les opportunités de développement. Dans le cas présent, l'analyse met en évidence que les 6 finalités du développement durable sont bien couvertes par l'ensemble du plan d'action, en vue globale. Il n'y a pas de distorsion importante entre finalités. Si les finalités « utilisation rationnelle des ressources » et « préservation de l'environnement » ne sont pas surpondérées, c'est que la méthode de travail et de conduite de projet du Pays a entraîné dès l'origine une réflexion systémique. Quant à la mobilisation des domaines d'action, les disparités apparentes sont le reflet des priorités visées par le territoire dans le CTE.
- Les éléments de synthèse (notamment graphiques) se révèlent utiles pour communiquer avec les élus : présenter les points forts d'une politique en matière de développement durable, interpeler sur les manques ou les freins, révéler les potentialités. Le fait de pouvoir révéler les manques est précieux car c'est un élément déterminant dans le dialogue avec les élus pour la conduite de l'action publique future.
- Il faut prendre l'exercice pour ce qu'il est ; en l'occurrence, le CTE est représentatif d'un programme à l'instant t, mais ne couvre pas toutes les politiques ni toute l'ambition du territoire en matière de développement durable. L'intérêt réside dans le fait de susciter des actions nouvelles, pouvant être concrétisées dans d'autres programmes du Pays ou des EPCI.

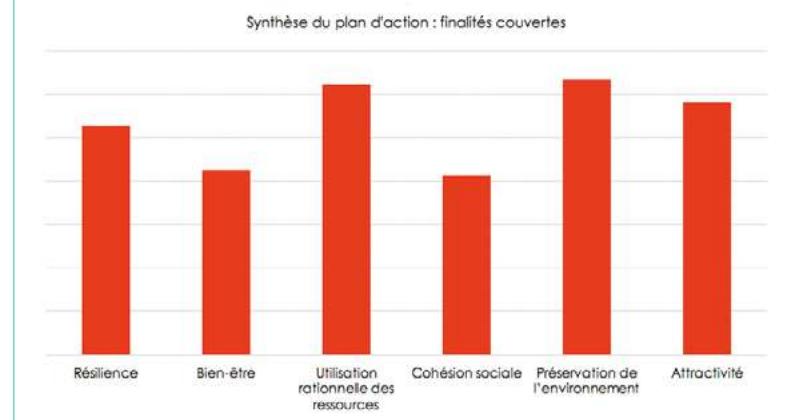


Figure 34 : synthèse des contributions aux finalités sur l'ensemble des 26 actions du CTE

À l'issue de l'exercice, la Pays Vendômois voit un intérêt à développer ce type d'approche et d'évaluation de manière encore plus collaborative, en imaginant par exemple que cette évaluation puisse être menée en atelier de concertation. La grille « finalités » x « domaines d'actions » pourrait par ailleurs être annexée aux fiches projets et renseignées par les porteurs de projets en amont de réponses à des appels à idées ou appels à projets de type CTE ou autres.

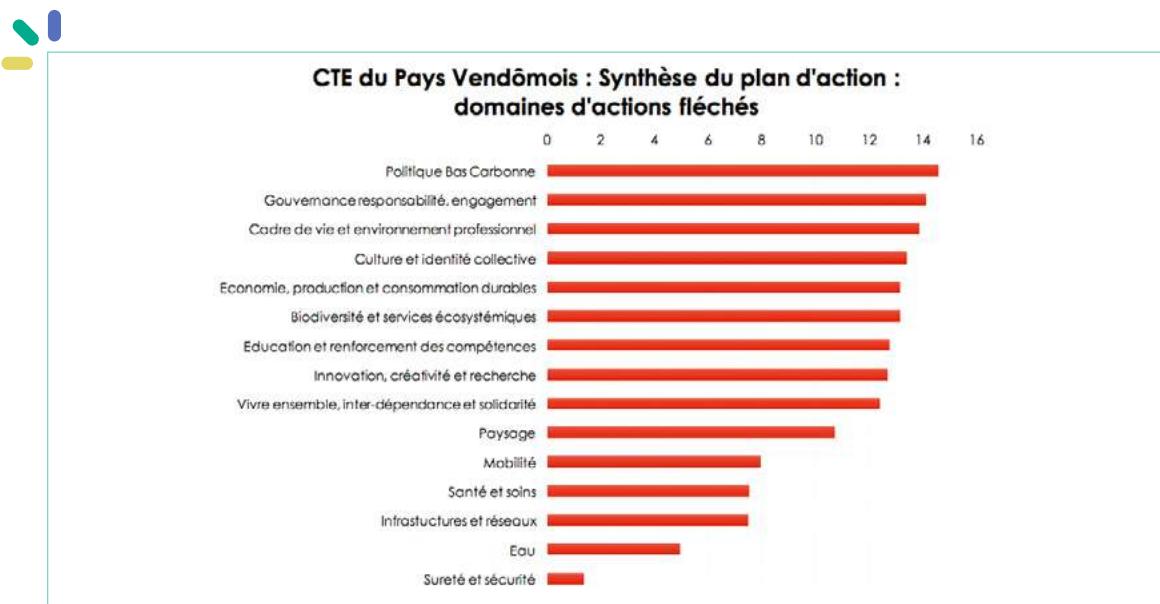


Figure 35 : synthèse des contributions aux finalités selon les domaines d'actions mobilisés sur l'ensemble du plan d'action du CTE

➔ PRINCIPES D'ÉVALUATION RETENUS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE SMART CITY DE TOULOUSE MÉTROPOLE



Figure 36 : exemple d'indicateurs de réalisation à l'échelle globale de mise en œuvre de la stratégie

Dans le cas de la stratégie Smart City de Toulouse Métropole, le processus d'évaluation se structure aujourd'hui autour d'indicateurs de réalisation :

- à l'échelle globale de la mise en œuvre de la stratégie ;
- et à l'échelle de chaque projet lancé au titre de la stratégie.

Constitué sur la base des remontées d'informations en provenance des différents chantiers à l'œuvre, et des temps collectifs tels que les séminaires internes, un bilan est produit chaque année et publié à l'occasion du « Forum Smart City Toulouse », organisé chaque année à l'automne. Ce bilan annuel a notamment permis d'ajuster le cadre de mise en œuvre des chantiers du schéma directeur Smart City en renforçant la part de projets liés au développement durable sur la 2nde moitié de la période 2015-2020.

Les éléments du bilan sont également valorisés lors de la rédaction du rapport de développement durable et pour l'évaluation Plan Climat.

L'étape suivante consistera à mettre en place des indicateurs et une grille d'analyse des projets (expérimentations, démonstrateurs...), mis en adéquation avec les différentes stratégies métropolitaines, selon leur période de rédaction/publication (PCAET en 2017/2018, Métropole circulaire en 2018, PLUi-H en 2019, Schéma directeur des énergies en 2019...). Pour les nouveaux projets, ces indicateurs et cette grille ont vocation à être définis dès le lancement de ces projets.



CHANTIER 11

INFRASTRUCTURES INTELLIGENTES

Pilotage : ville de Toulouse (Domaine Éclairage public)/Toulouse Métropole (Infrastructures numériques).

Objectifs

- Améliorer la vision de la métropole en termes de développements technologiques et des services associés, puis de supervision des infrastructures (maintenance prédictive...).
- Optimiser l'investissement et les ressources, améliorer les prestations.
- Développer une approche intégrée de type « smart grids », croisant réseaux énergétiques et technologies numériques, pour mutualiser les infrastructures et équipements publics.
- Intégrer l'intelligence embarquée au parc d'éclairage urbain pour pouvoir préparer les nouvelles fonctionnalités de l'éclairage public en 2030.
- Développer l'éclairage public cognitif à détection de formes.
- Mieux éclairer avec une puissance de lumière adaptée aux divers usages (voiture, 2 roues, piéton).
- Économiser de l'énergie (jusqu'à 80%) grâce à une adaptation de la puissance en fonction des besoins.
- Développer un réseau numérique unique sur deux axes.

- Mutualiser les divers réseaux "Fibre" de la collectivité (même support et même réseau pour tous les usages).
- Raccorder tous les sites de la collectivité et tous les objets connectés.
- Développer une approche transversale multi-métiers.
- Mixer les technologies (fibre, 4G LTE, réseaux bas débit IoT...).

Perspectives

- 1 000 appareils d'éclairage supplémentaires équipés (objectif de 2 000 appareils équipés d'ici 2020).
- Lancement du raccordement multi-sites au réseau numérique : écoles/sites publics/mairies/station d'épuration & relevages/usines d'eau + réservoirs/postes éclairage public/armoires de feux/vidéoprotection/capteurs divers.
- Objets connectés : expérimentation sur le bâtiment B612 de capteurs de température/lumière/hydrométrie/présence/CO₂... dans un rayon de 5 km de portée.
- Acquisition d'une licence 4 G LTE.

Réalisations 2018



- 18 rues supplémentaires équipées en 2018.
- Préfiguration d'un quartier démonstrateur : Toulouse Aerospace, autour de La Piste des Géants (un smart grid autour de l'éclairage avec vidéo/Wifi/4G - 5G /capteurs divers), associant les entreprises et utilisateurs de la zone.

600 candélabres équipés

65 % économie d'énergie
soit environ 200 000 kWh

0 intervention
pour dépannage depuis 2016

Figure 37 : Exemple d'indicateurs de réalisation proposés pour le suivi d'un chantier de la stratégie « smart city »

➔ PRATIQUE DE L'ÉVALUATION DANS LE CADRE DU PROJET OASIS DE LA VILLE DE PARIS

L'ensemble de la démarche Oasis fait l'objet d'une évaluation. Il s'agit de collecter des données concrètes et des retours d'expériences afin d'ajuster le projet et le répliquer dans les meilleures conditions. Pour cela, la mission Résilience s'appuie à la fois sur les savoir-faire existants au sein de



la collectivité et sur des partenariats scientifiques et universitaires (Météo France, Université Paris Diderot, Sciences Po). Le programme est ainsi évalué sur divers aspects (mesures d'impact microclimatique et thermique, niveau de bruit, potentiel de biodiversité, bien être, impact social...). Différentes méthodologies sont employées : mesures via des capteurs, observations, questionnaires et entretiens... Les résultats de ces enquêtes sont régulièrement partagés avec les parties prenantes du projet. Dix cours sont transformées grâce à un co-financement de la Commission Européenne via son programme « Actions Innovatrices Urbaines » et font l'objet d'une évaluation sur trois ans (2019-2021) : diagnostics climatiques, mesures avant/après travaux. L'évaluation des co-bénéfices du projet et de sa méthode constitue donc un objectif à part entière.

Dans le cadre de l'expérimentation du standard ISO 37101 / 37104, l'équipe en charge du pilotage du projet a également examiné la contribution du projet Oasis au regard des 6 finalités du développement durable énoncées par le standard en utilisant la grille « finalités » x « domaines d'action ». Cette évaluation qualitative a ainsi été pour la Mission Résilience l'occasion de réinterroger les objectifs du projet et leurs déclinaisons, et d'en restituer de façon synthétique les axes majeurs de contribution du projet aux finalités du développement durable.

Finalités \ Domaines d'action	Gouvernance, responsabilité, engagement	Education et renforcement des compétences	Innovation, créativité et recherche	Santé et soins	Culture et identité collective	Économie, production et consommation durable	Vivre ensemble, interdépendance et solidarité	Cadre de vie et environnement professionnel	Santé et sécurité	Infrastructures et réseaux	Mobilité	Biodiversité et services écosystémiques
Finalités												
Résilience												
Bien-être												
Utilisation rationnelle des ressources												
Cohésion sociale												
Préservation de l'environnement												
Attractivité												

Figure 38 : utilisation de la matrice pour l'analyse des contributions aux finalités du développement durable du projet OASIS

Le résultat de l'utilisation de la grille, qui reste le fruit d'un exercice d'analyse qualitatif rapide, est à prendre comme la photographie simplifiée d'impact du projet, qui en révèle finalement bien les points forts : la couverture de toutes les finalités par divers leviers d'action reflète et confirme la portée transversale du projet et l'approche systémique voulue par la Mission Résilience.

Cet exercice a également permis de révéler que les leviers d'action relatifs à la sûreté et à la sécurité apparaissent comme étant mobilisés de façon moins prégnante et directe dans le projet. Cela s'explique bien par le fait que ces leviers sont considérés comme corrélatifs d'autres domaines d'actions, notamment parce que l'ouverture des cours d'école, en renforçant la cohésion sociale, remédie *in fine* aux problématiques de sécurité dans l'espace public ; mais ce résultat est également un révélateur du choix assumé de la Mission Résilience de s'inscrire dans une logique d'apprentissage par le risque, que l'on retrouve dans la culture des pays du nord de l'Europe et qui considère que confronter la population à un risque mesuré et maîtrisé (s'agissant ici de confronter les enfants aux éléments de leur environnement immédiat) permet une meilleure résilience.

L'exercice d'analyse par la grille « finalités » x « domaines d'actions » met aussi en exergue deux thématiques centrales au projet, à savoir le renforcement du lien social et la lutte contre le changement climatique.

« Nous avons utilisé la grille en repartant des objectifs du projet Oasis. Le projet étant encore en cours, il y a encore des domaines d'action où nous continuons d'avancer pour la mise en œuvre du projet. Pour l'évaluation, nous avons utilisé un camaïeu de couleur, de plus en plus foncé pour signifier que l'activation de tel domaine d'action fait partie des objectifs du projet. À titre d'exemple, les échanges qui ont accompagné ces travaux ont apporté un questionnement autour de la sécurité, qui n'est pas le premier objectif du projet, et pourtant lié à la notion de résilience. Nous travaillons sur cette question par le renforcement du lien social et du sentiment de sécurité au niveau local. »

Raphaëlle Thiollier, Cheffe de projet OASIS, Mission Résilience - Ville de Paris

2.6 OUTILS ET MOYENS DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT

Mettre en œuvre concrètement ce que le standard ISO 37101 / 37104 appelle le système de management nécessite des **moyens** (dédiés et/ou distribués), des **outils** et une **gestion de l'information** qui vont permettre de garantir, dans le temps, la poursuite des objectifs du Projet et d'activer les différents leviers nécessaires à sa progression (leviers décisionnels et managériaux, recours à l'expertise, évaluation, etc.). Si elle est variable d'un territoire à l'autre et d'un projet à l'autre, cette exigence est d'autant plus critique que la prise en compte des enjeux de développement durable mobilise des acteurs souvent nombreux et variés, avec des cultures de travail différentes, et sur des champs thématiques à la fois larges et pour certains pointus.

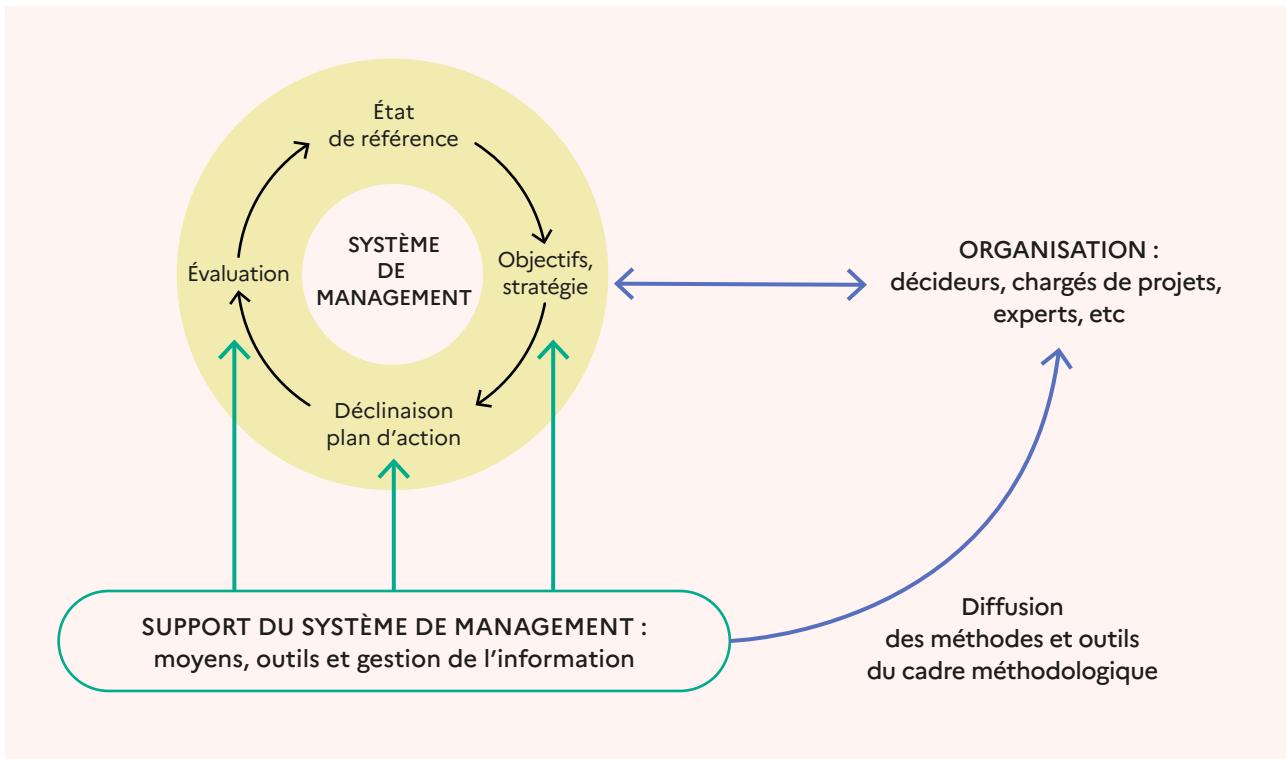
Le lecteur pourra se reporter au standard ISO 37104 qui dans sa rubrique 6 (« support du système de management ») en définit 5 éléments-clés qu'il est nécessaire de concrétiser dans l'organisation :

- **Ressources** : l'autorité locale doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, le suivi et l'amélioration du système de management. Elles peuvent être financières, humaines, naturelles, technologiques et opérationnelles.
- **Compétences** : il s'agit notamment de déterminer les compétences nécessaires au Projet et de s'assurer que le personnel en charge du Projet soit formé.
- **Sensibilisation** : le personnel et les parties prenantes doivent être sensibilisés à la politique de développement durable mais également à l'importance de leur propre contribution au système de management.
- **Communication** : il est important d'avoir une vision claire des besoins de communication interne et externe pertinents avec la définition d'un plan de communication pour chaque étape du processus, et de mettre en place les moyens ad hoc.
- **Informations documentées** : elles concernent tous les aspects du projet à chaque étape (information sur le territoire, sur le processus, les compétences du personnel, la politique, les objectifs...). Il est nécessaire que ces documents soient mis à jour régulièrement et les informations bien maîtrisées par l'autorité locale à tous les échelons concernés directement ou indirectement par le Projet.

Il est important que ce « support du système de management » soit formalisé et soit doté de prérogatives claires et connues au sein de l'organisation de l'autorité locale.

En fonction de la taille et la nature des structures, le mode d'organisation pourra en être différent : à titre d'exemple, une structure de type Pays, porteuse des projets de territoire par vocation, constitue en quelque sorte en soi un « support de système de management » au service des EPCI qui les composent ; ses missions et ses ressources répondent en effet aux exigences citées ci-dessus, dans une logique d'ingénierie de conduite de projets par nature très transversaux.

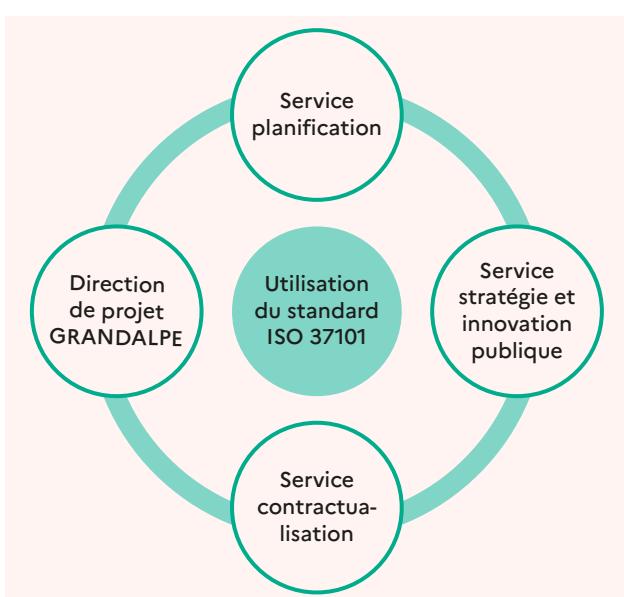
Pour des structures de taille importante (communautés d'agglomération, métropole), il sera intéressant de s'assurer non seulement que ce support soit formalisé dans l'organisation (le cas échéant dans une organisation rattachée au Projet) mais aussi que l'ensemble des méthodes et outils puissent être connus et adoptés de manière large, avec des niveaux d'appropriation adaptés.



© Ministère de la Transition écologique

➔ EXEMPLE D'ORGANISATION MISE EN PLACE POUR ASSURER LE PILOTAGE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DANS LE CADRE DU PROJET GRANDALPE DE GRENOBLE ALPES MÉTROPOLE

Le projet GRANDALPE implique une grande diversité d'acteurs et de domaines d'actions impactés. Cette complexité a vite imposé un système de gouvernance adéquat et une organisation de projet structurée, autour de la direction de la mission stratégique et de l'innovation technique et des différentes équipes dédiées.



Sur l'attention plus particulière donnée aux enjeux de développement durable et de leur intrication dans la conduite de projet, **une équipe a été constituée pour utiliser le standard ISO 37101 / 37104**, dans une logique très transversale mobilisant les services « planification », « stratégie et innovation publique », « contractualisation », ainsi que la direction de projet. Ceci a été facilité par l'expérience acquise par Grenoble Alpes Métropole en 2018 sur le projet Presqu'île dans le cadre de la démarche ÉcoCité et qui a permis aux équipes de se familiariser avec la méthode ISO 37101.

Figure 39 : entités associées directement à l'utilisation du système de management du développement durable

Cette organisation permet d'impliquer les différents acteurs du projet à l'analyse conduite en matière de développement durable, et ainsi de ne pas cantonner cette analyse à une unique personne, ou un service dédié, mais plutôt favoriser une **large diffusion des méthodes, dont les fondements restent perçus comme simples et accessibles**, moyennant un temps d'appropriation d'autant plus raisonnable qu'il est accompagné.

Pour l'équipe constituée de Grenoble Alpes Métropole, les premiers retours d'expérience sur la norme ISO 37101 sont positifs ; en effet, au-delà d'accompagner la structuration d'une stratégie et la définition du plan d'action, l'usage du standard ouvre la possibilité de pouvoir parler un même langage avec les partenaires et il permet la structuration d'une réflexion commune vis-à-vis de l'Etat, notamment dans la perspective de l'élaboration d'un contrat de PPA.

Grâce à ISO 37101 et ses outils, perçus comme outils d'optimisation efficaces, l'équipe a pu travailler sur la production de tableaux d'indicateurs chiffrés afin de procéder ensuite à une évaluation de la stratégie.

La prochaine étape serait de profiter du contexte d'un Projet Partenarial d'Aménagement (PPA) signé avec l'Etat pour faire « redescendre » la norme dans le concret du projet et assurer sa légitimité vis-à-vis des élus, dans une logique de séquence « récit/objectifs/engagements ».

Mise en œuvre d'un système de management de développement durable sur le projet GRANDALPE

- Un projet qui couvre toutes les finalités de la 37101
- Un fort niveau d'exigence et une commande politique forte
- Un socle de gouvernance stabilisé (comité de pilotage, comité partenarial, comités spécifiques)
- Une ambition énoncée autour de 4 axes stratégiques
- La volonté d'associer et de valoriser les acteurs économiques et les habitants
- Une conduite de projet très structurée (définition de 13 workpackages associant les partenaires)
- L'élaboration d'objectifs et de moyens de mesure/d'évaluation
- La grille « finalités » x « domaines d'action » de l'ISO 37101 utilisée comme outil d'analyse et de structuration du projet, notamment pour la hiérarchisation et l'harmonisation des enjeux du projet
- Une équipe déjà formée et qui pratique

➔ EXEMPLE DES OUTILS DE PILOTAGE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DÉCLINANT LE PSO D'EPAMARNE EPAFRANCE

L'élaboration du PSO d'EpaMarne-EpaFrance a été menée en parallèle de la mise en place au sein de l'EPA d'une nouvelle organisation et de la diffusion en interne d'outils et de méthode de pilotage de projet (notamment lettres de commandes à destination des chefs de projets en charge d'opérations d'aménagement) ; en ce sens, l'inscription dans **un système de management de projet structuré** permet d'accompagner l'évolution de l'organisation et la déclinaison opérationnelle de la stratégie.

Une véritable démarche d'amélioration continue a ainsi été structurée et transcrit dans l'organisation et les processus des EPA. Les outils de pilotage des projets, conçus en fonction de la norme ISO 37 101, intègrent désormais les ambitions du PSO et permettent d'en mesurer l'atteinte. Deux fois par an, lors d'une instance ad hoc, chaque opération d'aménagement fait ainsi l'objet d'un échange approfondi entre la Direction Générale et le chef de projet concerné, qui s'appuient notamment sur le tableau ci-dessous pour suivre l'avancement des actions prévues, les réorienter si nécessaire et, le cas échéant, ajouter de nouvelles actions.

LES OUTILS DE PILOTAGE DES PROJETS

Une boîte à outils complète, adaptée aux projets et à l'organisation d'EpaMarne-EpaFrance, a été créée pour accompagner le pilotage des opérations d'aménagement de façon homogène et harmonisée.

« L'intégration des objectifs de développement durable dans les lettres de commande permet notamment aux chefs de projet de réinterroger les actions précédemment définies et d'affirmer leurs ambitions.

In fine, le portage des ambitions a un impact plus fort auprès des participants du comité ZAC et des directeurs. »

**Elisabeth Zoghiami,
Directrice du pôle Méthode &
Qualité - EpaMarne-EpaFrance**

Pour chaque opération, elle comprend notamment :

- **la lettre de commande**, signée par la direction générale, qui exprime les enjeux pour les parties prenantes, les ambitions du projet et ses objectifs opérationnels ; depuis 2 ans et demi, ce sont environ 70 projets qui ont bénéficié de la mise en place de lettres de commande construites sur la base des ambitions définies par ISO 37101.
- **la feuille de route**, élaborée par le chef de projet et validée par la direction générale, qui présente le programme et le plan-planning de l'opération, son planning, son état financier actuel et prévisionnel à fin d'affaire, un tableau de maîtrise des risques, un organigramme du projet et un dispositif de pilotage.

Ces documents sont examinés au moins 2 fois par an lors des « comités de ZAC » (COZAC), permettant ainsi à la Direction Générale et aux chefs de projets de réorienter la trajectoire. Ils permettent également d'avoir une vision globale de l'état d'avancement de l'activité des Établissements, ainsi qu'une capitalisation des connaissances et des pratiques au sein de l'organisation.

DÉFIS DU PSO	AMBITIONS ET PRINCIPALES REALISATIONS DU PROJET INSCRITES AU PSO, MAITRISABLES PAR L'EPA (En gras : ambitions clés de l'opération)	ETAT AU 11/05/2020	Légende
Défi #1 : Climat	Réaliser une opération 100% bois sur un des lots du quartiers des Bois	?	Défis transversaux auxquels l'ambition contribue :
Défi #2 : Mobilité	-		Défi #2 : Mobilité Défi #6 : Innovation
Défi #3 : Cohésion	Réaliser une opération en bêguinage qui constitue un démonstrateur des nouvelles formes d'habitat pour les séniors	✓ ✓ ✓	Ambition inscrite à la feuille de route innovation de l'année en cours
	Développer une offre en accession à prix maîtrisés sur les programmes restant à réaliser	?	
Défi #4 : Santé & Urbanisme	Trouver un montage immobilier permettant la réalisation d'un pôle médical sur CRA1	?	Ambition inscrite à la feuille de route innovation des années précédentes
Défi #5 : Ville & Nature	Réaliser une opération exemplaire sur le volet environnemental prenant en compte le diagnostic issu de l'Etude d'impact (zones humides, espèces protégées, défrichement, gestion des eaux pluviales)	?	Ambition programmée
	Développer le lotissement des Bois tout en préservant l'environnement boisé du site	?	Ambition en cours de réalisation
Défi #6 : Innovation			Ambition réalisée
		?	Ambition à fiabiliser / confirmer
		X	Ambition différée / réduite / abandonnée

Figure 40 : Extrait des outils de pilotage des projets (lettre de commande)

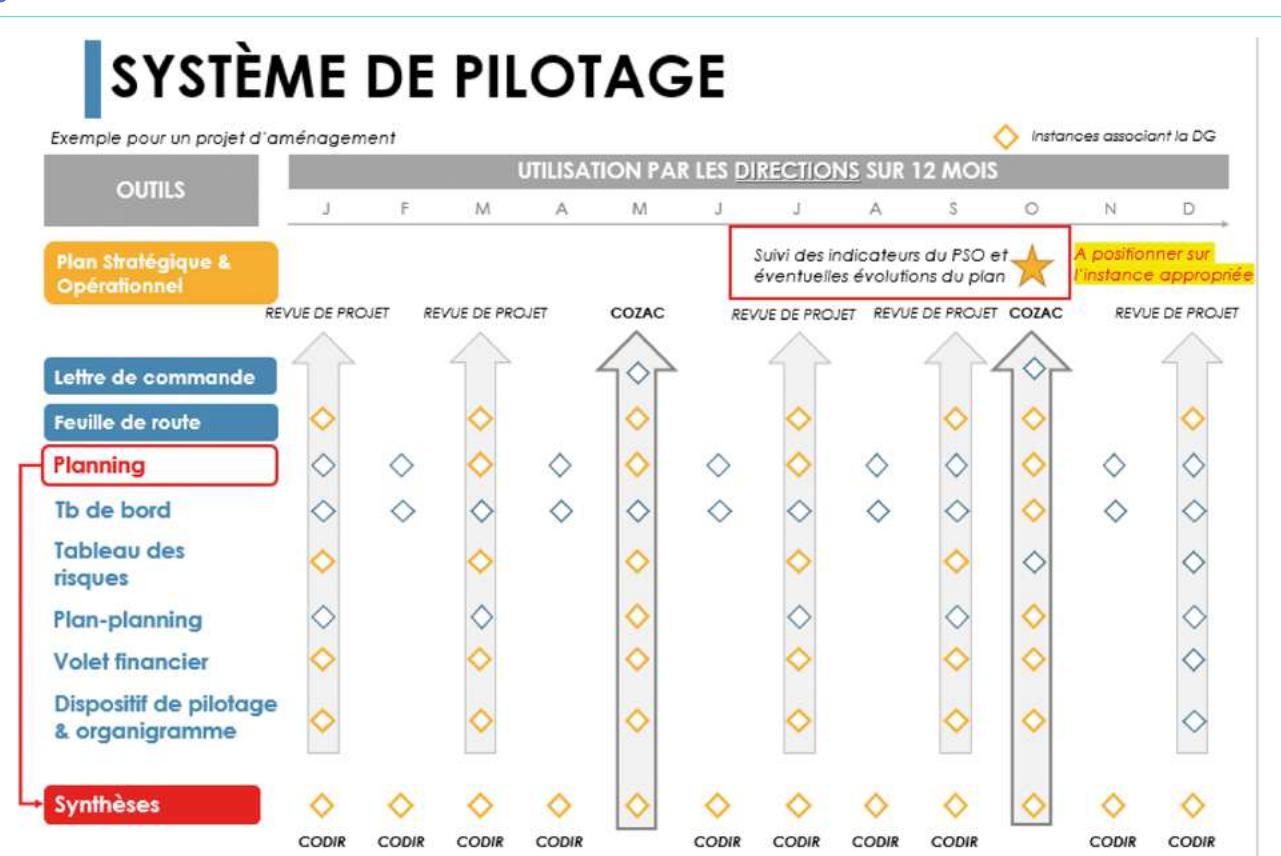


Figure 41 : exemple du système de pilotage des projets mis en place au sein d'EpaMarne - EpaFrance

Ces éléments ont enfin vocation à alimenter le compte-rendu de la mise en œuvre du PSO, prévu chaque année lors des conseils d'administration des Epa. Dans une logique de bilan d'activité, mais aussi de poursuite du dialogue stratégique avec les acteurs du territoire, ce compte-rendu sera structuré autour d'une série d'indicateurs d'évaluation : indicateurs applicables à tout aménageur, objectifs fixés par l'Etat aux deux Epa, ou encore indicateurs de « performance » permettant d'observer plus particulièrement certains objectifs inhérents au PSO. Cet échange permettra de réexaminer la situation du territoire, de réinterroger la démarche des établissements et de réajuster leur feuille de route.

L'utilisation du standard ISO 37101 pour faire évoluer les outils de pilotage de projet

EpaMarne-EpaFrance s'est appuyé sur le standard ISO 37101 / 37104 pour faire évoluer ses outils internes de pilotage de projet (lettres de commande). Ceci a été réalisé au travers d'un exercice de transposition des défis du PSO vers les 6 finalités de développement durable énoncées par le standard, mais également en intégrant une lecture par « domaines d'actions » dans les lettres de commande.

Ce travail a permis aux chefs de projets de réinterroger les actions qui avaient été définies au premier semestre 2018 et de mieux affirmer les ambitions portées sur les projets lors des présentations de comités ZAC. Cet exercice a également donné plus de profondeur aux lettres de commande.

EpaMarne-EpaFrance souhaite continuer à les améliorer en permanence.

EpaMarne-EpaFrance a déjà amplifié la sensibilisation en interne aux enjeux et à la portée du PSO ; après une période de réserve due aux élections municipales, des plans de communication interne externe ont également été déployés après les élections municipales. L'enjeu est désormais de travailler sur la méthode et les moyens à mettre en œuvre pour garantir la mobilisation des équipes dans la durée pour « faire vivre le PSO », qu'il s'agisse des équipes opérationnelles, de support, administratifs, dirigeantes, etc., dans un contexte d'évolution et de renouvellement régulier des équipes. Diverses pistes sont à l'étude, comme la mobilisation des équipes lors de temps collectifs internes permettant aux porteurs de projets de présenter et valoriser les projets concrets et emblématiques. Dans les prochains mois, il s'agira également d'articuler le système de management avec les objectifs de RSE afin de regrouper tous ces indicateurs.

➔ LE POINT DE VUE DU PAYS VENDÔMOIS SUR LES EXIGENCES DE MANAGEMENT DE PROJET

Par construction, l'équipe du Pays Vendômois a un rôle de facilitateur de projets, reposant notamment sur une forte composante d'animation et de mobilisation, pour la participation des différentes parties prenantes mais aussi vis-à-vis des élus des collectivités qui composent le Syndicat Mixte. Ce rôle de facilitateur répond bien aux enjeux de management de projet mis en avant dans le standard ISO 37101 / 37104, notamment au travers de la rubrique « support du système de management ». Le cadre formalisé proposé par le standard a permis à l'équipe du Pays de mettre l'accent sur plusieurs aspects :

- Le volet **communication** est à améliorer pour le Pays Vendômois, à la fois sur le volet grand public et en interne (l'équipe du syndicat mixte ne disposant pas d'expert en communication).
- La **formalisation plus nette** des exigences proposées par la rubrique 6 du standard « support du système de management » permettrait certainement à la structure de mieux aborder des sujets innovants (veille, détection des innovations, meilleure sensibilisation...).
- Le standard n'aborde pas la **dimension relationnelle** qui demeure un facteur important de réussite des projets ; celle-ci est difficilement formalisable mais l'implication des parties intéressée, la qualité de la communication, de la sensibilisation, la transparence et l'objectivité des résultats (notamment au travers de la mise en place des outils d'évaluation) sont autant d'atouts pour garantir la mise en place d'un climat de confiance.
- Il est important de **sécuriser les dotations et fonds** qui permettent de garantir les capacités de la structure porteuse du système de management, mais également celles des porteurs de projets, en adéquation avec les besoins, et ce pour répondre aux différents objectifs de développement durable.

2.7 CAS D'UTILISATION D'UNE VILLE À L'INTERNATIONAL : LE PROJET « DOUALA VILLE DURABLE »

➔ **DOUALA, VILLE PILOTE POUR L'UTILISATION DU STANDARD ISO 37101/37104**

Dans le cadre d'une démarche portée par l'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF), qui a placé les réflexions sur les stratégies normatives au cœur de ses activités pour les années à venir et a fait de la question des villes durables et intelligentes un des sujets prioritaires, la ville de Douala est ville pilote pour expérimenter l'utilisation des standards de management de projet « ville durable » (ISO 37101 / 37104).

➔ **UNE AGGLOMERATION EN FORTE CROISSANCE URBAINE ET DEMOGRAPHIQUE**

Avec plus de 3 millions d'habitants, l'agglomération de Douala est avec celle de Yaoundé la plus grande du Cameroun. Créée en 1987, la Communauté Urbaine de Douala (CUD) est une collectivité publique décentralisée qui gère les affaires locales en vue du développement économique, social et culturel de sa population. Ainsi la CUD conduit des missions d'urbanisme et d'aménagement urbain et est dotée d'un service menant des projets d'assainissement.

La ville de Douala, en tant que capitale économique du Cameroun, est marquée depuis plusieurs décennies par une forte croissance démographique et urbaine. Cette urbanisation rapide et peu planifiée (absence de schéma d'aménagement validé entre 1959 et 2012) a conduit à l'installation de populations précaires dans des zones humides, notamment à proximité de drains. Ces populations sont fortement vulnérables aux inondations et cumulent les inégalités socioéconomiques : absence d'infrastructures de base, situation sanitaire dégradée, activités informelles, occupation sans titre de propriété, etc... Outre l'impact qu'elle a sur les populations, cette urbanisation conduit à la dégradation et à la disparition des zones humides et des fonctions de régulation qu'elles jouaient jusqu'ici. Cumulé au changement climatique, cela a pour conséquence d'augmenter la fréquence des fortes pluies et d'aggraver le phénomène d'îlot de chaleur.

➔ **LE PROJET « DOUALA VILLE DURABLE »**

C'est dans ce contexte qu'a été lancé le projet « Douala Ville Durable » qui concerne l'aménagement du quartier Makèpè Missoké situé sur une zone inondable.

La visée principale de ce projet est de faire de Douala une ville durable et résiliente (meilleure connaissance des inondations et des effets du changement climatique et intégration des risques environnementaux dans l'aménagement urbain), tout en assurant son développement économique par la restructuration de la zone d'habitat précaire et l'accompagnement des groupes impactés par le projet. Ce projet vise également à servir d'exemple pour être reproduit sur d'autres sites et est adossé au Programme de Recherche Interdisciplinaire Climat et Environnement urbain (programme PRInCE) qui, autour de plusieurs partenaires académiques, vise à produire des connaissances nouvelles pour la prise en compte des phénomènes climatiques dans le développement urbain.

MÉTHODOLOGIE D'UTILISATION DES OUTILS PROPOSÉS PAR LE STANDARD 37101/37104

La première utilisation des outils proposés par le standard 37101 / 37104 s'est organisée dans le cadre de la démarche portée par l'AIMF qui a proposé à la CUD une séquence « coup de poing », sur un peu plus de 2 semaines, ponctuée de 2 ateliers et accompagnée par le cabinet de conseil Neoclide. Cette séquence d'appropriation visait pour la CUD :

- à faire connaissance avec le standard et notamment ses trois grands principes d'utilisation, à savoir 1/ la référence aux 6 finalités du développement durable énoncées par le standard ; 2/ le déploiement du système de management en tant que tel ; 3/ l'utilisation de la grille « finalités » x « domaines d'action » ;
- à bénéficier de conseils pratiques, mais aussi à échanger sur les bénéfices ou les difficultés rencontrées à chaque étape ;
- à réfléchir aux conditions d'une utilisation concrète plus approfondie du standard sur le projet « Douala Ville Durable » et à envisager les perspectives et retombées permises par cette utilisation.

PREMIERS ENSEIGNEMENTS

A ce stade d'appropriation, les équipes de la CUD ont souhaité se focaliser dans un premier temps sur un exercice de croisement entre les objectifs du projet « Douala Ville Durable » et les 6 finalités du développement durable. La réalisation de cet exercice a permis de tirer plusieurs enseignements :

- **Une forte résonnance et cohérence entre les objectifs du projet** (et leur déclinaison en actions) et **chacune des 6 finalités**, ce qui valide en quelque sorte le bien-fondé du projet en matière de développement durable. L'exercice a permis de formaliser, pour chaque finalité du standard ISO 37101, une série d'objectifs, pour certains déjà explicites dans la formulation initiale des ambitions du projet, pour d'autres plus implicites.
- Cette analyse permet de **révéler des finalités** (et donc des retombées positives) qui n'avaient pas forcément été imaginées à l'origine du projet. La réalisation de cet exercice, par le questionnement qu'il propose, ouvre de nouvelles perspectives pour la CUD : le fait de produire et conduire un projet en ayant une conscience plus explicite des **retombées** qu'il entraîne, permet de maximiser ces dernières et de mieux les valoriser. L'apport méthodologique du standard est donc jugé prometteur par la CUD pour lui permettre d'obtenir de meilleurs résultats dans sa conduite de projet.
- De plus, la reformulation des objectifs du projet autour des six finalités rend plus facile la mise en avant des bénéfices du projet pour toutes les parties prenantes, ce qui contribue à construire **un plan de communication plus adapté** vis-à-vis des différentes parties prenantes. L'utilisation du standard a mis clairement en évidence le fait qu'un même projet peut contribuer à l'atteinte simultanée de plusieurs ambitions, ce qui encourage à développer la transversalité.

« Lorsque nous présentions le projet au regard des composantes identifiées au départ, certains objectifs étaient noyés et n'étaient pas mis en avant. La structuration de la communication proposée par à ISO 37101 pourrait permettre davantage aux divers bénéficiaires de percevoir les avantages du projet. »

Joseph Magloire Olinga, Chargé de la Coordination scientifique du Projet « Douala, Ville Durable » - CUD.

PERSPECTIVES OUVERTES PAR CETTE PREMIÈRE UTILISATION DES OUTILS PROPOSÉS PAR LE STANDARD 37101/37104

Les retours positifs de cette première phase de travail sont prometteurs et encouragent la CUD à poursuivre l'utilisation des outils proposés par le standard 37101/37104 ; les principales pistes envisagées sont :

- pour le projet « Douala Ville Durable » : l'appropriation plus fine du système de management en tant que tel, et la réalisation d'un exercice de reformulation et de réécriture de son projet à l'aune des 6 finalités et plus largement du standard.
- l'utilisation du standard pour répondre à des appels à projets internationaux, concevoir des stratégies et projets locaux ou encore implémenter des projets en cours.
- l'utilisation du standard pour permettre le renforcement des capacités des services de la ville dans la conduite des projets de développement durable ainsi que l'amélioration du montage, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation des projets de développement durable.
- l'utilisation du standard ISO 37101 pour permettre et organiser l'association de tous les habitants à la conception des équipements et à leur fonctionnement ultérieur, de sorte à garantir la pérennité de ces derniers sur le long terme.

« Grâce aux réunions de travail engagées avec l'AIMF, la CUD est désormais bien outillée pour avancer. Il ne faut pas attendre car d'autres projets non moins importants pourraient bénéficier de l'utilisation de la norme ISO 37101, comme le projet de transport urbain. »

Jean Yango, Directeur général - SEDO (Société des Etudes Urbaines de Douala).

PARTIE 3

Questions/réponses

Les paragraphes qui suivent reprennent les principales questions que peut se poser un élu, un directeur de service, un directeur de projet ou un chargé de projet souhaitant utiliser un système de management du développement durable, et plus précisément le standard ISO 37101 / 37104.

Les réponses se veulent volontairement concises ; le cas échéant, elles invitent le lecteur à se référer à d'autres passages de ce document pour de plus amples développements et illustrations.

➔ **QUELS SONT LES CHAMPS D'APPLICATION DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, POUR QUELS TYPES DE PROJETS ?**

Ses principes peuvent s'appliquer à une gamme large de projets dès lors qu'une ville ou un territoire souhaite au travers de ces projets renforcer sa contribution aux objectifs de développement durable.

Cela va des réflexions larges de type Agenda 21 à des dispositifs plus spécifiques tels qu'un contrat de transition écologique.

Les stratégies et projets par nature transversaux et qui ambitionnent clairement de répondre aux enjeux de durabilité et de transition sont bien sûr les premières applications visées par le standard. Mais il est également intéressant d'utiliser le standard et ses principes d'évaluation pour des projets plus sectoriels, afin de bien mesurer leur contribution aux finalités du développement durable.

Les exemples présentés aux chapitres 2.2 à 2.6 illustrent cette variété : projet urbain, stratégie smart city, contrat de transition écologique, projet de territoire, projet stratégique opérationnel d'un EPA, stratégie de résilience... Un des intérêts majeurs du système de management du développement durable proposé par le standard ISO 37101 / 37104 réside en effet dans sa plasticité.

➔ **À QUELLES ÉTAPES DU PROJET EST-IL UTILE DE DÉPLOYER LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ?**

Le système de management du développement durable peut être déployé à différentes étapes du projet.

La situation idéale est celle d'une organisation publique locale ayant déjà mis en place un système de management du développement durable et une stratégie associée, dans lesquels un projet donné viendrait s'inscrire dès son origine ; ou à défaut, une situation pour laquelle le système de management est mis en place à l'occasion du lancement du projet.

Mais dans le cas où le projet est déjà lancé, il est également tout à fait possible et intéressant d'utiliser les principes du standard ISO 37101 / 37104 et notamment la grille « finalités x domaines d'actions » (cf. chapitre 2.1), pour réinterroger, consolider et valider les axes stratégiques d'intervention, évaluer les points forts et points faibles des programmes et actions, communiquer, accompagner la mobilisation des parties prenantes... Les exemples des cas d'utilisation de territoires pilotes comme le Pays Vendômois ou Grenoble Alpes Métropole (cf. partie 2.2 à 2.6) illustrent cette souplesse.

➔ COMMENT L'USAGE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÈGRE-T-IL L'EXIGENCE D'ARTICULATION DES ÉCHELLES ET D'EMBOÎTEMENT DES DIFFÉRENTES POLITIQUES PUBLIQUES ?

Par construction, le système de management durable repose sur l'approche systémique qui invite à considérer le projet non pas uniquement sur son périmètre direct d'impact et de mise en œuvre, mais de manière plus large, dans une logique d'intégration dans l'ensemble des politiques publiques du territoire et de prise en compte des différentes interactions associées.

Il invite ainsi à rechercher la cohérence de ces politiques et à garantir la continuité des stratégies déployées aux différentes échelles. La grille « finalités x domaines d'action » peut par exemple être utilisée pour questionner de manière directe la contribution d'un projet donné sur tel domaine d'action qui ne serait du ressort des compétences de l'entité porteuse du projet ou de l'autorité publique, et in fine faire évoluer le projet pour en assurer la meilleure intégration possible.

Aujourd'hui le standard ISO 37101 / 37104 est encore jeune et peu déployé. Mais avec la perspective de son adoption par de nombreux acteurs publics, à la fois au niveau des collectivités et des services de l'Etat, cette articulation aux différentes échelles n'en sera que facilitée.

➔ PAR OÙ COMMENCER POUR METTRE EN ŒUVRE LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ?

La manière la plus simple est de prendre en main et d'utiliser la grille « finalités x domaines d'actions », décrite au chapitre 2.1.

La grille « finalités x domaines d'actions » est un outil très pratique et simple d'utilisation qui permet de s'approprier dans un premier temps la méthodologie générale et de s'interroger sur les objectifs poursuivis et retombées attendues de manière concrète (cf. exemples aux chapitres 2.4 et 2.5).

La prise en main de la grille aide ensuite à travailler sur les autres dimensions du système de management : la mobilisation et l'engagement, la co-construction, l'évaluation et l'amélioration continue...

➔ COMMENT DOIS-JE POSITIONNER MON SYSTÈME DE MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR RAPPORT À D'AUTRES RÉFÉRENTIELS, LABELS ET CERTIFICATIONS EXISTANTS ?

Le système de management du développement durable doit être vu comme une aide à la mise en œuvre des dispositifs d'élaboration de projets et démarches identifiées « développement durable » qui sont déjà utilisés par les villes et territoires.

Il ne vient pas se substituer ni se superposer à ces dispositifs (Agenda 21, le Labels Cit'ergie, Ecoquartier, etc.), que ceux-ci soient adossés ou non à des référentiels ; au contraire, il offre la possibilité de les outiller en proposant une méthodologie qui permet de n'oublier aucune étape essentielle, et un cadre commun d'analyse facilitant la mise en cohérence des objectifs et des leviers d'actions mobilisés, notamment quand plusieurs de ces dispositifs cohabitent au sein d'une même autorité locale ou dans deux autorités locales amenées à coopérer.

➔ **J'AI UNE POLITIQUE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE,
DÉJÀ ÉNONCÉE DANS UNE FORMULATION DIFFÉRENTE DU STANDARD,
DOIS-JE LA REFORMULER ?**

Non, l'utilisation de standard n'est pas là pour imposer une nouvelle formulation de l'ambition.

Il est cependant utile de s'aider de la grille « finalités x domaines d'actions » pour établir des correspondances entre d'une part les objectifs énoncés par l'autorité locale, et d'autre part ceux proposés par le standard ; puis, sur la base de ces correspondances, il est possible d'identifier les points forts et points faibles et traduire ces objectifs de manière plus opérationnelle.

Le standard offre donc plutôt une modalité de « traduction » de l'ambition dans un cadre tangible qui facilie la conduite de projet et l'évaluation, à l'usage, en priorité, des personnes impliquées directement dans le projet et des parties prenantes.

➔ **POURQUOI ET COMMENT UTILISER LA GRILLE « FINALITÉS X DOMAINES D'ACTIONS » AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DU SYSTÈME DE MANAGEMENT D'UNE STRATÉGIE OU D'UN PROJET ?**

Le côté très opérationnel de la grille « finalités x domaines d'action », qui fait office de « tamis » pour organiser la réflexion autour des projets, peut être utilisé à différentes étapes de conduite du projet, dans la perspective de faire progresser le projet et vérifier qu'il répond à l'ambition de départ.

Pour plus de développement, le lecteur est invité à se reporter au chapitre 2.1 (principe 3) ainsi qu'aux chapitres 2.3 à 2.6 qui fournissent différents cas d'usage par les territoires pilotes associés à la rédaction de ce guide.

➔ **QUELS SONT LES BONS INDICATEURS À UTILISER EN APPUI DE MON SYSTÈME DE MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ?**

Le standard ISO 37101 / 37104 n'impose pas d'indicateurs particuliers.

Son exigence est que l'autorité locale doit se doter d'un dispositif d'évaluation construit autour d'indicateurs adaptés au contexte du projet et de préférence quantitatifs. La grille « finalités x domaines d'action » permet de sélectionner les différents critères prioritaires à évaluer, et d'orienter le choix vers tel ou tel indicateur de réalisation, de résultat et d'impact (voir glossaire). Pour ce choix, l'autorité locale peut s'appuyer sur les bibliothèques d'indicateurs disponibles (dont celles fournies par les normes ISO 37120, ISO 37122, ISO 37123 – voir annexe 2).

Pour plus de détails, le lecteur est également invité à se reporter à la partie 2.5 (« évaluation »).

PARTIE 4

Annexes

4.1 ANNEXE 1 - GLOSSAIRE

Le glossaire présenté ci-dessous propose des définitions pour un certain nombre de termes régulièrement utilisés dans le présent document, dans des acceptations correspondant à l'usage qui peut en être fait dans la conduite de projet.

Les termes en **BLEU** sont les définitions des finalités du développement durable telles qu'exprimées dans la norme ISO 37104 (Villes et communautés territoriales durables – transformer nos villes), document d'orientation pour la mise en œuvre pratique de l'ISO 37101 au niveau local.

Les définitions en italique sont reprises d'autres documents dont les sources sont citées.

AAP (Appel À Projets). Ce terme est entendu dans ce document dans une acceptation plus large que son sens habituel. Il recouvre les appels à projets habituels, les démarches de labellisation et de certification, les programmes, appels à manifestation d'intérêts et autres contrats pour lesquels un cadre de départ doit être défini.

Action : initiative formalisée contribuant à la réalisation concrète d'un ou plusieurs objectifs stratégiques et qui, consolidée avec les autres actions, constitue le « plan d'action ». Une action est caractérisée par une entité responsable, un programme, un budget, un calendrier, et peut se décliner en sous-actions ou opérations. Dans son guide « Action Cœur de Ville », l'ANCT propose la définition suivante : « *Intervention thématique d'investissement et/ou de fonctionnement au sein du projet ou du programme (ex. réhabilitation d'un bâtiment, plan de mobilité locale, etc.)* ». Un projet comporte plusieurs actions qui seront exposées dans un « plan d'action ».

Ambition (d'un projet) : élément central d'un projet stratégique, l'ambition est la raison d'être d'un projet, la traduction d'une situation à faire advenir. Elle exprime, de manière synthétique, la vision de l'avenir de l'entité qui la porte. Elle peut être exprimée de différentes manières, par un résultat escompté, un besoin ou un critère opérationnel, ou une combinaison de plusieurs de ces éléments de caractérisation.

Amélioration continue : consiste en un effort continu mené pour évaluer et améliorer l'efficacité, la cohérence, l'efficience, la pertinence ou encore les effets d'une action, d'une démarche dans le but d'augmenter la qualité d'un produit, service ou processus.

ATTRACTIVITÉ : 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).

BIEN-ÊTRE : 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.

Cadre de dialogue commun : sémantique et méthode partagées par toutes les parties, prenant la forme d'un ensemble de termes définis et de cadres d'analyse et permettant de disposer d'un langage commun facilitant ainsi la communication, l'appropriation et la co-construction.

Cadre méthodologique : ensemble de méthodes et d'outils cohérents rationnalisant une démarche et la conduite d'un projet sur l'ensemble du cycle de vie.

Certification : « Assurance écrite (sous la forme d'un certificat) donnée par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques. »
[\[https://www.iso.org/fr/certification.html\]](https://www.iso.org/fr/certification.html)

Co-construction : « la co-construction repose sur une démarche collaborative. Ce processus permet l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets. Elle permet par ailleurs le développement d'une citoyenneté active. Les citoyens et les acteurs locaux participants sont le plus souvent membres à part entière de l'instance de pilotage du projet dans une logique de co-responsabilité et de codécision. Enfin, des citoyens sont associés au suivi, à la mise en œuvre et à l'évaluation du projet. » [La participation citoyenne à l'échelle des grandes villes, grandes intercommunalités et métropoles – France Urbaine – 2019]

COHÉSION SOCIALE : 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 »).

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

Communication : ensemble des interactions avec d'autres acteurs visant à transmettre une information et à porter à connaissance une action ou une stratégie grâce à différents canaux, signaux et supports.

Cycle de vie (d'un projet) : ensemble des phases d'un projet incluant sa conception, sa mise en œuvre ou sa fabrication jusqu'à sa fin de vie, en passant par ses phases d'usage. Le cycle de vie d'un projet s'inscrit donc bien au-delà de la temporalité de livraison d'un projet, et inclut une réflexion sur la fin de vie du projet (notion de recyclage, réutilisation, réemploi dans une logique d'économie circulaire notamment) nécessitant d'en prendre en compte les effets à long terme.

Défi : mission qu'une ville cherche à accomplir en cherchant à dépasser ses réalisations précédentes, dans une perspective d'amélioration et de progression. La notion de défi se rapproche de celle d'enjeu mais s'en distingue en nuance, car l'enjeu représente « ce qui est à gagner » tandis que le défi est à relever.

Développement durable : « *développement qui répond aux besoins environnementaux, sociaux et économiques du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » [Rapport Brundtland, officiellement intitulé Notre avenir à tous (Our Common Future), rédigé en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland].

Domaine d'action de développement durable : regroupe l'ensemble des leviers d'actions « *lié aux services urbains qui peut avoir des implications stratégiques, opérationnelles et concurrentielles et qui aide les entités organisatrices, telles que les autorités locales, à atteindre les finalités.* » [ISO37104, p3]

Engagement politique : Portage et promotion d'une démarche par des acteurs de la sphère politique en lui accordant un mandat crédible et en la légitimant.

Enjeu : signifiant étymologiquement « ce qui est en jeu », l'enjeu renvoie à des axes saillants pouvant agir positivement ou négativement sur une démarche et devant être identifiés en amont de la définition d'une stratégie. La notion d'enjeu se rapproche de celle de défi mais s'en distingue en nuance, car l'enjeu représente « ce qui est à gagner » tandis que le défi est à relever.

Évaluation : « *L'évaluation vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts.* » Société Française de l'Évaluation.

Finalité du développement durable : objectif de développement durable à long terme qu'un territoire cherche à atteindre en mettant en œuvre différentes actions, relevant notamment, dans le cadre de l'ISO 37101, des dits domaines d'action.

Grille finalités x domaines d'action : outil mobilisable à toutes les étapes d'un projet et visant à vérifier l'adéquation entre le plan ou programme d'action et les finalités à atteindre. La grille permet d'évaluer la contribution du programme d'action du projet au regard des six finalités du développement durable telles que définies dans l'ISO 37101. Voir également « Matrice finalités x domaines d'actions ».

Informations documentées : « *dans le cas du SMDT, les informations documentées comprennent les informations documentées exigées par le présent document ; les informations documentées que l'autorité locale juge nécessaires à l'efficacité du système de management du développement durable ; les informations sur la taille de la population de la ville et ses types de stratégies, programmes, plans, projets, activités, produits et services ; les informations sur la complexité des processus et de leurs interactions ; les informations sur la compétence du personnel* » [ISO 37104]

Indicateur de réalisation : mesure quantitative, qualitative ou descriptive, permettant de caractériser la réalisation effective d'une action. Par exemple : nombre de kilomètres de pistes cyclables créées

Indicateur de résultat : mesure quantitative, qualitative ou descriptive, permettant d'évaluer l'atteinte d'un objectif spécifique et mesurable. Par exemple : évolution de la part modale vélo.

Indicateur d'impact : mesure quantitative, qualitative ou descriptive, permettant d'appréhender 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.

Label : « *marque protégée, distinctive et collective créée par un organisme qui garantit la qualité d'un produit* » [ISO - <https://certification.afnor.org/faq-label-diversite>]

Levier d'action : typologie de différents domaines d'actions concourant à l'atteinte des finalités.
« *Correspond au domaine d'actions qui :*

- peut avoir des implications stratégiques, opérationnelles et concurrentielles ;*
- aide les entités organisatrices, telles que les autorités locales, à atteindre les finalités* » [ISO37104, p3]

Management de projet : conduite d'un projet tout au long de son cycle de vie, prenant en compte différents paramètres comme l'organisation, la gouvernance et la méthodologie.

Matrice finalités x domaines d'action : Voir Grille finalités x domaines d'actions.

Norme volontaire : « *cadre de référence qui vise à fournir des lignes directrices, des prescriptions techniques ou qualitatives pour des produits, services ou pratiques au service de l'intérêt général. Elle est le fruit d'une co-production consensuelle entre les professionnels et les utilisateurs qui se sont engagés dans son élaboration. Toute organisation peut ou non s'y référer. C'est pourquoi la norme est dite volontaire. Elle agit comme un cadre de référence pour tous les secteurs professionnels.* » [Définition de l'AFNOR - <https://normalisation.afnor.org/normes-definition>]

Objectif opérationnel : résultat attendu au regard de la réalisation d'une action ou d'un ensemble d'actions dans un horizon temporel préalablement défini.

Objectif prioritaire ou stratégique : 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 palier supplémentaire dans la réussite d'un projet.

Outils de pilotage : ensemble des moyens disponibles permettant la conduite de projet. Dans le cas du système de management de développement durable des territoires, ces outils recouvrent par exemple le planning, les revues de projet, les outils tels que la grille finalités x domaines d'actions ou le RFSC, les tableaux de bord de l'évaluation, etc.

Partie intéressée : « *personne ou organisme qui peut soit influer sur une décision ou une activité, soit être influencé ou s'estimer impacté par une décision ou une activité* » [ISO37104, p6]. Pour des projets urbains durables, les parties intéressées peuvent être la société civile, des acteurs économiques, académiques ou politiques, des entités étatiques, etc. Voir aussi « partie prenante »

Partie prenante : voir « partie intéressée »

PRÉSERVATION ET AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT : 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).

Projet : il existe de très nombreuses définitions du terme projet. Nous retenons ici une acceptation extensive du terme en considérant l'ensemble des stratégies, programmes, projets, plans ou services [ISO37104, p6] qui contribuent à la réalisation d'une ambition et reposant sur une décision explicite.

RÉSILIENCE : 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.

Ressources (au sens du pilotage de projet) : outils et moyens « nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue du système de management pour le développement durable » [ISO37104, p27]

Scoring : forme de notation reposant sur des critères quantitatifs ou qualitatifs de la contribution d'une action au regard des finalités du développement durable qui s'effectue grâce à la grille finalités x domaines d'action. Les territoires pilotes ont testé cette analyse qualitative en notant les actions sur une échelle de 1 à 4, cette gradation reprenant celle proposée par le RFSC.

Situation de référence : contexte d'un projet ou d'un programme à un moment donné permettant une évaluation dans le temps, par comparaison à cette situation de référence.

Stratégie : formalisation des ambitions d'un territoire et choix des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Support de système de management : « ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue du système de management pour le développement durable » [ISO 37104, p27]. Dispositif au sein de l'autorité locale qui assure la mobilisation des ressources appropriées, pilote le plan de communication à chaque étape du processus et organise les informations documentées.

Système de management : « ensemble d'éléments corrélés au sein d'un organisme. Ils sont utilisés pour établir des processus pour atteindre des objectifs. Ces objectifs sont préalablement définis par ou en déclinaison de la politique de l'organisme. Il peut aborder une seule ou plusieurs disciplines, par exemple management de la qualité, de la sécurité ou environnemental » [ISO 9001]

Territoire : ensemble de communautés territoriales, que ce soient des « villes, cités, villages ou autres types d'établissements humains ayant des frontières territoriales et une autorité locale ». [ISO 37104]

UTILISATION RESPONSABLE DES RESSOURCES : 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/traitements 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.

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

4.2 ANNEXE 2 - LES NORMES DE LA FAMILLE ISO 37XXX : ACCOMPAGNER LES VILLES DANS LEUR TRAJECTOIRE DE DURABILITÉ

Le **comité technique ISO/TC268 « Villes et communautés territoriales durables »** élabore depuis 2012 une série de normes internationales, conçues comme autant de guides et d'outils visant à soutenir les villes et territoires dans l'élaboration de stratégies de développement durable, leur mise en œuvre et leur amélioration continue, à travers l'évaluation. La liste ci-dessous reprend les principales normes publiées (et en cours d'élaboration) par ce comité technique, en les organisant selon les sous-familles auxquelles elles appartiennent.

NORMES DE DÉFINITION ET DE MANAGEMENT DE LA DURABILITÉ (EN DATE DU MOIS DE JUILLET 2020) :

- ISO/NF 37100:2016 - Villes et communautés territoriales durables — Vocabulaire
- ISO/NF 37101:2016 - Développement durable au sein des communautés territoriales — Système de management pour le développement durable — Exigences et lignes directrices pour son utilisation

La norme ISO 37101, norme « chapeau » de l'ensemble des normes du comité technique, qui définit notamment le cadre conceptuel de la durabilité par les six finalités et douze domaines d'actions, a donné lieu à la production de ces **guides d'application** dont le premier est publié et les suivants en cours d'élaboration :

- ISO/NF 37104:2019 - Villes et communautés territoriales durables — Transformer nos villes — Recommandations pour la mise en œuvre pratique de l'ISO 37101 au plan local
- ISO/WD 37108 (en cours d'élaboration) - Villes et communautés territoriales durables – Quartiers d'affaire durables- Recommandations pour la mise en œuvre pratique de l'ISO 37101 sur le plan local
- ISO/WD 37109 (en cours d'élaboration) - Villes et communautés territoriales durables – Promoteurs et aménageurs - Recommandations pour la mise en œuvre pratique de l'ISO 37101 pour les porteurs de projets d'aménagement
- ISO/WD 37111 (en cours d'élaboration) - Villes et communautés territoriales durables – Villes petites et moyennes - Recommandations pour la mise en œuvre pratique de l'ISO 37101 sur le plan local

NORMES POUR LES VILLES INTELLIGENTES :

- ISO/NF 37106:2018 - Villes et communautés territoriales durables — Lignes directrices pour l'établissement de stratégies pour les villes intelligentes et les collectivités
- ISO/TS/NF 37107:2019 - Villes et communautés territoriales durables — modèle de maturité pour les villes intelligentes et les collectivités

NORMES INDICATEURS POUR LA DURABILITÉ, L'INTELLIGENCE ET LA RÉSILIENCE :

- ISO/NF 37120:2018 - Villes et communautés territoriales durables — Indicateurs pour les services urbains et la qualité de vie
- ISO/TR 37121:2017 - Développement durable des communautés — Recensement des lignes directrices existantes et approches sur le développement durable et résilience dans les villes
- ISO/NF 37122:2019 - Villes et communautés territoriales durables — Indicateurs pour les villes intelligentes
- ISO/NF 37123:2019 - Villes et communautés territoriales durables — Indicateurs de performance pour les villes résilientes

OÙ SE PROCURER LES NORMES CITÉES :

Les normes ISO sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.iso.org/fr/store.html>

Les normes AFNOR sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.boutique.afnor.org/>

4.3 ANNEXE 3 - LES OUTILS DISPONIBLES POUR METTRE EN ŒUVRE LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

UTILISATION DE LA GRILLE « FINALITÉS x DOMAINES » SOUS FORME DE TABLEAUX

Des tableurs de type Excel peuvent facilement être développés et mis en œuvre pour interroger et évaluer un projet (et ses actions) au regard des finalités du développement durable et des domaines d'action mobilisés. L'exemple ci-dessous illustre une utilisation d'évaluation qualitative de la contribution d'une action donnée selon une échelle de 1 à 4, par un jeu de gradation de couleurs.

Finalités \ Domaines d'action	Gouvernance, responsabilité, engagement	Education et renforcement des compétences	Innovation, créativité et recherche	Santé et soins	Culture et identité collective	Économie, production et consommation durable	Vivre ensemble, interdépendance et solidarité	Cadre de vie et environnement professionnel	Santé et sécurité	Infrastructures et réseaux	Mobilité	Biodiversité et services écosystémiques
Finalités												
Résilience												
Bien-être												
Utilisation rationnelle des ressources												
Cohésion sociale												
Préservation de l'environnement												
Attractivité												

Figure 42 : exemple d'utilisation de la grille pour scorer la contribution aux finalités (codes couleur représentant une gradation de 1 à 4)

LE RFSC, UN OUTIL AU SERVICE DU STANDARD ISO 37101 / 37104

➔ ORIGINE DU RFSC

Le Référentiel pour des villes et territoires durables (RFSC) est un outil, disponible gratuitement sur internet, qui vise à accompagner les villes et territoires dans la conception, l'évaluation et l'amélioration en continu de stratégies et de projets contribuant à la soutenabilité des territoires.

Cette initiative est le résultat d'une coopération européenne, intégrant les principes définis à ce niveau pour un développement urbain intégré, de la Chartre de Leipzig sur la ville européenne durable (2007) au Pacte d'Amsterdam en 2016 qui préfigurait l'agenda urbain pour l'Union européenne. La France a joué un rôle moteur dans la coordination des contributions des Etats Membres de l'Union Européenne, la Direction Générale de la Politique régionale et urbaine (DG REGIO) de la Commission européenne, des réseaux de villes, des villes elles-mêmes et d'autres acteurs concernés. Depuis 2015, le RFSC est maintenu en tant qu'initiative commune de la France et du Conseil des Communes et Régions d'Europe.

➔ LE RFSC ET L'ISO 37101

Au fil des ans, le RFSC a évolué pour devenir aujourd'hui une véritable plateforme « multi-référentiels », qui propose plusieurs cadres, reconnus aux échelles européennes et internationales, du développement durable. Le RFSC intègre ainsi la norme ISO 37101 depuis 2018, ce qui permet aux collectivités de disposer des fonctionnalités du RFSC adaptées à la norme ISO 37101, facilitant la prise en main de la matrice des finalités et domaines d'action, mais aussi des exigences en termes de management de projet.

Concrètement, la collectivité est guidée à travers des étapes successives consistant à identifier et renseigner l'ensemble des actions du projet, selon les douze domaines d'action, avant d'estimer leur contribution aux six finalités de la norme. Le résultat de ce travail d'évaluation se présente sous la forme de représentations graphiques, l'une synthétisant la contribution globale du projet ou de la stratégie aux six finalités de la norme ISO 37101, l'autre donnant à voir de façon affinée la contribution de chaque domaine d'action à chacune des six finalités.

ENGAGEMENT POLITIQUE ET ORGANISATION		
① Prise de décision politique : définir la vision	à faire	en cours
● La direction doit affirmer son ambition en exprimant une vision politique forte en matière de développement durable	à faire	en cours
● Cette vision politique pour le développement durable doit :	à faire	en cours
• être présentée sous la forme d'une information documentée ;		
• être communiquée au sein de la collectivité ;		
• être disponible et faire l'objet d'une communication vers les parties intéressées, le cas échéant.		
② Leadership et engagement politique	à faire	en cours
● L'autorité politique doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du développement durable en :	à faire	en cours
• allouant les ressources humaines et financières requises la bonne coordination et organisation du système de management		
• promouvant l'évaluation et l'amélioration continue du système de management		
• soutenant les autres rôles managériaux pertinents afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs		
• s'assurant que les parties intéressées sont impliquées de façon appropriée		
• s'assurant que la coopération avec d'autres communautés territoriales est recherchée chaque fois que nécessaire		
• publant des rapports réguliers sur les progrès en matière de développement durable		
• favorisant les échanges d'informations, de connaissances, d'expériences et d'outils avec les autres communautés territoriales		
• facilitant l'engagement des représentants élus ou désignés chargés du développement durable		

En outre, le RFSC propose un module dédié au système de management de la norme ISO 37101. L'ensemble des recommandations de la norme concernant les aspects relatifs au pilotage du projet, à l'implication des parties prenantes ou encore à la documentation systématique des informations, sont reprises et organisées selon les cinq étapes du système de management de la

norme Iso 37101 (cf. guide d'application ISO 37104) : engagement / Diagnostic / stratégie / plan d'action / évaluation (et amélioration continue). Ce module, conçu comme un tableau de bord de management du projet, permet d'indiquer et de suivre la mise en place des mesures recommandées par la norme, tout au long du projet, à travers trois critères : à faire / en cours / fait.

4.4 ANNEXE 4 - RESSOURCES DOCUMENTAIRES

- Atelier «**Villes pairs et territoires pilotes de la transition**», IEEFC - 2019
https://usercontent.one/wp/www.ieefc.eu/wp-content/uploads/2018/10/Atelier_VillesPairsTerritoiresPilotesdelaTransition_2019_03.pdf
- **Charte interministérielle de la contractualisation entre l'Etat et les collectivités territoriales**, État - 2019
<https://anpp.fr/content/uploads/2019/11/charter-courrier-CGET-06092019-1.pdf>
- **Le 3 en 1 des outils pour la ville durable**, ANRU - 2014
<https://www.anru.fr/la-docutheque/le-3-en-1-des-outils-pour-la-ville-durable>
- **Regards sur les stratégies et actions économiques locales**, Adcf - 2015
<https://www.adcf.org/files/adcf-etude-strategies-actions-economiques-locales-150302-web.pdf>
- **Livret de la planification déchets et de l'économie circulaire**, Régions de France - 2019
http://regions-france.org/wp-content/uploads/2019/09/Livret-RDF-Rudologia_05092019.pdf
- **Feuille de route de la France pour l'Agenda 2030**, Etat/MTE - 2019
<https://www.agenda-2030.fr/actualites/feuille-de-route-de-la-france-pour-lagenda-2030-368>
- **L'évaluation, outil de pilotage des politiques publiques**, CEREMA - 2013
<https://www.cerema.fr/fr/centre-ressources/boutique/evaluation-outil-pilotage-politiques-publiques>
- **Des territoires vivants : 9 clés face à l'urgence climatique**, WWF - 2019
https://www.wwf.fr/sites/default/files/doc-2019-11/20191119_Rapport_Des-territoires-vivants_WWF_France.pdf
- **Référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et agendas 21 locaux**, CGDD - 2009
http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0067/Temis-0067506/18842_2009.pdf
- Synthèse du colloque « **l'alliance des territoires au service des transitions** », France Urbaine - 2019
https://franceurbaine.org/sites/franceurbaine.org/files/documents/franceurbaine_org/pmlb_synthese_colloque_2019.pdf
- **Intercommunalités : gouvernance, proximité, efficacité**, France Urbaine - 2019
https://franceurbaine.org/sites/franceurbaine.org/files/documents/franceurbaine_org/rapport_gouvernance_proximite_efficacite.pdf
- **Accompagnement de territoires en transition pour capitaliser sur les pratiques de conduite du changement dans les politiques publiques**, ADEME - 2019
<https://www.ademe.fr/acc陪agnement-territoires-transition-capitaliser-pratiques-conduite-changement-politiques-publiques#:~:text=Accompagnement%20de%20territoires%20en%20transition%20pour%20capitaliser%20sur%20les%20pratiques,change%20dans%20le%20politiques%20publiques&text=Elle%20donne%20des%20%C3%A9clairages%20sur,produire%20de%20la%20politique%20publique>

- **Indicateurs territoriaux - Climat Air Energie**, ADEME - 2020
<https://www.ademe.fr/indicateurs-territoriaux-climat-air-energie-lesquels-choisir-comment-utiliser#:~:text=Indicateurs%20territoriaux%20climat%2Dair%2D%C3%A9nergie%20%3A%20lesquels,choisir%20et%20comment%20les%20utiliser%20%3F&text=Ce%20document%20permet%20d%C3%A9largir,leurs%20strat%C3%A9gies%20et%20politiques%20territoriales>
- **ESSOC I Guide d'application de l'ordonnance n°2018-937 et des décrets qui lui sont liés**, DGALN/DHUP/QC - 2019
https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/archives/IMG/pdf/guide_essoc_1_mars_2019.pdf
- **ISO Focus** (mai/juin 2020) ; illustration projet GRANDALPE, ISO - 2020
[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/magazine/ISOfocus%20\(2013-NOW\)/fr/2020/ISOfocus_140/ISOfocus_140_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/magazine/ISOfocus%20(2013-NOW)/fr/2020/ISOfocus_140/ISOfocus_140_fr.pdf)
- **La participation des citoyens dans la démarche Atelier des territoires**, DGALN/DHUP/AD1 - 2018
http://www.atelier-territoires.logement.gouv.fr/IMG/pdf/annexes_web_br.pdf
- **LA PARTICIPATION CITOYENNE RÉUSSIR LA PLANIFICATION ET L'AMÉNAGEMENT DURABLES**, ADEME - 2016
<https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/participation-citoyenne-planification-amenagement-urbains-durables-aeu2-8621.pdf>
- **La participation citoyenne à l'échelle des grandes villes, grandes intercommunalités et métropoles**, France Urbaine - 2019
https://franceurbaine.org/sites/franceurbaine.org/files/documents/franceurbaine.org/publications/etudes/etude_participation_citoyenne.pdf
- **Guide « Aménager avec la nature en ville »**, ADEME - 2018
<https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/amenager-avec-la-nature-en-ville-010658.pdf>
- **De l'organisation à la mobilisation interne autour de l'agenda 21**, Teddif - 2011
<https://www.teddif.org/sites/teddif/files/fichiers/2019/04/cahierDdTeddif01Janv2011.pdf>
- **Site du RFSC**, RFSC - / <http://rfsc.eu/>
- **Pour l'appropriation de l'Agenda 2030 par les collectivités françaises**, Comité 21 - 2019
<http://www.comite21.org/docs/doc-non-mis-en-ligne/2019/guide-oddetcollectivites-2019-a4-pap-interactif2.pdf>
- **Diagnostic de la surchauffe urbaine**, ADEME - 2017
https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/diagnostic_de_la_surchauffe_urbaire-ademe_ils_l_ont_fait_recueil_bd_010307.pdf
- **Monographies 2018**, DGALN/DHUP/AD5 - 2018
<https://villedurable.zaclys.net/index.php/s/YPTbfMZs7zPe5SH>
- **Territoires résilients Six leviers d'actions pour bâtir votre stratégie**, CEREMA - 2018
<https://www.cerema.fr/system/files/documents/2018/11/Essentiel%20territoires%20resilients.pdf>

- **Ruralités : une ambition à partager**, MCT - 2019
https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2020-09/Rapport_Mission-rurale_juillet-2019.pdf
- **Les petites villes au cœur de la transition écologique**, APVF - 2020
https://www.apvf.asso.fr/wp-content/uploads/2020/03/Fiche_DD_Ensemble.pdf
- **Révéler le potentiel des agglomérations moyennes**, FNAU - 2017
<http://www.fnau.org/wp-content/uploads/2017/10/dossier-42-agglo-moyennes-web.pdf>
- **Innovation et territoires de faible densité** - Étude, MCT - 2015
<https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/ra/%20Consulter%20l%27%C3%A9tude%20du%20cabinet%20CMI.pdf>
- **Demain mon territoire, ADEME - 2018**
https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/demain-mon-territoire-complet_010970.pdf
- **Economie circulaire : un atout pour relever le défi de l'aménagement durable des territoires**, ADEME - 2018
<https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/economie-circulaire-defi-amenagement-durable-territoires-010659.pdf>
- **Panorama 2019 des Pôles Territoriaux et Pays**, ANPP - 2019
<https://anpp.fr/content/uploads/2019/10/Panorama-des-pays-2019.pdf>
- **Espaces verts urbains : promouvoir l'équité et la santé**, Greenh City - 2020
http://www.villes-sante.com/wp-content/uploads/web_Ouvrage_GreenhCity-2020.pdf



Conduire des stratégies de développement territorial durable

GUIDE 1 - Comment construire et conduire un projet de territoire 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

Ont participé au groupe de travail et contribué à la réalisation de ce guide :

- **Sylvie MAINO** – Directrice – Pays Vendômois
- **Caroline LAPELERIE** – Directrice Déléguée à l’Innovation, **Axel PAULINO** Responsable Innovation Smart City, **Gautier AUBOURG** – Coordonnateur Laboratoire des Usages et Expérimentations – Toulouse Métropole
- **Gwenola STEPHAN** – Responsable Développement Durable, **Robin PLASSERAUD** – ConseillerTechnique – Association des Maires de France
- **Laure SOUBRIER** – Chargée de mission, **Mirey SALMAN** – Directrice du projet Centralité Sud, **Céline BENOIT TAHMAZIAN** – Cheffe du service contractualisations, **Bastien DALMASSO** – Chargé de mission Participation Citoyenne – Grenoble Alpes Métropole
- **Laurent JABOEUF** – Conseiller - Association Internationale des Maires Francophones
- **Margot DELAFOULHOUZE** – Responsable Plaidoyer Villes & Territoires Durables – WWF France
- **Marianne MALEZ** – Chargée de mission Ville durable, Europe et International – Fédération Nationale des Agences d’Urbanisme
- **Michael RESTIER** – Directeur – Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays
- **Noémie FOMPEYRINE** – Responsable mission résilience, **Raphaëlle THIOLLIER** – Cheffe de projet OASIS, **Sigrid LASSEN** – Mission Résilience – Ville de Paris
- **Noémie HOUARD** – Directrice Adjointe de la stratégie, **Elisabeth ZOGHLAMI** – Directrice du pôle Méthode & Qualité, **Mathieu MONIER** – Responsable attractivité territoriale – EpaMarne-EpaFrance
- **Philippe ANGOTTI** – Délégué adjoint en charge de la Transition écologique, de l’urbanisme et responsable des ressources humaines – France urbaine
- **Stéphane BOIS** – Directeur, **Laurie Mai DENOUX** – Directrice de projets – Pôle métropolitain – Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire
- **Yannick FLEURY** – Directeur – Pays d’Epernay - Terres de Champagne
- **Carla BRAGA** – Responsable du volet économique, Coordination nationale des contrats de transition écologique, **Fanny BONTEMPS** – Coordination nationale des contrats de transition écologique – Ministère de la transition écologique

Crédits photographiques :

Couverture : F. Bukajlo / CAPA PICTURES - Édito : Arnaud Bouissou - P. 25 et 40 : Pays Vendômois - P. 46 : Ville de Paris

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 ?