



Rapport de synthèse

Retours d'Expériences ~ Audits test HQE-AménagementTM

Systeme de Management d'Operations d'Aménagement Durable

Octobre 2011



Rédacteur : Adrien Ponrouch, Certivéa

Relecteurs : Patrick Nossent, Ludovic Lusignet (Certivéa) – Anne-Sophie Perrissin-Fabert, Nathalie Sément (Association HQE) – Isabelle Baer (SNAL) – Yann Montrelay, Daniela Belziti, Vincent Augiseau (CSTB) – Olivier Cottet (SAFEGE) – Géraldine Ruel (AUXANIA).

La synthèse du contenu du présent rapport a été soumise à un collège d'acteurs lors d'une réunion d'échanges et de retours d'expériences sur les audits test HQE-Aménagement™, organisée par Certivéa et l'Association HQE (à Paris, le 22/09/11).

Ce groupe d'acteurs (composé d'experts, de représentants de collectivités locales, d'aménageurs publics et privés, d'aménageurs-lotisseurs, d'assistants à maîtrise d'ouvrage, et d'auditeurs) ayant participé aux audits test, a validé l'ensemble du contenu de cette synthèse et a émis des commentaires allant dans le sens des constats qui y sont rassemblés.

Cette première réunion de retours d'expériences sur la démarche et sur la certification HQE –Aménagement™, était animée par Anne-Sophie Perrissin-Fabert, Nathalie Sément et Adrien Ponrouch. Etaient présents lors de cette réunion d'échange :

NOM	PRENOM	ORGANISME
ALLEN	Barbara	CSTB
AUGISEAU	Vincent	CSTB
BAER	Isabelle	SNAL
BARIGAULT	Marie-Catherine	Ville de Bois-Colombes (Dir. Aménagement et Services techniques)
BEZET	Frédéric	Atelier Architecture Ecologique
BIDOU	Dominique	<i>Président du Comité d'Application HQE-Aménagement</i>
BOYEZ	Stéphane	ADEVIA
CALIN	Thibaut	ICADE AMENAGEMENT
CHAPOUTHIER	Henri	ICADE AMENAGEMENT
CHEVALIER	Daniel	ICADE AMENAGEMENT
COTTET	Olivier	SAFEGE
COUZENS	Rebecca	ELAN
DAVRINCHE	Geoffrey	Groupe Hervé
GARCONNET	Béatrice	Bouygues Immobilier
MARTZEL	Olivier	TERRE ET AMENAGEMENT
PARANT	Catherine	S'PACE
RIQUIER-SAUVAGE	Dominique	UNSFA
SIMONET	Marie	CAP TERRE
TABELLA	Margaux	CAP TERRE

Introduction	5
A. HQE Aménagement : promouvoir l'intégration du développement durable, au-delà de la qualité environnementale et d'usage des bâtiments	5
B. Une démarche éprouvée et concertée	6
C. Du guide à la Certification : crédibiliser et généraliser les bonnes pratiques ..	6
D. Audits test : l'étude de faisabilité in situ du projet de référentiel de certification	8
Rappel : normes, certifications, référentiels, labels	9
PARTIE 1 – Finalités et modalités des audits test	12
A. Nature de la certification HQE-Aménagement™	12
B. Domaine d'application de la certification HQE-Aménagement™	12
C. Structure du référentiel de certification HQE-Aménagement™	13
D. Finalités des audits test HQE-Aménagement™	15
E. Appel à candidatures et typologie des opérations candidates.....	16
F. Modalités pratiques : une approche terrain réunissant les acteurs locaux	18
PARTIE 2. Constats et Apports de la phase d'audits test HQE Aménagement	24
1. La confirmation d'une demande sociétale de la part des aménageurs et des collectivités	24
2. Pratiques constatées et logiques à l'œuvre.....	25
A. Gestion de projet : de la gouvernance au suivi de la mise en œuvre, des approches à consolider	25
B. Enjeux et champs du développement durable dans l'aménagement opérationnel.....	45
FOCUS : Reconnaissance d'aménagements durables : l'exclusion de certaines typologies d'opérations ?	53
FOCUS : L'AEU, Approche Environnementale de l'Urbanisme® : valeur ajoutée environnementale	63

C. Outils de suivi-évaluation : des pratiques en cours de construction à mieux articuler.....	70
Conclusions	80
A. Niveaux de maîtrise des différentes exigences : rationalités substantive et procédurale.....	80
Tableau 1. Niveaux de maîtrise généralement constatés par les aménageurs des Exigences Spécifiques	81
Tableau 2. Niveaux de maîtrise généralement constatés par les aménageurs des Exigences Récurrentes	82
B. L'absence claire de corrélation entre typologies d'opérations et d'acteurs, et maturité des pratiques	84
C. Des enjeux globaux aux situations locales, une forte contingence	85
D. Aménagement durable et moyens hétérogènes des collectivités	86
E. HQE-Aménagement TM : rôles de l'Association HQE et de Certivéa	87
F. Initiative « Ecoquartiers » de l'Etat et analyse des pratiques d'évaluation par le CSTB.....	88
G. HQE-Aménagement TM : positionnement actuel et travaux à venir.....	94
ANNEXES	96
ANNEXE 1. Table des Matières des Exigences Spécifiques du SMO HQE-Aménagement TM	96
ANNEXE 2. Liste des 17 thèmes HQE-Aménagement TM	97
ANNEXE 3. Tableau croisé Grille EcoQuartier 2010-2011 / HQE-Aménagement TM (SMO et 17 thèmes).....	98
ANNEXE 4. Tableau des principales caractéristiques des opérations test.....	103

Introduction

A. HQE Aménagement : promouvoir l'intégration du développement durable, au-delà de la qualité environnementale et d'usage des bâtiments

La démarche HQE, promue et développée depuis plus de 15 ans par l'Association HQE, offre aux acteurs de la construction un cadre pour la réalisation d'ouvrages sains et confortables, dont les impacts sur l'environnement, évalués sur l'ensemble du cycle de vie, sont les plus maîtrisés possibles.

L'Association HQE a bien conscience que la performance développement durable d'un bâtiment HQE, largement conditionnée par son contexte, nécessite de le penser dans un projet d'urbanisme à part entière, et que la juxtaposition de bâtiments HQE ne fait pas un aménagement durable. Les professionnels de l'aménagement réunis au sein de l'Association HQE sont ainsi convaincus que la ville durable de demain ne se fera pas par la seule juxtaposition de solutions techniques.

Avec notamment la parution de la Loi Solidarité et Renouvellement Urbains (SRU) en 2000, l'émergence institutionnelle du développement durable (SNDD en 2003, Charte constitutionnelle sur l'environnement annoncée en 2001 et entérinée en 2005...), a amené certains acteurs (aménageurs, lotisseurs, collectivités...) à se demander « *comment faire un « aménagement HQE* » ? », ou encore, « *comment mettre en œuvre concrètement les principes et comment atteindre les objectifs du développement durable ?* »...

Les différents textes législatifs traitent principalement des objectifs, mais pas toujours des moyens et des démarches pour les atteindre. Par ailleurs, les bonnes pratiques doivent se développer en précédant parfois la réglementation (par exemple, bien que considérée comme consubstantielle du développement durable, la participation n'est pas prévue au niveau réglementaire dans les permis d'aménager...). Les parties prenantes attendaient donc que leurs soient donnés les moyens de généraliser de bonnes pratiques et démarches afin d'atteindre les objectifs du développement durable.

Les acteurs réunis au sein de l'Association HQE ont donc souhaité apporter aux maîtres d'ouvrage, collectivités et aménageurs, une méthodologie, qui se greffe complètement sur le montage opérationnel réel des aménagements et sur les logiques métier, les aidant à construire leur projet d'aménagement dans un objectif de prise en compte des enjeux du développement durable.

HQE-AménagementTM propose, avec pour objectif d'offrir un cadre de vie de qualité, une approche intégrée sur les questions environnementales, sociales et économiques, callée sur le déroulement classique d'une opération. Ainsi, il s'agit de se poser les bonnes questions, d'avoir les bonnes réflexions, les expertises *ad hoc*, les compétences adaptées, les confrontations de points de vue aux moments les plus opportuns – afin de concevoir des opérations d'aménagement robustes et innovantes.

B. Une démarche éprouvée et concertée

Sous l'égide de l'Association HQE, une représentation large et pluridisciplinaire de partenaires, réunis en comité de pilotage, a contribué depuis 2002, à construire une réflexion, une méthodologie et des références collectives, sur les points clef qui caractérisent une démarche d'aménagement opérationnel intégrant le développement durable :

- ✓ le Syndicat national des Aménageurs Lotisseurs (SNAL),
- ✓ la Fédération des entreprises publiques locales (FEPL),
- ✓ le Chambre de l'ingénierie et du conseil de France (CICF),
- ✓ le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB),
- ✓ l'Union Sociale pour l'Habitat (USH),
- ✓ l'Union Nationale des Syndicats Français d'Architectes (UNSFA),
- ✓ l'Ordre des Géomètres Experts (OGE),
- ✓ l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME),

La **Démarche HQE-AménagementTM** est issue d'une série d'étapes : étude de faisabilité, expérimentation grandeur nature, construction d'un consensus fort entre les partenaires.

- ✓ 2002 : Lancement des réflexions et des études sous maîtrise d'ouvrage du SNAL en partenariat avec l'Association HQE, et avec la participation du Ministère de la culture, du Ministère de l'équipement et de l'ADEME
- ✓ 2006 : Rédaction du « Guide d'expérimentation à l'usage des aménageurs » sous l'égide de l'association HQE
- ✓ 2007-2010 : Expérimentation sur 10 opérations
- ✓ 2010 : Elaboration du « Guide de la démarche HQE-AménagementTM » par l'Association HQE
- ✓ 2011 : Développement du dispositif de certification HQE AménagementTM par Certivéa

Ce temps de maturation était nécessaire pour définir une culture opérationnelle commune de l'aménagement durable entre les différents acteurs professionnels.

Il ne fait pas de doute quant à l'absolue nécessité d'inscrire toute opération d'aménagement dans une perspective de contribution à un développement durable des territoires

Mais la construction des modes de faire en vue de cette finalité, et des objectifs associés, implique en effet un dialogue soutenu entre les intervenants.

C. Du guide à la Certification : crédibiliser et généraliser les bonnes pratiques

En mars 2010, l'Association HQE disposait de retours d'expériences suffisants de la part de ses partenaires, pour pouvoir publier un document offrant la synthèse de ces réflexions et faisant l'objet d'un authentique consensus. Le Guide de la démarche HQE-Aménagement^{TM1} est le fruit de ce travail. Il explicite les éléments qui offrent les conditions et apportent des garanties sur la prise en compte du

¹ Association HQE, « Guide de la démarche HQE AménagementTM », 48pp, imprimé à Paris en mars 2010.

développement durable dans les opérations d'aménagement : jalons incontournables, pratiques de gestion de projet, apports nécessaires de la part des différents intervenants, livrables caractérisant chaque étape d'une opération d'aménagement durable...

La réduction de notre empreinte environnementale, l'équité sociale et la qualité de vie sont le défi majeur pour l'avenir de notre société, que l'Association HQE veut contribuer à relever. Dans le secteur du bâtiment, la prise de conscience collective se déploie progressivement, notamment grâce à des outils structurés et professionnels comme la certification HQE. L'acte de construire est aujourd'hui profondément modifié et l'Association HQE y a largement contribué, en faisant le choix de s'appuyer sur une certification volontaire comme outil de développement de l'excellence des pratiques professionnelles.

En cohérence avec sa vocation, l'Association souhaite voir se diffuser les bonnes pratiques dont elle anime l'identification et qu'elle participe à promouvoir. Pour ce faire, la reconnaissance par tierce-partie neutre et indépendante de la prise en compte de ses recommandations, a fortement contribué au succès de l'inscription de référentiels nouveaux dans les pratiques professionnelles des acteurs.

L'association HQE a donc lancé un appel d'offre, courant 2010, visant à identifier parmi les organismes de certification accrédités, celui qui saurait mettre au service d'HQE Aménagement une ingénierie et une animation de la certification propices à assurer le déploiement des bonnes pratiques contenues dans son Guide de la démarche HQE Aménagement.

Certivéa a été retenue pour définir et mettre en œuvre un dispositif de certification adapté. Certivéa est une filiale du Groupe CSTB qui accompagne, par la certification, les démarches d'amélioration de la performance des acteurs de la filière construction dans toutes ses dimensions : managériale, satisfaction client, performances techniques, sociales et environnementales. Certivéa est mobilisée autour des enjeux de la qualité environnementale des bâtiments (avec la certification NF Bâtiments Tertiaires – Démarche HQE), des processus opérationnels des architectes (MPRO Architecte), des promoteurs-constructeurs (QUALIPROM) et des maîtres d'ouvrages locatifs (QUALIMO). NF Etudes Thermiques et CSTB Compétences sont venus compléter en 2007 les certifications proposées par Certivéa aux acteurs, tout comme la récente certification Route Durable.

La mise en service de la certification HQE Aménagement est prévue en octobre 2011, selon le calendrier établi par les partenaires et en réponse aux attentes des aménageurs et des maîtres d'ouvrages désireux de disposer d'un outil opérationnel de gestion de projet et de reconnaissance de leurs efforts en faveur du développement durable.

D. Audits test : l'étude de faisabilité in situ du projet de référentiel de certification

Organisme de certification accrédité², Certivéa se veut avant tout être un agent du changement, en suscitant l'amélioration des pratiques des acteurs et en attestant de ces dernières via des approches de certification innovantes. Son statut d'Organisme Certificateur correspond au choix de la certification comme outil performant, crédible et adapté à sa mission. En tant que filiale du CSTB, sa vocation est d'intérêt général. Certivéa porte ainsi une attention toute particulière aux conditions de développement de ses référentiels, tant sous l'angle de leur utilité sociétale que de leur adéquation technique.

La mise en service prochaine de la certification « **HQE-Aménagement**TM – **Démarche certifiée par Certivéa** », nécessitait tout d'abord que le référentiel de certification fasse l'objet d'une phase test auprès de porteurs d'opérations d'aménagement.

Le présent rapport vise à rendre compte de cette confrontation du dispositif de certification prévu aux pratiques du terrain. Plusieurs raisons poussent Certivéa et l'Association HQE à produire un retour sur cette phase d'audits test, au-delà de la transparence due à nos partenaires : en effet, l'actualité nationale et internationale est dense en termes de recherche de références collectives pertinentes sur l'aménagement durable.

Les acteurs pouvant trouver un intérêt à ce retour d'expériences sont nombreux : porteurs d'opérations test qui se sont portés volontaires auprès de nous, porteurs d'opérations à venir ou en cours de lancement, collectivités locales..., mais aussi l'ensemble des intervenants – Assistants à Maîtrise d'Ouvrage, Architectes-urbanistes, habitants, associations,...) sur ces sujets fondamentaux pour l'avenir du vivre ensemble, de l'échelon local à l'échelon national... voire international.

² Certivéa est accréditée par le Comité Français d'Accréditation (COFRAC) sous le n° 5-0054 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr).

Rappel : normes, certifications, référentiels, labels...

La normalisation, les labels, la certification, les référentiels et les marques de qualité, sont légion dans notre quotidien, et renvoient à des champs d'application très vastes. Tous partagent la même finalité de tirer vers le haut les pratiques, au-delà des exigences réglementaires. Dans certains cas, la réglementation s'appuie sur les exigences de normes ou de référentiels d'application volontaire.

Le présent rapport n'a pas vocation à brosser le panorama de ces démarches ; néanmoins, il doit permettre au lecteur de bien situer les implications de la future certification HQE-AménagementTM – préambule nécessaire à la compréhension des retours d'expérience de la phase d'audits test de la démarche. La définition succincte des termes clef qui suivent contribue à situer « HQE-AménagementTM – Démarche certifiée par Certivéa » :

✓ **Norme**

La « norme », terme polysémique, renvoie dans le champ de la normalisation internationale, à l'établissement de référentiels faisant consensus et facilitant les échanges entre acteurs et pays, contribuant à établir la confiance, et à diffuser les bonnes pratiques et l'innovation. On distingue plusieurs types de normes : normes techniques (caractéristiques d'objets, outils, équipements, services...), normes de procédures, normes de processus ou de « systèmes de management ». Ces normes sont produites par des représentants des parties prenantes intéressées à leur élaboration, et sont d'application volontaire (ce qui la différencie de la réglementation). L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) est un organisme de normalisation international composé de représentants d'organisations nationales de normalisation de 162 pays. L'ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde. L'Afnor, Association française de Normalisation, est le représentant français à l'ISO, selon le principe d'un membre par pays.

✓ **Certification**

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie, l'organisme certificateur, donne une assurance écrite qu'un système d'organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel. La certification est un acte volontaire qui peut procurer aux organisations un avantage concurrentiel. C'est un outil de compétitivité qui établit la confiance dans leurs relations avec leurs parties prenantes. Elle est délivrée par des organismes certificateurs indépendants des organisations certifiées ainsi que des pouvoirs publics.

On peut notamment distinguer la certification :

- De produit – qui apporte des garanties sur les qualités intrinsèques, techniques, de ce dernier,
- De service – qui apporte des garanties sur les qualités du service concerné, son adéquation aux attentes du client, notamment à travers la maîtrise de processus métier, de compétences...
- De système de management – qui établit la conformité de dispositions managériales et organisationnelles, très génériques ou particulières à un secteur d'activité, de manière à améliorer en continu les résultats de l'activité concernée, via notamment la satisfaction des attentes des

- parties prenantes ; les systèmes de management sont la plupart du temps thématiques et portent sur la qualité, sur l'environnement...,
- D'acteur – qui attestent de la capacité d'acteurs professionnels à exercer une activité donnée en satisfaisant à des exigences particulières à cette activité et à ses parties prenantes (via des exigences relatives à l'organisation, aux compétences, à la veille...) ; ces certifications incluent certaines caractéristiques de la certifications de service et sont parentes des certifications de système de management,
 - D'ouvrage – qui attestent à différents stades qu'un ouvrage est conçu, construit, exploité... de manière à satisfaire à certains critères en répondant à diverses préoccupations, notamment environnementales.

En règle générale, la certification de système de management ou d'acteurs, est fondée sur l'amélioration continue de l'organisation certifiée au cours du temps, via des audits de suivi récurrents qui sont une exigence du maintien de la reconnaissance tierce-partie (certificat).

La certification est une démarche volontaire. Toute entité, pour l'activité de laquelle existe un référentiel, peut demander à faire certifier ses produits ou ses services. S'il n'existe pas de référentiel, une démarche collective peut être initiée par une organisation auprès d'un organisme certificateur existant ou à créer. Une démarche d'origine individuelle, si elle ne correspond pas à un besoin collectif, a peu de chance d'aboutir dans la mesure où les référentiels doivent être élaborés sur une base collective et consensuelle.

L'organisme certificateur assure l'instruction du dossier. Il examine la demande de certification et procède à l'évaluation des caractéristiques concernées (notamment au moyen d'audits) au regard de celles énoncées dans le référentiel. En se fondant sur les informations recueillies, il décide d'octroyer ou non la certification. Celle-ci est accordée pour une durée limitée pendant laquelle une surveillance est exercée par l'organisme certificateur.

L'obtention d'une certification a un coût correspondant aux frais de gestion du dossier, frais d'essais et d'audits, droit d'usage de la marque, etc.

✓ **Référentiel**

Un référentiel est un document technique définissant les caractéristiques que doivent présenter un produit, un service ou des dispositions organisationnelles, et les modalités du contrôle de la conformité à ces caractéristiques. Un référentiel est élaboré et validé en concertation avec des représentants des diverses parties intéressées : professionnels, consommateurs ou utilisateurs, administrations concernées. Un référentiel peut s'appuyer sur une norme.

Chaque référentiel de certification définit son propre champ d'application et peut comporter :

- Les caractéristiques retenues pour décrire les caractéristiques certifiées ;
- La nature et le mode de présentation des informations considérées comme essentielles et qui doivent être portées à la connaissance des parties prenantes ;
- Les méthodes d'essais, de mesure, d'analyse, de test ou d'évaluation utilisées pour la détermination des caractéristiques certifiées et qui, dans

la mesure du possible, devront se référer aux normes homologuées existantes ;

- Les modalités des contrôles auxquels procède l'organisme certificateur et ceux auxquels s'engagent à procéder les acteurs faisant l'objet de la certification.

✓ **Audits tierce-partie**

L'audit est un processus systématique, indépendant et documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné. Il s'attache notamment à détecter les anomalies et les risques dans les organismes et secteurs d'activité qu'il examine. Auditer une organisation, un service, c'est questionner et écouter les différents acteurs pour comprendre et faire comprendre le système en place ou à mettre en place.

L'audit est donc un outil d'amélioration continue, car il permet de faire le point sur l'existant (état des lieux) afin d'en dégager les points faibles et/ou non conformes (suivant les référentiels d'audit). Cela, afin de mener par la suite les actions adéquates qui permettront de corriger les écarts et dysfonctionnements constatés.

✓ **Labels**

Par rapport aux certifications, les labels sont des outils émergents aux caractéristiques hétérogènes, hors du domaine agricole ou agroalimentaire.

Ils sont généralement à l'initiative d'acteurs, publics ou privés, qui souhaitent garder le pilotage du dispositif de reconnaissance. Ils ne sont pas encadrés par des dispositions réglementaires, mais sont licites tant qu'ils n'induisent pas de confusion avec une véritable certification dans l'esprit du public, notamment pour le domaine des services (recommandations de la DGCCRF et de l'INC)³. Ils permettent au porteur du projet d'être propriétaire du référentiel et d'être associé étroitement à l'élaboration du processus. Il n'y a pas d'obligation de concertation avec les parties intéressées pour valider le référentiel.

Les associations de consommateurs sont parfois réticentes vis-à-vis des labels car les engagements et modalités de contrôle sont souvent imprécis. Toutefois, ces approches peuvent être une étape pédagogique et transitoire pour des secteurs où un grand nombre d'acteurs ne pourraient atteindre immédiatement un niveau raisonnable attesté par voie de certification.

Les labels débouchent sur une attestation, et non sur un certificat.

« HQE-Aménagement – démarche certifiée par Certivéa » est une certification qui repose sur un **référentiel d'application volontaire**, délivrée au terme d'**audits tierce-partie** sur site. Ce n'est donc pas un label, ni une norme.

³ Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes / Institut National de la Consommation.

PARTIE 1 – Finalités et modalités des audits test

A. Nature de la certification HQE-Aménagement™

« HQE-Aménagement™ – Démarche certifiée par Certivéa » entre dans la catégorie des certifications d'acteurs. En effet, la certification porte sur le Système de Management d'une Opération (SMO) qui est mis en œuvre par un opérateur sur une opération donnée, afin d'intégrer le développement durable. **C'est donc la démarche d'un aménageur dans le cadre d'une opération, qui constitue les caractéristiques certifiées.**

Le Référentiel de certification HQE-Aménagement™ est un document (environ vingt pages) qui décrit les exigences du SMO d'aménagement qui prend en compte les enjeux du développement durable, en intégrant des préoccupations environnementales, économiques et sociétales.

Une opération d'aménagement durable vise à contribuer aux cinq finalités suivantes du développement durable :

- Lutte contre le changement climatique ;
- Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources ;
- Cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et les générations ;
- Epanouissement de tous les êtres humains ;
- Dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables⁴.

En tant qu'outil de gestion de projet, le SMO contribue à la gouvernance et à la réalisation d'opérations d'aménagement durable : l'objectif général du SMO est d'organiser la conduite de l'opération. Il vise la maîtrise des processus de programmation, conception, réalisation et rétrocession, afin d'optimiser les réponses des acteurs en vue d'un aménagement durable.

Le SMO contribue ainsi au respect et à la promotion des cinq éléments déterminants de la démarche des projets territoriaux de développement durable :

- stratégie d'amélioration continue ;
- participation ;
- organisation du pilotage ;
- transversalité des approches ;
- évaluation partagée.

B. Domaine d'application de la certification HQE-Aménagement™

La certification HQE-Aménagement™ **s'applique à toute opération d'aménagement sans distinction** de maîtrise d'ouvrage (publique ou privée), de taille, de procédure, de contexte territorial ou de destination : renouvellement ou extension, urbain ou rural, habitat et/ou activités, ZAC ou lotissement.

Elle **s'adresse à tous les maîtres d'ouvrage d'opérations d'aménagement, collectivités et aménageurs** publics ou privés. Les termes « Aménageur » et «

⁴ Ces cinq finalités sont issues du « Cadre de référence pour les projets territoriaux de développement durable dont les agendas 21 locaux » du Ministère de l'Ecologie, et explicitent « l'objectif de développement durable » à l'Article L. 110-1 du code de l'environnement selon l'Article 253 de la LOI n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.

Le « Cadre de référence » indique également cinq éléments déterminants de la démarche des projets territoriaux de développement durable, auxquels il est fait mention dans le présent document.

Collectivité » sont utilisés dans le référentiel comme des termes génériques qui définissent davantage les missions que le statut réel des acteurs ; les termes sont ainsi attachés à des fonctions. Aussi, la définition de l'aménageur doit être entendue comme suit : « personne ou organisme qui a acquis une légitimité par consultation ou propriété foncière pour procéder à une opération d'aménagement ». Par conséquent :

- dans le cas d'une ZAC en concession, par exemple, c'est la collectivité qui est l'aménageur (c'est-à-dire que c'est elle qui assure les prérogatives et attributions de l'aménageur), tant que celui-ci n'a pas été désigné. Le SMO, tel qu'il a été construit, s'adapte aux procédures de mise en concurrence.
- dans les cas où la collectivité assure aussi le rôle de l'aménageur (ZAC en régie par exemple...), les différentes fonctions identifiées au sein d'une collectivité (politiques, techniques et opérationnelles) peuvent être clairement dissociées par la représentation de différents services.

La certification s'applique du lancement de l'opération à la rétrocession des espaces publics et à la vente de la majorité des lots.

C. Structure du référentiel de certification HQE-Aménagement™

Le SMO constitue la colonne vertébrale de la démarche qui structure la conduite efficace d'une opération d'aménagement durable. Il se présente comme un système d'organisation et de décisions composé de :

- dispositifs organisationnels pour le pilotage, la participation et l'évaluation à mettre en œuvre tout au long de l'opération ;
- six phases-clés qui jalonnent le déroulement du projet ;
- une phase post-opérationnelle de suivi.

NOTE : La phase post-opérationnelle de suivi concerne l'intervention de l'aménageur après la rétrocession de l'opération. Cette phase n'est pas dans le périmètre du présent référentiel, dont la finalité est la certification de l'opération d'aménagement, à partir de son lancement jusqu'à sa livraison. Néanmoins, la phase post-opérationnelle de suivi, peut s'avérer nécessaire dans la perspective de suivre et d'évaluer les résultats et les impacts de l'opération dans le moyen et le long terme, afin d'améliorer sa conception ou sa gestion pour contribuer à un développement durable. Cette phase post-opérationnelle se trouve grandement préparée et facilitée si, dès l'amont, elle est une préoccupation de l'aménageur et de la collectivité, et si tout au long de l'opération, le respect de la démarche HQE Aménagement amène à mettre en place les outils sur lesquels cette phase aval pourra s'appuyer.

Le Guide HQE-Aménagement™ offre un support pédagogique pour structurer la démarche, et le référentiel de certification permet de vérifier sa mise en œuvre. En effet, le référentiel de certification transcrit en exigences, dont la conformité peut être vérifiée, les recommandations du Guide HQE-Aménagement™ sur la mise en œuvre d'un SMO.

Suite à sa désignation par l'Association HQE, Certivéa a élaboré à partir du Guide de la démarche HQE-Aménagement™, une version 0 du référentiel de certification.

Structure du Guide HQE-Aménagement™	Structure du Référentiel de certification HQE-Aménagement™	
	Exigences Phases	Exigences par Phases Récurrentes
	Phase 1 : Lancement	Participation Evaluation Pilotage
	Phase 2 : Analyse initiale	
	Phase 3 : Choix et contractualisation des objectifs	
	Phase 4 : Conception du projet intégrant le développement durable	
	Phase 5 : Mise en œuvre	
	Phase 6 : Bilan - Capitalisation	

Le référentiel de certification établit des exigences qui s'appliquent à différentes phases caractéristiques du déroulement d'une opération d'aménagement. Ce faisant, il insiste au travers de la mise en œuvre du SMO, sur les modalités de gestion du projet, et établit des exigences de conduite d'opération qui sont, pour certaines, récurrentes à chaque phase, car elles renvoient à des enjeux organisationnels et/ou de pilotage de l'opération.

Aussi, pour chaque phase décrite dans le référentiel de certification, sont distinguées :

- des **exigences spécifiques** , qui renvoient à des préoccupations particulières relatives à la phase concernée ; et -
- des **exigences récurrentes** , qui doivent être atteintes, maintenues et mises à jour, de manière contextualisée à chaque phase. Ces exigences récurrentes concernent trois dimensions : le pilotage, l'évaluation, et la participation.

Par exemple, la participation peut concerner des parties prenantes dont la liste évolue en fonction du temps et des enjeux. Il en va de même pour les compétences et la composition de l'équipe pluridisciplinaire de la maîtrise d'ouvrage. L'évaluation, prévue dès l'amont et menée en continue, facilite l'établissement d'un bilan global de l'opération...

Les livrables exigés à chaque phase, incluent donc aussi la documentation (et les livrables) concernant ces aspects récurrents, qui doit vivre et être mise à jour tout au long de l'opération.

D. Finalités des audits test HQE-Aménagement™

Cette version 0 du référentiel de certification a fait l'objet d'une phase test auprès de porteurs d'opérations d'aménagement, afin d'analyser la pertinence de ce dernier, tant sur le fond que sur la forme.

Les finalités de la phase test du référentiel V0 étaient donc :

- ✓ Pour le porteur d'opération :
 - de bénéficier de l'intervention d'un tiers apportant une vision extérieure et objective par rapport à ses projets,
 - de se préparer à la certification HQE Aménagement™,
 - et de capitaliser de l'expérience afin d'accroître l'efficacité et la pertinence des dispositions mises en œuvre dans la conduite de ses opérations futures.
- ✓ Pour Certivéa :
 - de tester la faisabilité et d'améliorer la Version 0 du Référentiel de Système de Management d'une Opération d'Aménagement Durable.

Ainsi, le cahier des charges de ces audits test établi par Certivéa comportait trois orientations distinctes :

- ✓ Apporter de la valeur ajoutée aux opérations via l'audit test : *Orientation « porteur de projet »* ;
- ✓ Apporter un retour d'expérience sur la pertinence, l'auditabilité et le champ d'application du référentiel V0 : *Orientation « référentiel »* (y compris sur la question de l'exclusion de principe de certaines typologies d'opérations)⁵ ;
- ✓ Collecter des informations pour enrichir les réflexions et les approches de nos partenaires à court et long terme : *Orientation « état des lieux des pratiques »*.

L'orientation « *référentiel* » est à comprendre au sens large de l'interrogation sur l'ensemble des paramètres de l'ingénierie de la certification : fond et forme du référentiel V0 (pertinence, auditabilité...), profils des auditeurs, nombre de jours et fréquence des audits en phase certification, parties prenantes devant être associées à la démarche d'audit (aménageur et son équipe, collectivité...).

L'orientation « *état des lieux des pratiques* » avait pour enjeu de :

- Mieux connaître le niveau de maturité des pratiques des aménageurs concernant particulièrement *la mise en œuvre d'outils de suivi-évaluation* à l'échelle de leurs opérations ;
- Partager avec le CSTB ces constats, afin d'alimenter ses travaux en cours sur l'évaluation des projets urbains durables ;

⁵ Cf. FOCUS : Reconnaissance d'aménagements durables : l'exclusion de certaines typologies d'opérations ?, Partie 2. B.

- Etablir des éléments de prospective concernant les futures démarches de reconnaissance fondées sur des éléments d'évaluation ou de performance.

Les questions posées aux auditeurs sur l'« état des lieux des pratiques » étaient les suivantes :

- ✓ *Quels outils de suivi-évaluation sont observés chez les audités ?*
 - Types d'indicateurs ? Autres outils (processus...) ?
 - S'agit-il d'outils « maison » ou issus d'une veille extérieure ?
 - Quels sont les champs et périmètres concernés par l'évaluation ?
 - Qui s'en sert ? A quel(s) moment(s) ? Avec quelles finalités ?
- ✓ *Modes d'existence de ces outils*
 - Comment ces outils vivent-ils dans l'organisation auditée ?
 - Usage expérimental ? Routinier ? Anecdotique ? Systématique ?...
 - Usage restreint, expert, technique ; collectif, partagé, ouvert ?...
 - Depuis quand sont-ils utilisés ? Avec quelle satisfaction ?
- ✓ *Benchmark*
 - Quelle est la vision de l'aménageur en termes de maturité de ses propres pratiques ? Fait-il du benchmark ?
 - L'aménageur exprime-t-il des besoins sur les outils ? Le benchmark ?
 - Quelles justifications déploie-t-il ?

Les exigences relatives à l'évaluation, tout comme celles relatives à des pratiques nouvelles et innovantes, impliquaient que de manière logique et attendue, les opérations test ne puissent répondre à l'ensemble des exigences du projet de référentiel de certification. Les décalages constatés au cours des audits test, entre exigences et pratiques sont donc tout à fait normaux. Les audits test devaient par contre montrer si les acteurs étaient prêts et volontaires pour intégrer ces éléments, et ils devaient démontrer dans quelle mesure le référentiel correspondait bien aux temps forts des aménagements tout en y apportant une véritable valeur ajoutée.

E. Appel à candidatures et typologie des opérations candidates

L'appel à candidatures aux Audits test HQE-Aménagement™ lancé en décembre 2010 s'adressait à tous les maîtres d'ouvrage d'opération d'aménagement, qu'ils soient publics ou privés. Les opérations éligibles devaient :

- avoir fait l'effort d'une prise en compte du développement durable ;
- justifier d'une attention particulière portée à la traçabilité des analyses, des objectifs, des actions et des résultats ;
- avoir dépassé le stade de la conception.

Courant janvier 2011, 21 opérations ont fait acte de candidature pour participer à la phase d'audits test. 17 ont été retenues. Les 4 restantes étaient à des stades d'avancement prématurés par rapport au cahier des charges des audits test (programmation non encore établie, conception non commencée...), qui exigeaient d'avoir « de la matière » à confronter au projet de référentiel.

Liste des 17 opérations des audits test HQE-Aménagement™

	Aménageur	Opération	Lieu
1.	AFTRP	ECOQUARTIER DES DOCKS	Ris-Orangis, Essonne
2.	AFTRP	ZAC DES BOIS ROCHEFORT	Cormeilles-en-Parisis, Val d'Oise
3.	BOUYGUES IMMOBILIER – Ville de BOIS COLOMBES	ZAC POMPIDOU LE MIGNON	Bois-Colombes, Hauts-de-Seine
4.	ICADE	ZAC PLESSIS BOTANIQUE	La Riche, Indre et Loire
5.	OIN SACLAY	CAMPUS - ÉCOLE POLYTECHNIQUE	Saclay, Essonne
6.	OPAC DE TOURS	ECOQUARTIER DE MONCONSEIL	Tours, Indre-et-Loire
7.	SEQUANO	ZAC DE L'HORLOGE	Romainville, Saint-Denis
8.	SEQUANO	ZAC DES DOCKS	Saint-Ouen, Seine Saint-Denis
9.	SERL	ZAC CASTELLANE	Sathonay-Camp, Rhône
10.	SERL	PARC DU PUY D'OR – ZAC DES BRUYERES	Limonest, Rhône
11.	SODEARIF	LA MARE HUGUET	Rosny-sous-Bois, Seine-Saint Denis
12.	TERRE ET AMENAGEMENT	L'OREE DES CHAMPS	Haucourt Moulaine, Lorraine
13.	JACQUES METAY IMMOBILIER	LE BOIS BRIAND	Saint Mars du désert, Pays de La Loire
14.	VILLE DE SAINT MARS DU DESERT	LE PONT DAVID II	Saint Mars du désert, Pays de La Loire
15.	VILLE DE BETHUNE ET ADEVIA	ECOQUARTIER DE L'HORLOGERIE	Béthune, Pas-de-Calais
16.	VILLES DE BETHUNE ET ADEVIA	ZAC DE LA TURQUERIE	Communes de Clais et de Mark- en-Calais, Pas-de-Calais
17.	FLINT Immobilier	LOTISSEMENT DU HAUT- METTEMONT	Saint Leu d'Esserent, Oise

Voir également **ANNEXE 4**. Tableau des principales caractéristiques des opérations test.

Conformément au champ d'application du référentiel de certification HQE-Aménagement™, qui vise toute typologie d'opérations, les candidats étaient porteurs de Zones d'Aménagement Concertées aux programmes variés, aussi bien que de lotissements ou de permis d'aménager. En termes de répartition géographique, 50% des opérations candidates se situaient en Ile-de-France et 50% en Régions.

Le panel d'opérations test HQE-Aménagement comprend des opérations de renouvellement, reconquête de friches, d'extension, de nouveaux quartiers, de requalification, restructuration, couture urbaine, en milieu urbain dense et lâche, périurbain, rural, et comprenant dans leurs programmes des éléments plus ou moins variés incluant la création d'« écoquartier », de parc d'affaires, zone logistique, activités tertiaires, habitat individuel et collectif, social, pour primo et/ou secundo-accédants, équipements collectifs, commerces, bureaux, pôle de services aux entreprises, équipements scolaires, périscolaires et universitaires, espaces verts... assurant une bonne représentativité des enjeux de développement durable des différentes typologies d'opérations d'aménagement.

F. Modalités pratiques : une approche terrain réunissant les acteurs locaux

Les audits test se sont déroulés du mois de mars au mois de juin 2011. D'une durée d'une journée chacun, ils n'avaient pas vocation à remplir le cahier des charges d'un audit de certification. L'enjeu n'était pas de déterminer la conformité des opérations au regard des exigences du référentiel de certification, mais bien de mettre en œuvre une analyse exploratoire visant les finalités décrites ci-dessus.

Bien qu'exploratoire, la démarche d'audits test exige de mettre en œuvre un certain nombre de dispositions qui conditionnent toute intervention d'un organisme de certification auprès d'une entité, et qui préfigurent ce que pourront être certains éléments de l'ingénierie de la certification (ils permettent de tester l'adéquation de ces dispositions).

Le travail préparatoire a donc notamment inclus une réflexion sur les points suivants :

a. Auditeurs : des profils spécifiques pour la démarche HQE-Aménagement™

L'audit requiert la mobilisation de compétences *ad hoc* au regard des caractéristiques certifiées. Développement durable (avec toutes les difficultés culturelles et conceptuelles associées à cette notion complexe aux acceptions variables) ; aménagement du territoire, urbanisme et aménagement opérationnel ; système de management et gestion de projet, forment le triptyque de compétences *a priori* nécessaire à la mise en œuvre d'audits HQE-Aménagement™. Un pool restreint d'auditeurs (au nombre de 5) répondant à ces exigences a été identifié, puis formé au référentiel de certification par Certivéa.

b. Equipes d'audit : optimiser les regards transverses et la capitalisation sur les audits test

Les équipes d'audit test étaient constituées de 3 intervenants :

- ✓ un auditeur (expert possédant *a minima* la qualification d'auditeur système, et démontrant des compétences et une expérience relatives aux

- caractéristiques certifiées), au regard neuf sur le référentiel de certification HQE-AménagementTM (un seul des auditeurs ayant participé aux travaux d'élaboration du Guide de la démarche et du Référentiel de certification) ;
- ✓ un observateur (expert chercheur et/ou membre du Comité de Pilotage ayant élaboré le Guide de la démarche HQE-AménagementTM) ;
 - ✓ un superviseur (collaborateur interne de Certivéa), chargé de collecter les analyses et les retours d'expérience en continu, et de veiller au respect du cahier des charges des différentes missions.

Ces équipes d'audit devaient :

- mener l'audit test avec toute l'implication, et le dynamisme, attendus par l'aménageur, afin de lui apporter la valeur ajoutée d'un questionnement systématique sur la conduite de son opération en termes de prise en compte du développement durable ;
- disposer de suffisamment de recul sur les interactions à l'œuvre, les apports et les limites de l'exercice (chose difficilement conciliable avec la responsabilité de l'audit test lui-même) ;
- multiplier les regards critiques à partir de points de vue différents et complémentaires sur le processus : celui de l'organisme de certification, celui d'expert / chercheur non connaisseur des dispositifs d'audit et de certification... permettant d'avoir un débat contradictoire sur les différentes dimensions des audits test ;
- tout en mêlant si possible, le regard d'un intervenant rompu à la démarche HQE Aménagement, et le regard d'un intervenant n'ayant pas été associé à l'ensemble du développement de cette démarche.

5 auditeurs, 4 observateurs et 4 superviseurs sont ainsi intervenus sur 17 opérations, assurant la pluralité des analyses ainsi que leur capitalisation.

c. Plan d'audit type : quels « ingrédients-type » analyser et selon quelles modalités ?

Toute intervention d'audit suit un Plan d'Audit : cet élément est essentiel, dans la mesure où il constitue le fil directeur, le programme de l'audit, et expose de manière transparente l'ordre et le contenu des éléments et des exigences audités. C'est un document systématiquement transmis en amont par l'auditeur à l'audité, qui est éventuellement aménagé en accord entre les parties afin d'optimiser le déroulement de l'audit.

Un Plan d'Audit peut répondre à différents types d'orientations : approche organisationnelle, approche projet..., impliquant des déroulés spécifiques dans l'analyse.

Dans le cadre des audits test HQE-AménagementTM, visant à développer une ingénierie de la certification orientée sur une démarche de conduite d'opération *via* le Système de Management d'une Opération, c'est l'approche projet qui est privilégiée. Il s'agissait en effet, dans le cadre des audits test, de « reconstruire » rétrospectivement les jalons et les modalités de la gestion et des développements des projets ; dans le cadre des audits de certification, les audits successifs viseront à analyser les modalités de réflexion, de décision et d'action tout au long des opérations.

Le référentiel de certification HQE Aménagement étant fondé sur 6 Phases clef de déroulement d'une opération, les plans d'audits sont globalement chronologiques et structurés au gré des Phases du référentiel de certification,

tout en intégrant des temps spécifiques à l'analyse des dispositions managériales transverses et récurrentes sur l'opération (gestion documentaire, planification, etc.).

Dans un contexte de relative incertitude sur le contenu « auditable » des opérations candidates, celles ayant commencé en amont du développement du référentiel, le format d'une journée pouvait paraître à la fois court (complexité des processus à analyser) et long (en l'absence potentielle de documents formalisés constituant des pièces faisant foi des étapes des projets et permettant de disposer d'une traçabilité de leurs développements).

Une question était donc celle de la visite sur site, incontournable dans le cadre d'un audit de certification, et qui a été mise en œuvre au stade des audits test en fonction du niveau d'avancement des opérations et de la proximité des locaux du porteur du projet, au cas par cas.

Outre la journée d'audit test sur site, les auditeurs ont consacré une journée en amont à la préparation de l'audit, incluant notamment la prise de connaissance des éléments transmis par les aménageurs. Le dossier de candidature aux audits test exigeait de ces derniers la transmission d'informations conséquentes sur les opérations, y compris : - une fiche signalétique synthétique de l'opération, - une note de présentation de l'opération, et - une note sur le système de management d'opération retenu. Des éléments graphiques (cartes de situation, état initial des sites, plans masses...) illustraient les opérations et leurs contextes.

d. Parties intéressées : des acteurs clef à rencontrer

Bien que simple dans son principe car chronologique, les plans d'audit devaient intégrer une variable importante, qui était (et sera, dans le cadre des audits de certification) celle des interventions des différents acteurs au cours de l'audit. Une réflexion amont a été menée sur les parties prenantes potentielles et incontournables à associer aux audits test, devant par la suite confirmer la liste des acteurs à entendre dans le cadre des audits de certification.

Le Guide de la démarche HQE-Aménagement™ inclut (page 8) la cartographie qui suit des acteurs et parties prenantes concernés par une opération d'aménagement :

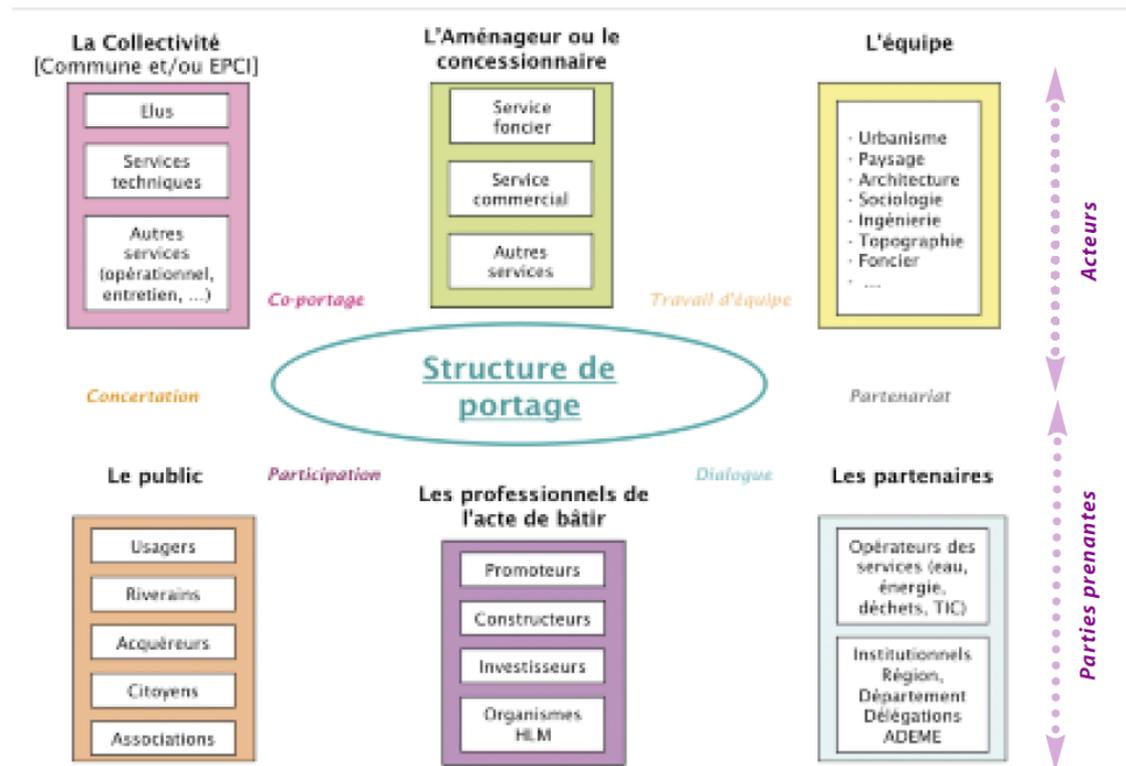


Figure 5 : Les acteurs et les parties prenantes d'une opération HQE-Aménagement

Selon la terminologie de cette cartographie, ce sont les *acteurs* de l'opération qui ont été principalement entendus au cours des audits test aux côtés des chefs de projet.

Typiquement, les acteurs rencontrés sur les différentes opérations incluaient :

- ✓ L'aménageur : collaborateurs internes dont le chef de projet (et parfois son ou ses responsables et/ou d'autres collaborateurs : responsable de la maîtrise foncière...)
- ✓ Des représentants de la ou des collectivité(s) : élus et/ou représentants des services techniques de la commune d'implantation du projet (et parfois de la structure intercommunale d'appartenance) ;
- ✓ Les principaux membres de l'équipe pluridisciplinaire de l'aménageur :
 - Assistant à Maîtrise d'Ouvrage Développement Durable (AMO-DD)
 - Urbaniste-architecte en chef
 - Programmiste (le cas échéant)
 - Bureau(x) d'Etudes techniques (Sols, Eau, Géothermie, etc.)
 - Paysagiste
 - ... ;
- ✓ Maîtrise d'œuvre VRD

Les audits test convoquaient ainsi entre 4 et 10 personnes selon l'ampleur des opérations, la disponibilité des intervenants, la structure de portage et celle de l'équipe pluridisciplinaire.

e. Méthodologie: posture de l'auditeur et supports des analyses

L'audit, terme à la fois précis et générique, recouvre des réalités et des postures qui peuvent être sensiblement variables. Le terme et le métier génériques de l'audit recouvrent des pratiques, des modes de faire et des cultures variés. Ces derniers sont liés aux domaines d'activités audités, à la culture et aux origines des organismes auditeurs, à la nature des liens et des relations entre audités et auditeurs, et aux finalités et aux enjeux que recouvre l'audit.

L'audit tierce-partie sur site est l'outil qui contient le meilleur potentiel de valeur ajoutée pour assurer la mission de Certivéa. L'audit implique un grand nombre d'interactions avec nos partenaires, directement sur le terrain. On peut schématiser, tout en restant dans les canons de la pratique d'audit, différentes postures dans la relation auditeur / audité :

- Ouverture (vs Rigidité, dogmatisme)
- Dialogue (vs Ecoute passive, contrôle)
- Valeur ajoutée pédagogique (vs Jugement de valeur)

Certivéa veille à mobiliser auprès de ses partenaires, des auditeurs dont l'expertise se double de fortes capacités relationnelles, permettant de concilier les finalités et les contraintes liées à l'audit (établissement de la conformité aux exigences d'un référentiel; interdiction de faire du conseil), avec les 3 éléments précités.

Les audits test visaient donc à analyser les pratiques de gestion de projet (Système de Management de l'Opération) des aménageurs au regard d'exigences qui elles-mêmes devaient être expliquées, et éventuellement questionnées dans leur pertinence vis-à-vis du contexte de l'audit.

L'audit exige que l'audité mette en œuvre une démonstration tangible et factuelle de la conformité de ses pratiques vis-à-vis du référentiel de certification, et se fonde notamment pour ce faire, sur l'existence de preuves écrites, documentaires, qui viennent étayer ses propos. Dans le contexte d'audits test fondés sur un référentiel développé *a posteriori* du déroulement des opérations auditées, le dialogue portait donc notamment sur le niveau et la nécessité de formalisation, par les aménageurs, d'un certain nombre de pièces venant attester des étapes de leurs démarches et de leur traçabilité.

f. Description des livrables

Le principal livrable remis aux porteurs de projets audités consiste en un « Rapport d'audit test », très semblable à un Rapport d'audit de certification, à la nuance que les constats établis en cours d'audit n'étaient pas formulés (comme c'est le cas dans le cadre d'audits de certification), en termes de :

- conformité
- non-conformités (majeures / mineures)
- écarts
- points sensibles.

Les audits test visaient à contribuer à la réflexion sur l'intégration du développement durable dans les opérations, et permettaient de mettre en avant :

- les points forts de la démarche, ainsi que
- d'identifier des pistes d'amélioration.

Le Rapport d'audit test de chaque opération se présente comme une grille d'analyse systématique rappelant chaque exigence du référentiel de certification V0 assortie de constats concernant l'opération auditée. Une version destinée à l'organisme de certification intègre également une section « commentaires » concernant la pertinence et l'auditabilité de chaque exigence, ainsi que des commentaires plus généraux sur les différents aspects cités plus haut.

Le présent rapport constitue également l'un des livrables clefs de cette phase. Les conditions de sa production ayant été exposées, nous pouvons dans la partie suivante exposer les apports et limites constatés de la démarche HQE-AménagementTM, par rapport à l'enjeu de reconnaissance de la prise en compte du développement durable dans les opérations d'aménagement. Nous proposons des éléments d'analyse relatifs aux pratiques des aménageurs et des collectivités concernés, et à leur niveau de maturité.

PARTIE 2. Constats et Apports de la phase d'audits test HQE Aménagement

1. La confirmation d'une demande sociétale de la part des aménageurs et des collectivités

L'un des prérequis fondamentaux à l'établissement d'une certification est l'existence d'un consensus fort entre les parties prenantes sur leur besoin. Ce prérequis est acquis via le Comité de pilotage HQE-Aménagement™ animé par l'Association HQE, qui a exprimé ce besoin et s'assure que le référentiel de certification y répond.

La phase d'audits test visait à finaliser la forme et le contenu du référentiel de certification, en termes de positionnement technique, de champs couverts et de cohérence interne du référentiel, afin qu'ils répondent bien aux préoccupations stratégiques et opérationnelles des porteurs d'opérations d'aménagement.

Les audits test ont ainsi permis de valider, par le biais des futurs porteurs de la certification, l'intérêt et la pertinence du référentiel de certification en termes de champ d'application et de structure. Ils ont également permis d'apporter des améliorations dans la définition de certaines exigences associées aux différentes phases de développement des projets d'aménagement.

L'enjeu étant, *in fine*, que le référentiel et le processus de certification apportent une valeur ajoutée réelle en totale adéquation avec les attentes et les besoins des parties prenantes des opérations d'aménagement, et au premier chef, des aménageurs et des collectivités locales.

La demande vis-à-vis d'un dispositif crédible de reconnaissance des opérations d'aménagement durable est également validée par le nombre de candidatures reçues par Certivéa. Si 21 dossiers de candidature ont été reçus dans le laps de temps imparti, qui était court, de nombreux autres porteurs de projets ont sollicité Certivéa, mais trop tardivement, pour s'inscrire dans la démarche, démontrant l'intérêt suscité par cet appel.

De nombreuses opérations étaient trop peu avancées pour s'inscrire dans cette phase test, mais leurs porteurs ont témoigné du vif intérêt qu'ils trouvaient à la démarche.

Cette demande est également validée par la forte participation, dans le cadre des audits test, des différents intervenants : les délais souvent courts d'organisation des audits n'ont pas empêché les maîtres d'ouvrages de convier les élus et techniciens locaux acteurs des projets, ni leurs équipes en cours d'intervention ou étant intervenues sur les projets. Cette mobilisation est un bon indicateur de l'intérêt suscité par une démarche à laquelle les intervenants ont répondu avec enthousiasme, car ils en attendent une valeur ajoutée importante pour leurs projets.

La dimension interactive, sur le terrain, d'une équipe d'audit avec les différents intervenants, constitue une réponse à un besoin des porteurs d'opérations. Au-delà des données de sortie formelles de l'audit, le temps d'échange que génère la démarche, qui permet une prise de recul et une réflexion collectives sur les projets, est plébiscité par leurs porteurs.

La demande sociétale pour une démarche structurante et différenciante d'aménagement durable, assortie d'une reconnaissance tierce-partie s'exprime à travers :

- des attentes techniques ;
- des attentes politiques ;
- et un besoin de dialogue et d'interfaces entre ces deux niveaux.

2. Pratiques constatées et logiques à l'œuvre

Le présent rapport ne peut rendre compte, exigence par exigence et opération par opération, du grand volume de constats effectués sur site auprès des 17 opérations concernées. Nous proposons de restituer globalement les éléments concernant les pratiques constatées, et lorsque cela est possible les logiques à l'œuvre, par grandes catégories et sans nuire à l'exigence de confidentialité à laquelle un organisme de certification est soumis. Nous resituerons les exigences concernées du référentiel de certification au fil des trois thèmes suivants :

- a. Gestion de projet : de la gouvernance au suivi de la mise en œuvre, des approches à consolider***
- b. Enjeux et champs du développement durable dans l'aménagement opérationnel***
- c. Outils de suivi-évaluation : des pratiques en cours de construction à mieux articuler***

La Table des Matières des Exigences Spécifiques du SMO HQE-Aménagement™ se trouve en **ANNEXE 1**⁶.

A. Gestion de projet : de la gouvernance au suivi de la mise en œuvre, des approches à consolider

PHASE 1 Lancement

1.1 Attentes et motivations de la ou des collectivités territoriales

– L'aménageur doit :

Recueillir les attentes et les motivations de la ou des collectivités territoriales impliquées dans le projet, ainsi que tous les documents réglementaires, d'études et d'orientation qui existent à ce stade.

📌 ***Cette exigence renvoie à l'importance du dialogue entre l'aménageur et la collectivité, à ses modalités et à son contenu pour que l'opération réponde à l'intérêt général.***

Elle constitue un rappel à l'aménageur qu'il n'intervient pas en terrain vierge, mais également que la collectivité doit dialoguer avec l'aménageur.

⁶ Les exigences, leur référence et leur formulation sont citées à partir de la version V.2.1 du référentiel en date du 1^{er} juillet 2011. Elles correspondent sur le fond aux exigences du référentiel V0 qui a fait l'objet des audits test, mais peuvent avoir fait l'objet de modifications (validées par le comité de pilotage HQE-Aménagement) dans leur référence et leur formulation à la faveur des retours d'expérience présentés ici. Ces exigences sont légèrement modifiées dans la Version 1 du référentiel.

Les audits test mettent en exergue le fait que **les collectivités ont des postures très variables vis-à-vis des aménageurs et des aménageurs-lotisseurs, indépendamment de la procédure concernée.**

- Dans le cadre de procédures peu contraignantes (permis d'aménager...), ces postures vont d'une grande volonté de connaissance et/ou de contrôle de l'intervenant et de transmission exhaustive d'informations, à une très faible implication dans l'opération, mise à part l'instruction du permis sur des fondements strictement juridiques et administratifs.

- Dans le cadre de procédures de ZAC en particulier, les audits test ont mis en évidence que l'aménageur peut être désigné assez en amont, ou au contraire très en aval (*a posteriori* du dossier de réalisation, le plan masse ayant déjà été défini...). Ce peut être le même aménageur qui intervient avant et après le dossier de réalisation, la réglementation exigeant une remise en concurrence pour la phase de réalisation. Les pratiques des collectivités à cet égard sont variables, l'une et l'autre solution ayant des avantages et des inconvénients, notamment en fonction des situations et des antécédents locaux.

Dans le cas d'une désignation tardive, l'aménageur peut être confronté, comme l'ont montré les audits test, à un **déficit de transmission d'information de la part de la collectivité**, et agir en quelque sorte en aveugle concernant les antécédents, l'historique et les implications des démarches amont (consultation publique, justifications du choix du programme et du parti d'aménagement...). La collectivité peut avoir effectué un important travail amont dont toutes les données de sortie n'ont pas été formalisées, l'aménageur devant par exemple, déduire la hiérarchisation des enjeux au regard des éléments transmis par la collectivité, et non sur la base d'une hiérarchisation explicite, argumentée et formalisée que cette dernière lui aurait transmise... L'ensemble des interventions, en aval, de l'aménageur, peuvent pâtir de ce manque de dialogue, et si des itérations doivent avoir lieu sur le temps long par la suite de l'opération, compromettre la capacité à définir des réponses collectives pertinentes.

Concernant les opérations de lotissement, les postures des acteurs peuvent de la même manière répondre à des schémas tout à fait opposés, l'aménageur-lotisseur étant parfois très demandeur d'un dialogue avec la collectivité, qui n'en a pas l'habitude, tout comme l'inverse peut être vrai également. Les opérations test HQE-Aménagement™ ont assez bien montré comment dans certains cas, **la confiance et le dialogue doivent précéder le travail concret**, pour les deux parties. Pour des raisons tant de réussite de l'opération que de réputation et de pérennité de l'activité des intervenants, un temps d'échange relativement long peut s'instaurer afin de définir conjointement les conditions d'acquisition foncière, les orientations de programmation, de conception, de mise en œuvre et de suivi post-opérationnel.

Le dialogue qui s'instaure sur certaines opérations de petites tailles motivées par l'envie de produire un aménagement exemplaire, mobilise parfois de très petites équipes (deux ou trois personnes du côté de l'aménageur comme de la collectivité), qui investissent beaucoup dans leurs échanges (sans que cela soit forcément prévu dès le départ) afin de produire un aménagement de qualité.

Les audits ont montré que **certaines collectivités ne pratiquent pas le dialogue au cours de l'opération** avec les aménageurs (publics comme privés) qui interviennent sur leur territoire, et notamment pour leur compte. Les aléas au niveau des collectivités (en cas d'alternance politique par exemple ...) peuvent également affecter ce dialogue.

De leur côté, **certains aménageurs doivent passer d'un dialogue contraint et restreint** (relation client / fournisseur) **à un dialogue constructif** (relation partenariale).

↘ **Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™**

Les audits de certification viseront à voir dans quelle mesure le dialogue avec la collectivité est sollicité et permet à l'aménageur de prendre une connaissance satisfaisante des attentes de la collectivité (et si nécessaire, des structures intercommunales impliquées et/ou concernées) ; dans le cas d'une absence de dialogue partenarial sur le contexte de l'opération, le non-respect de cette exigence est bien entendu rédhibitoire – invitant tant l'aménageur que la collectivité, à mettre en œuvre un dialogue suffisant si tous deux partagent l'ambition d'inscrire l'opération dans la démarche HQE-Aménagement™.

Un corollaire de cette exigence « 1.1 Attentes et motivations de la ou des collectivités territoriales », est également qu'elle contribue à légitimer l'aménageur, via la démarche HQE-Aménagement™, dans ses demandes d'information et de connaissance des études et démarches amont (concertation, arbitrages...) qui ont concerné l'opération qu'il propose de développer ou qu'il a été désigné pour mettre en œuvre. Elle invite ainsi les collectivités à davantage considérer l'aménageur comme un partenaire, et à rester impliquées dans l'opération une fois que son intervention a débuté.

En outre, ce sont aussi les membres de l'équipe de l'aménageur qui sont demandeurs d'approfondissements de ce dialogue, dans la mesure où eux aussi font naturellement face à des difficultés lorsque la transmission d'information fait défaut.

Lorsque les collectivités locales interviennent en régie pour leurs opérations d'aménagement, cette exigence sera interprétée dans le cadre d'un dialogue au sein de la collectivité elle-même (cf Guide de la Démarche HQE-Aménagement™), entre élus, services et éventuelle entité en charge de l'opération (distinction et articulation entre la représentation politique et opérationnelle de la collectivité).

1.2 Engagement de l'aménageur dans la démarche HQE Aménagement

Formaliser son engagement dans la démarche HQE Aménagement.

1.3 Engagement de la ou des collectivités dans la démarche HQE Aménagement

Justifier de l'engagement formel dans la démarche HQE Aménagement, de la ou des collectivités territoriales impliquées dans le projet.

↘ *Les deux exigences ci-dessus formalisent l'implication de l'aménageur et de la collectivité, et leur engagement à mener conjointement, chacun à son niveau de responsabilité, les démarches permettant la prise en compte du développement durable tout au long de l'opération.*

La certification, ou toute autre démarche qui engage un ou des acteurs à respecter un processus, des exigences, des livrables prédéfinis, passe par leur engagement écrit et formel.

Les audits test intervenaient dans des contextes où cet engagement formel n'avait pas été effectué (rien ne l'imposant en termes réglementaires...), la démarche étant en phase test, mais ils ont mis en évidence **l'importance et la valeur ajoutée d'engagements formalisés.**

L'implication des collectivités locales auprès des aménageurs était à géométrie variable.

La présence des collectivités pendant la grande majorité des audits test, illustre que la volonté d'exemplarité et de mise en œuvre de bonnes pratiques sur une opération a généralement comme condition l'implication préalable (à des degrés divers) des deux parties. La participation aux audits test impliquait ainsi plutôt des acteurs jouissant d'un cadre d'intervention où le dialogue et l'engagement en faveur du développement durable existaient.

Lorsque cette implication conjointe était nouvelle et/ou inhabituelle, les audits test ont été l'occasion pour les parties, de partager les préoccupations communes rendues nécessaires par les exigences nouvelles du référentiel de certification HQE-Aménagement™.

L'engagement des acteurs dans la démarche les implique donc au regard d'un cadre de travail partagé, qui semble au terme des audits test, être pour ces raisons fortement apprécié. En effet, il fournit des repères communs et fixe des objectifs qui sont co-appropriés, au-delà des limites strictement légales de responsabilités.

↘ Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™

L'engagement bilatéral requis envers la démarche engage tant l'aménageur que la collectivité, et les co-responsabilise quant au respect des exigences du référentiel de certification.

La démarche offre ainsi un support au dialogue et à l'implication autour de la finalité d'intégrer le développement durable à l'échelle de l'opération.

Il est prématuré de s'exprimer sur l'appropriation future de la démarche HQE-Aménagement™ par les acteurs. Mais on peut formuler l'hypothèse, dans les cas où la collectivité n'est pas aménageur, que l'origine de la démarche pourra être diverse et tantôt :

- venir de l'aménageur comme gage de sérieux dans sa démarche, dans le cas où il propose à la collectivité une opération et dépose un permis d'aménager ;
- venir de l'aménageur comme argument dans une réponse à un appel d'offre lancé par une collectivité ;
- venir de la collectivité comme une demande en tant que gage motivant le fait de travailler avec l'aménageur sur une opération ;
- venir de la collectivité comme un critère d'appréciation voire une exigence dans un appel d'offre.

Au final, la certification HQE-Aménagement™ à travers ces deux exigences (1.2 Engagement de l'aménageur dans la démarche HQE Aménagement ; 1.3 Engagement de la ou des collectivités dans la démarche HQE Aménagement), constitue un outil de confiance et d'échanges entre les deux parties. Elle implique d'établir un consensus sur la manière dont l'opération doit se dérouler, afin d'intégrer le développement durable dès l'amont et à travers toutes ses étapes. Elle constitue un élément de transparence, de lisibilité sur les jalons à suivre pour les parties et participe ainsi de la bonne gouvernance de l'opération.

1.4 Modalités de gestion de l'opération

Définir avec la ou les collectivités territoriales la composition et le fonctionnement de la structure de portage, c'est-à-dire les modalités de gestion politique, technique, financière et opérationnelle de l'opération d'aménagement.

↳ **Cette exigence illustre l'importance de la transparence des modalités de gestion de l'opération comme élément de gouvernance et de visibilité pour le projet.**

Comme d'autres exigences relatives à la gestion du projet (exigences managériales), elle doit être contextualisée en ce qui concerne le degré de formalisme rendu nécessaire par l'ampleur de l'opération ainsi que par le nombre et les niveaux d'intervenants.

Le paragraphe « Domaine d'application » du projet de référentiel de certification HQE-Aménagement™ indique qu'« en tant qu'outil de gestion de projet, le SMO contribue à la gouvernance et à la réalisation d'opérations d'aménagement durable ».

La clarification et la formalisation de la composition et du fonctionnement de la structure de portage⁷ est essentielle, comme l'ont montré les audits test, au bon déroulement de l'opération et à l'articulation des rôles et des niveaux d'action et de décision. Ces deux niveaux, même si ils se confondent presque dans le cas des petites opérations, doivent être interfacés selon des modalités claires et établies. La traçabilité, la justification et la cohérence des choix établis tout au long de l'opération, sont en effet, dans le cadre des audits test plus ou moins bien documentés (existence de compte-rendus des réunions des comités techniques et de pilotage...).

Les audits test ont montré le bien-fondé de la clarification des responsabilités et des processus de décision. En effet, pour plusieurs opérateurs, cette clarification n'était pas établie et les a amenés à préciser leurs modalités collectives de travail.

La description de la structure de portage, réalisée dans le cadre des dossiers de candidatures des opérations aux audits test, rend lisibles les acteurs mobilisés sur l'opération.

Cette exigence s'est avérée porteuse de valeur ajoutée quelles que soient la taille et la nature de l'opération. La fréquence des rencontres, leur ordre du jour et la liste des participants, sont des indices pour les auditeurs, voire des indicateurs, symptomatiques de la capacité des opérateurs à traiter les sujets et de l'existence de modalités prévues pour ce faire.

Les audits test n'ont pas mis en évidence de lacunes graves concernant cette exigence au niveau des opérations concernées. Mais on peut rappeler le présupposé selon lequel la candidature à cette phase test impliquait des opérations plutôt matures). Néanmoins, certains cas étaient assez illustratifs d'une faible implication politique de la collectivité dans l'opération, qui aurait parfois gagné à être plus forte. Le niveau de formalisme et de tenue de compte-rendus des décisions de la structure de portage est également variable.

De nombreux aspects des opérations sont traités dans une relation bilatérale aménageur / spécialiste technique, ponctuelle et sous un angle expert. La tendance à gérer de manière technique certains sujets (naturelle compte-tenu de la nature

⁷ La structure de portage se définit (Guide HQE-Aménagement™ de l'Association HQE) comme la « structure ad hoc en charge de porter le projet. Elle a pour rôle d'effectuer les choix relatifs au projet d'aménagement, de coordonner sa conduite et de s'assurer de son suivi. Selon les cas, on identifie deux niveaux de responsabilité : le Comité de pilotage et le Comité technique ».

technique des discussions) semble souvent antagoniste à l'établissement de choix plus collégiaux impliquant des visions pluridisciplinaires, sachantes et non-sachantes.

De bonnes pratiques observées peuvent être mentionnées, comme l'ouverture du comité technique à différentes parties prenantes sur des sujets précis. L'ouverture du comité technique est ainsi un indice, et un élément, d'un certain niveau de concertation mise en œuvre sur les opérations.

↘ Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™

Par cette exigence portant sur une gestion transparente du projet, la démarche HQE-Aménagement participe plus largement à l'amélioration d'une gouvernance satisfaisante de l'opération.

En termes de gestion de projet, **il est ainsi nécessaire, et par ailleurs efficace, que soient clairement établis la distinction et les rôles des acteurs de l'opération sur les plans politique, technique, financier et opérationnel.** Des déficits sur ces aspects peuvent laisser penser que l'opération offre de moins bonnes garanties de capacité de réaction, d'arbitrages éclairés, de transparence dans les décisions, voire peut impliquer un risque de mauvaise gestion de certains enjeux, aspects ou aléas – et *in fine*, une moindre capacité à atteindre les objectifs de développement durable visés.

La description formelle de la structure de portage, doit également permettre de rendre lisibles les rôles des acteurs de l'opération pour les parties prenantes externes.

1.5 Participation des parties prenantes

Définir avec la ou les collectivités territoriales les modalités de la participation des autres parties prenantes.

NOTE : Les modalités de participation sont définies en respectant à minima les modalités de la procédure réglementaire de concertation. Les acteurs et les parties prenantes d'une opération d'aménagement sont précisés dans la figure 5 du Guide de la démarche HQE Aménagement. Une démarche de développement durable doit se donner pour ambition d'aller plus loin que la procédure réglementaire.

↘ Cette exigence souligne la dimension politique de la gestion d'une opération d'aménagement.

Il existe un spectre potentiellement très large d'acteurs qui peuvent être associés, consultés, écoutés... dans le cadre d'une opération d'aménagement.

La participation est une composante essentielle du développement durable, et d'une gouvernance éclairée (partant du postulat que nul acteur – aménageur, collectivité – ne détient seul les connaissances et les capacités permettant de répondre aux enjeux du développement durable, et d'apporter seul des solutions adaptées et efficaces à ces enjeux).

Outre les phases de consultation obligatoires dans le cadre de procédures de ZAC par exemple, la participation peut avoir beaucoup d'autres modalités, et ceci tout au long de l'opération.

La démarche HQE-Aménagement™ n'est pas prescriptive en ce qui concerne la liste des parties prenantes d'une opération d'aménagement. Les parties prenantes peuvent être très variables d'un contexte à un autre, d'une part ; les modalités de leur participation sont établies par (ou au moins avec) la collectivité, d'autre part. C'est dans le cadre du cahier des charges de la participation établi par (ou avec) la collectivité que l'aménageur agit, impliquant ou autorisant une plus ou moins grande proactivité de sa part.

Cette exigence spécifique à cette phase du référentiel de certification (Phase 1 : lancement de l'opération) est également une exigence récurrente du référentiel de certification à chaque phase de l'opération.

Les audits test ont relevé de grandes disparités dans les pratiques mises en œuvre en termes de participation des parties prenantes⁸.

Dans la grande majorité des cas, il n'existe pas d'identification formelle ni systématique des parties prenantes de l'opération. Les outils font en partie défaut, ainsi que les méthodes et les habitudes de travail sur ce point.

Certaines opérations illustrent bien que l'aménageur et/ou la collectivité peuvent être tentés de satisfaire exclusivement aux exigences réglementaires.

Les audits test ont également permis d'attirer l'attention des acteurs sur le fait que, **dans le cas d'opérations longues, les parties prenantes et leurs attentes changent et évoluent** entre les analyses initiales et la mise en œuvre.

Enfin, il existe encore chez de nombreux acteurs une certaine confusion entre les différents niveaux et modalités de la participation (l'information par voie de presse étant par exemple parfois confondue avec la « concertation »...).

Le référentiel de certification HQE-AménagementTM exige notamment (cf. plus bas), qu'un dialogue, ou, *a minima*, des modalités d'information soient mises en œuvre à l'égard des futurs usagers et gestionnaires de l'opération. Mais la participation d'une multitude d'autres parties prenantes peut être envisagée.

↘ Valeur ajoutée de la démarche HQE-AménagementTM

Une voie de progrès majeure pour une majorité des opérations consisterait à mettre en œuvre une approche systématique et méthodologique croisant parties prenantes et enjeux puis objectifs, afin d'établir une cartographie des acteurs et de prendre en compte leurs attentes, besoins, leviers d'action potentiels, au service de l'intégration du développement durable dans les opérations. Néanmoins de bonnes pratiques empiriques existent, quelles que soient la taille et la nature des opérations. Des relais supplémentaires (pas toujours identifiés par les acteurs de l'aménagement) pourraient être mobilisés, ne serait-ce qu'au travers des instances réglementaires locales (comités de quartiers...) afin de permettre un dialogue et une information plus larges sur les projets.

La démarche HQE-AménagementTM permettra que de manière régulière tout au long de l'opération, la question de la participation soit posée.

La démarche implique l'établissement de modalités claires de la participation (charte de la participation, moyens et finalités d'animation explicites...), qui relèvent largement de choix par la collectivité. L'explicitation de ces modalités est une première étape incontournable pour ce type de processus.

⁸ « On entend par parties intéressées, tout individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), qu'une organisation met en œuvre pour atteindre ses objectifs. » (Source : SD 21000, Afnor, FD X 30-021, 2003); « Partie prenante : individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation. » (Source : ISO 26000, ISO, 2010).

1.6 Equipe pluridisciplinaire

Réunir une équipe pluridisciplinaire au service du projet au sein de la maîtrise d'ouvrage, de manière adaptée aux enjeux du territoire et à la taille de l'opération, et notamment :

- identifier et justifier les compétences nécessaires pour l'opération au regard des enjeux de développement durable de cette dernière ;
- sélectionner les prestataires répondant à ces compétences ;
- préciser et documenter le rôle, les missions, responsabilités et autorités, et les relations des membres de cette équipe entre eux et avec la structure de portage de l'opération ;
- désigner un pilote, son rôle et ses missions ;
- préciser le rôle, les missions, responsabilités et autorités de chacun dans des contrats
- faire évoluer cette équipe pluridisciplinaire en fonction des phases et des besoins de l'opération.

NOTE : des exemples de compétences mobilisables sont données en annexe 2 du Guide de la démarche HQE Aménagement (op. cité).

➤ ***Cette exigence renvoie à l'importance fondamentale de la mobilisation d'acteurs et de compétences ad hoc au regard des enjeux de l'opération, ainsi qu'aux modalités de travail de cette équipe projet***

Les audits test mettent en exergue la variabilité qui existe dans le nombre et la qualité des composantes des équipes pluridisciplinaires, et pointent en particulier des pratiques hétérogènes en termes de formalisation des modalités de fonctionnement de ces équipes.

Toutes les opérations auditées recouraient sans exception à des équipes pluridisciplinaires : *a minima*, autour du chef de projet, étaient mobilisés un AMO Environnement et/ou DD, un architecte-urbaniste et des BET (au nombre variable, de 1 ou 2 : BET énergie, géothermie, eau..., à un nombre plus conséquent, en fonction de l'ampleur et de la complexité des opérations). Il était très fréquent dans le cadre des audits test, que l'équipe soit étoffée d'un architecte paysagiste, y compris sur de très petites opérations. Parfois, l'« AMO-DD » était doublé d'un « AMO-HQE » dédié aux bâtiments.

L'équipe pluridisciplinaire renvoie à deux constats.

La prise en charge concrète des enjeux (identification des enjeux et définition de solutions) ne peut se faire qu'au travers d'intervenants aux compétences adaptées.

Ces compétences doivent par ailleurs être spécialisées mais aussi généralistes, de manière à saisir les dimensions techniques des problématiques mais avec une approche globale sur les opérations.

Ainsi, la mobilisation de ces intervenants requiert une attention particulière de la part de l'aménageur, tant en ce qui concerne la composition et le choix, que les modalités contractuelles et managériales du pilotage de ces intervenants.

Sur les opérations importantes, un noyau constitue l'équipe permanente, et des acteurs interviennent ponctuellement sur des domaines d'expertise technique. Ce constat pose la question de la capacité à mettre en œuvre une réelle approche transversale.

Un enjeu réside aussi dans le pilotage de l'équipe pluridisciplinaire, qui incombe soit au chef de projet de la structure de maîtrise d'ouvrage directement, soit à l'un des membres de l'équipe pluridisciplinaire qui rapporte au chef de projet.

La structure de l'équipe peut également varier, avec un groupement intégrant les principaux intervenants ou des contrats « en râteau » (structure horizontale) entre les membres de l'équipe et l'aménageur.

La prise en charge du développement durable au sein de l'équipe peut varier. On constate trois cas de figure dans les audits test : soit l'« AMO-DD » est pilote de l'équipe pluridisciplinaire, soit il est l'un des membres d'une équipe plus large « en râteau », soit il est un intervenant supplémentaire en parallèle de l'équipe constituée au sein d'un groupement.

Ces différentes configurations impliquent des rapports d'autorité et des modes de prise de décision différents.

La présence quasi-systématique d'« AMO-DD » pendant les audits test illustre la volonté des aménageurs candidats à cette phase test d'incarner la problématique globale du développement durable par une compétence spécifique.

Un enjeu complexe est celui de la sélection de ce type d'intervenant : en l'occurrence, sauf à résumer le développement durable à l'environnement (ce qui semble être encore parfois le cas mais de manière plutôt minoritaire), le choix d'un « AMO-DD » peut être très impactant sur la vision et la conception d'une opération. Or, les aménageurs semblent globalement ne pas disposer d'outils spécifiques leur permettant de définir les critères de choix de leurs intervenants (les habitudes de travail en commun, la confiance mutuelle et évidemment, les règles du marché président aux collaborations sur les opérations).

On voit globalement à travers les audits test, que **les choix de conception ne sont plus réalisés par un acteur isolé** (l'architecte-urbaniste, géomètre expert...). Ce point renvoie lui-même à l'enjeu des modalités de travail qui sont mises en place, afin que des intervenants aux compétences complémentaires et aux cultures différentes se coordonnent pour conjuguer leurs apports.

Ainsi, **les audits test révèlent des pratiques différenciées concernant la sensibilisation des intervenants sur les finalités de développement durable des opérations.**

Au sein de la maîtrise d'ouvrage et de son équipe, **la prise de conscience de cette nécessité ainsi que sa traduction en dispositifs *ad hoc* ne sont pas systématiques.** Lorsqu'elles existent, des dispositifs plus ou moins formels permettent la convergence entre la compréhension des différents enjeux et objectifs par l'AMO, l'architecte-urbaniste en chef, les bureaux d'étude, le paysagiste...

On constate la difficulté associée à ce sujet, en l'absence logique de compétence robuste des chefs de projets en termes de coaching et d'animation d'équipe, et en raison des différentes contraintes qui s'imposent au déroulement d'une opération (contraintes économiques et de temps, modalités concrètes du travail en équipe...).

L'harmonisation des visions des intervenants du projet est ainsi, le plus souvent, un sujet qui se traite de manière implicite. Les audits test montrent que les acteurs considèrent, soit qu'il ne s'agit pas d'une réelle problématique, soit que cette harmonisation s'effectue d'elle-même, soit qu'elle relève du rôle de l'un des intervenants.

Dans ce dernier cas, l'harmonisation des visions du projet qu'ont les différents intervenants est dévolue à un acteur (chef de projet, AMO), qui en a, de fait, plus ou moins les moyens. Ces moyens sont de plusieurs ordres : temps disponible, autorité, modalités concrètes prévues à cet effet, existence de réunions de projet portant sur les finalités globales de l'opération et sur la compréhension qu'en ont les différents intervenants...

Les audits test, impliquant la rencontre de différents intervenants par l'auditeur, permettent souvent que se révèle l'existence de décalages entre les visions des acteurs, qui semblent dus tant à leurs contraintes et cahiers des charges spécifiques sur l'opération, qu'à leurs cultures professionnelles et à l'expérience et aux parcours de chacun.

On constate ainsi, que l'auditeur les rencontre de manière concomitante (occasionnant un débat direct) ou séparée, que pour un AMO-DD et pour un architecte-urbaniste par exemple, la qualité environnementale et d'usage des bâtiments, les enjeux d'implantations et d'architecture bioclimatique... renvoient à des priorités, des limites et des arbitrages différents. Si la structure de l'équipe, en fonction des rapports d'autorité qu'elle met en place, permet plus ou moins l'expression de points de vue différents, **on constate parfois que les arbitrages se font « par défaut », c'est-à-dire en l'absence de débats structurés et contradictoires sur les questions soulevées.**

Concernant l'explicitation des finalités d'une opération, des acteurs de terrain expliquent qu'un **séminaire de cadrage** peut être organisé avec la collectivité, l'aménageur et son équipe, **sur le thème « pourquoi cette opération ? »**, concernant un aménagement prévu : la question, basique, est loin d'être anodine et les réponses ne sont pas toujours données *a priori*.

↘ Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™

La présence d'équipes pluridisciplinaires au service des projets, mobilisées par les aménageurs, tend à devenir la règle. Néanmoins, le choix des composantes et des modalités de travail de ces équipes, restent un enjeu fort afin d'assurer l'intégration du développement durable dans les opérations d'aménagement.

Les constats liés à la composition des équipes pluridisciplinaires établis au cours des audits test, sont à la fois positifs et ambivalents. En effet, les opérations candidates démontrent globalement au travers de leurs équipes, une volonté réelle d'approche pluridisciplinaire, la pluralité de compétences mobilisées apportant dans la plupart des cas de fortes garanties d'approches éclairées, riches et contradictoires dans les domaines et sur les enjeux-clef.

Mais dans le même temps, il reste paradoxalement très difficile de juger de l'absence de besoin de tel ou tel expert, puisque ce dernier serait seul à pouvoir mettre en visibilité les enjeux liés à son expertise. Par exemple, pour une opération ne présentant pas d'enjeux a priori majeurs en termes de biodiversité (pas de zone classée pour l'environnement sur ou à proximité du site...), l'accent est moins mis sur la profondeur d'analyse dans ce domaine. Or on peut envisager qu'en présence d'un écologue, des questions et des enjeux très fins, relatifs à la faune et à la flore ordinaires, pourraient être mis à jour – mais l'enjeu doit-il justifier l'expert ou l'expert révéler l'enjeu ?...

Un penchant relativement clair concernant la composition des équipes pluridisciplinaires, constaté au cours des audits test, est également la dominante très technique des compétences mobilisées. Pour faire face aux enjeux de société auxquels renvoient l'urbanisme, l'aménagement l'architecture et le développement durable, très peu d'experts en sciences « molles », c'est-à-dire en science humaines : sociologie, anthropologie (voir économie, géographie)... sont mobilisés dans le cadre des opérations, même amples et complexes. Il s'agit là de l'une des voies de progrès dont la démarche HQE-Aménagement™ devra favoriser la mise en œuvre.

Auparavant (il y a quelques années, et c'est toujours le cas dans certains contextes) ; aménageurs et aménageurs-lotisseurs ne travaillaient qu'avec un géomètre et un Bureau d'Etudes Travaux. On constate donc au travers des évolutions des pratiques métiers et des audits test, des évolutions tout à fait conséquentes. Le principe d'exiger le recours à des compétences clairement identifiées et justifiées, vient donc d'une part, en complément des dispositions réglementaires qui portent sur les objectifs, et constitue d'autre part, une réelle valeur ajoutée à promouvoir et à renforcer auprès des acteurs. **Il s'agit à travers la démarche HQE-Aménagement™, d'aller vers davantage de prise en compte, jusqu'à ce que cela devienne systématique, des usages (existants, prévisibles, à venir...), et ce de manière croisée avec les analyses thématiques, dans les études et dans la conception d'opérations d'aménagement.**

PHASE 3 : Choix et contractualisation des objectifs

3.4 Sensibilisation des intervenants

Associer et sensibiliser à la démarche et aux objectifs de développement durable de l'opération les différents intervenants du projet (y compris au sein de la maîtrise d'ouvrage), et les opérateurs professionnels potentiels (promoteurs, bailleurs, constructeurs, gestionnaires) ; et évaluer leur capacité à répondre aux objectifs en termes de compétences et de moyens.

👉 *Cette exigence rappelle l'enjeu d'harmoniser les visions du projet, et par conséquent les cultures professionnelles des intervenants qui participent à sa définition et à sa mise en œuvre.*

Le fait que sur les opérations, un noyau d'intervenants soit présent sur un temps assez long, et que d'autres intervenants aient des rôles plus ponctuels, accentue l'enjeu du partage des visions du projet.

Les audits test révèlent un contraste **entre absence de modalités de sensibilisation des intervenants** au sein de la maîtrise d'ouvrage (jugée non nécessaire ?) **et existence à des degrés divers, de modalités de sensibilisation des opérateurs : promoteurs, bailleurs, constructeurs et gestionnaires** (très souvent jugée nécessaire).

Les promoteurs semblent être les acteurs qui sont le plus directement et formellement l'objet de dispositifs de « sensibilisation », bien que le terme ne soit pas toujours adéquat pour décrire les contraintes de plus en plus fortes et précises que leur imposent les aménageurs afin d'atteindre certains objectifs sur les opérations.

Les Cahiers des Prescriptions Architecturales, Urbanistiques et Environnementales (CPAUE) sont en effet quasi-systématiques, mêmes sur les petites opérations test de lotissement. Leur contenu est très variable, révélant les très grandes différences de maturité des pratiques.

Les modalités de sensibilisation et d'appropriation des CPAUE sont soit quasi-absentes, ou au contraire font l'objet de **dispositifs volontaristes et innovants de partage des objectifs et des moyens de les atteindre entre aménageur et opérateurs.**

On peut citer, par exemple, outre le recours à des concours nécessitant pour chaque promoteur de présenter deux ou trois architectes pour chaque projet et pour chaque lot, la mise en place d'ateliers entre architectes des différents promoteurs, afin de

leur permettre d'échanger sur leurs choix et solutions, ainsi que de favoriser la cohérence des partis-pris architecturaux. Mis en place tout au long de certaines opérations, ces dispositifs pourraient néanmoins intégrer l'architecte-urbaniste, par exemple, ce qui n'est pas le cas (souvent, seul l'AMO est présent lors de ces réunions de travail)...

La concertation amont avec les bailleurs, le cas échéant, est souvent étroite en raison de la dimension programmatique de leur présence (besoin d'un bailleur afin de sécuriser un élément du programme...). On peut tout de même remarquer sur certaines opérations, l'absence d'une réflexion qui croiserait les compétences des bailleurs en termes de gestion du peuplement et des parcours locatifs, avec les réflexions de l'aménageur en termes de programmation, de mixité sociale et d'usages sociaux (même lorsque ces acteurs, aménageur et bailleur, interviennent habituellement sur le même territoire...).

Ce type de voie de progrès interpelle plus globalement sur le caractère parfois très empirique de la programmation et de la conception d'opérations qui visent formellement certains objectifs, mais ne montrent pas de modalités de gestion de projet qui rassurent quant aux capacités de les atteindre collectivement en partageant les connaissances et les compétences.

Les relations des aménageurs avec les futurs gestionnaires supposent souvent, quant à elles, une sensibilisation réciproque, sur les choix et leur faisabilité. Ces relations paraissent les plus ancrées dans les cultures de gestion de projet des aménageurs, et s'imposent parfois quasiment lorsque les collectivités sont donneuses d'ordre et disposent de moyens de coordonner services de l'urbanisme et services techniques. On constate ainsi des échanges très constructifs et productifs entre aménageurs et services techniques locaux, influant fortement sur la conception : configuration des bassins de rétention et noues assurant leur facilité d'entretien, acculturation des services techniques à la gestion différenciée des espaces verts par l'aménageur, etc.

Les audits test ont mis en valeur les approches très matures et porteuses de solutions pertinentes de la part de petits aménageurs-lotisseurs en ce sens : l'apport de réflexions et de pratiques nouvelles (par exemple en termes de choix paysagers d'entretien économique et à faible impact environnemental) par des lotisseurs soucieux d'apporter une valeur ajoutée différenciatrice aux collectivités, s'apparente presque à une nouvelle offre de prestation de services en termes d'aide à la décision et à la gestion, pointant chez certains acteurs une forte évolution métier et un positionnement nouveau vis-à-vis des partenaires locaux.

↘ **Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™**

Au-delà de la conformation isolée des acteurs à des objectifs de développement durable qui seraient prédéfinis sur les opérations d'aménagement, les audits test montrent à travers cette exigence tout le travail encore à réaliser mais aussi le grand volontarisme de certains acteurs pour partager vision, culture, objectifs et pratiques. Les innovations à l'œuvre révèlent dans quelle mesure l'intelligence du projet est un élément clef sur les opérations, qui mérite d'être encouragé pour que leur pertinence et leur réussite soient collectives et donnent des gages forts de pérennité et de durabilité.

3.5 Charte d'objectifs

Formaliser la charte d'objectifs d'aménagement durable, document qui traduit l'engagement de l'aménageur et de la ou des collectivités territoriales impliquées dans le projet et qui présente les objectifs retenus et leur justification dans le contexte de l'opération.

NOTE : La co-signature de la charte est un moment fort du SMO. Cette charte peut être également contractualisée avec d'autres parties prenantes. Des exemples de contenu de la charte sont donnés en Annexe 3 du Guide de la démarche HQE Aménagement.

👉 **Cette exigence renvoie au partage explicite des fondements d'une opération et de ses finalités.**

Certaines des opérations des audits test HQE-Aménagement™ avaient défini en amont une Charte d'objectifs de développement durable ; d'autres l'ont formalisée à l'occasion de l'audit test ; d'autres encore n'en étaient pas munies.

Le contenu des Chartes d'objectifs lorsqu'elles existent, ou leur absence, renseignent assez bien sur le niveau de maturité des opérations en termes de prise en compte du développement durable (d'une approche intégrée en amont portée par les élus et les intervenants techniques à une approche plus superficielle et cantonnée à une prise en compte *a posteriori* de l'environnement, par le biais d'actions et sur des thèmes relativement isolés...).

Au-delà des éléments techniques (études, plans...) nécessaires à leurs interventions, qu'ils formalisent, les aménageurs suivent des pratiques assez informelles, ce qui explique aussi l'absence d'une Charte.

Un élément de consensus entre auditeurs et audités, réside dans le constat qu'en l'absence de formalisation claire et aisément appropriable par les différentes parties prenantes de l'opération, des objectifs de cette dernière, l'appropriation de ces objectifs et leur maintien dans le temps ne sont pas garantis. Sur des opérations longues en particulier, les intervenants peuvent changer au cours du temps : élus et référents techniques de la collectivité, chef de projet (certaines opérations voient l'intervention successive de 2,3 ou 4 chefs de projet), AMO, etc. Bien d'autres interventions peuvent avoir lieu, rendant nécessaire de fixer et d'explicitier le cap pour pouvoir le garder.

Certaines opérations ont formalisé leurs objectifs dans un document, qui porte en général le nom de Charte. Il constitue un socle évolutif qui est réinterrogé aux différentes phases, et fait l'objet d'une communication *ad hoc* aux parties prenantes – ce qui correspond à double titre à une bonne pratique.

D'une part, il s'agit d'acter des enjeux auxquels répond l'opération, et de s'engager tant en ce qui concerne l'aménageur, qu'en ce qui concerne la collectivité, à atteindre des objectifs clairs répondant au besoin sociétal dont la définition est partagée. Ce faisant les acteurs ne s'interdisent pas d'ajuster, d'étoffer au cours du temps, les objectifs qu'ils ont en commun, et qui sont par ailleurs plus ou moins mis à jour *in itinere* avec les parties prenantes. L'existence d'une Charte évolutive (qui se décline également en outils de suivi-évaluation adaptés aux différents objectifs et aux différentes phases) est souvent la valeur ajoutée d'un AMO expert en développement durable.

D'autre part, la Charte constitue un élément de communication, de transparence et de gouvernance. Les pratiques constatées vont d'une Charte exclusivement connue des deux parties ou presque, à une Charte qui fait l'objet d'efforts importants de communication sur le fond comme sur la forme, et sur les modalités de sa diffusion et de son appropriation par les parties prenantes et par la population.

Le niveau de rédaction des Chartes existantes (à l'instar des démarches comparables déjà mises en œuvre dans d'autres contextes telles que les Chartes d'écologie urbaine, etc.) est variable également, avec des niveaux de précision et des formes qui présentent des écarts importants (du document administratif très formel à la plaquette très marquée, avec des objectifs très généraux ou des objectifs très précis...).

↘ **Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™**

Engagement de l'aménageur et de la collectivité, la Charte promue par la démarche HQE-Aménagement™ participera d'autant plus de la bonne gouvernance et de la transparence des opérations, qu'elle sera mise en visibilité et formalisée de manière à être appropriable par les parties prenantes.

La Charte d'objectifs de développement durable de l'opération d'aménagement est un socle qui explicite les fondamentaux de l'opération et rend lisibles ses finalités ainsi que les résultats qu'elle se propose d'atteindre. Co-signée par l'aménageur et la collectivité selon les exigences du référentiel de certification HQE-Aménagement™ et de fait lorsqu'elle existe, elle gagnera à l'avenir à engager d'autres parties prenantes : services déconcentrés de l'Etat, structures intercommunales, gestionnaires, associations, syndicats, bailleurs, acteurs économiques..., chacun à un niveau qui l'engage dans sa sphère d'influence à contribuer aux résultats visés.

Ainsi **la Charte d'objectifs de développement durable de l'opération** s'inscrit pleinement dans une approche de projet, où les objectifs sont collectivement actés, dans une logique de subsidiarité active.

PHASE 5 : Mise en œuvre

5.2 Contrôle et surveillance durant la réalisation

Définir les modalités de contrôle et de surveillance durant toute la réalisation de l'opération (mission renforcée du maître d'œuvre ou mission spécifique).

5.4 Gestion des chantiers

Planifier les chantiers et mettre en place une organisation générale pour coordonner les travaux et en limiter les nuisances, les risques de pollution et organiser la gestion des déchets

↘ **Ces exigences renvoient aux modalités concrètes nécessaires au-delà de l'affichage.**

Gestions des nuisances, du risque de pollution et des déchets, requièrent une organisation *ad hoc*. L'absence de dispositions prises par l'aménageur pour limiter l'ensemble des impacts négatifs, est inconciliable avec une opération d'aménagement durable.

Il est ainsi nécessaire que l'aménageur puisse prouver à l'auditeur que les entreprises intervenant sur l'opération ont elles-mêmes offert des garanties suffisantes quant au fait qu'elles possèdent un interlocuteur « environnement » qui sera comptable de leur comportement environnemental ; que l'aménageur et/ou les entreprises identifient un interlocuteur « Riverains » ; que des actions correctives ou des mesures compensatoires soient prévues en cas d'incident de chantier ; que des bilan(s) de chantiers (dispositions prises pour limiter l'impact sur l'environnement, réclamations et traitement, incidents survenus, ...) soient effectués. Une attention particulière doit être portée à la gestion du chantier en site occupé ou dans les opérations de réhabilitation ou de renouvellement.

Les audits test montrent que la gestion des nuisances, du risque de pollution et des déchets, peuvent souvent être améliorées. La signature par les entreprises d'une « charte de chantier vert » par exemple, s'avère un élément positif, mais qui nécessite d'être renforcé quant à sa mise en application, par des moyens de contrôle et de traçabilité concrets.

Les audits test permettent de constater la mise en place de plus en plus fréquente d'une mission renforcée de la maîtrise d'œuvre ou une mission spécifique.

La définition de modalités de contrôle et de surveillance durant la réalisation de l'opération, est un enjeu fort quelles que soient les typologies d'opérations.

Il est en effet nécessaire que l'aménageur (qui est au quotidien, plus ou moins proche du terrain, puisque son rôle est plus souvent de coordination qu'opérationnel) s'assure que l'ensemble des dispositions prévues sont bien tenues par les différents intervenants : transcription des objectifs de développement durable en actions et en prescriptions dans les pièces à valeur réglementaire ou contractuelle au niveau des espaces et équipements publics, des espaces et équipements privés, et des bâtiments ; mise en œuvre de clauses sociales, recours aux filières locales et/ou aux ressources disponibles localement, réalisation des bâtiments dans le respect de la Qualité Environnementale des Bâtiments,...

↘ **Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™**

La démarche HQE-Aménagement, et les audits tierce-partie de certification, vont permettre de vérifier, en phase de mise en œuvre, que les actions prévues seront effectivement réalisées dans les conditions prévues. Elle couvre ainsi l'ensemble des étapes des opérations d'aménagement et leur cohérence.

5.5 Sensibilisation des acquéreurs et futurs usagers

Sensibiliser ou faire sensibiliser les acquéreurs et les futurs usagers lors de la commercialisation pour les inciter à une utilisation optimale des bâtiments, équipements et espaces privés et publics, et à une bonne compréhension des choix.

NOTE : A minima, il est demandé la rédaction d'un livret de sensibilisation pour les usagers, qui permet d'attirer leur attention sur les consignes d'usage et d'utilisation qui garantissent des performances optimales, dans une logique de pédagogie. Cette sensibilisation peut comprendre des moyens qui incluent des réunions de sensibilisation, l'élaboration de cahiers des charges à l'attention des acteurs, l'implication des propriétaires, habitants, gestionnaires et usagers dans les réflexions sur les modes de gestion à mettre en place, des préconisations portant par exemple sur les modes de vie, ou encore sur les achats des usagers pour les équipements non maîtrisés par l'aménageur (électroménager...).

5.6 Information des acquéreurs et des gestionnaires

Mettre en œuvre au moment de la rétrocession, des moyens permettant d'informer les acquéreurs et les gestionnaires des modalités adaptées de gestion des bâtiments, équipements et espaces publics et privés.

NOTE : Ces moyens peuvent inclure a minima la remise de livrets de gestion et de maintenance adaptés, des réunions de sensibilisation, l'élaboration de cahiers des charges à l'attention des acteurs, l'implication des gestionnaires et usagers dans les réflexions sur les modes de gestion à mettre en place.

➤ **Ces exigences soulignent la nécessité de prévoir, au-delà de l'intervention de l'aménageur, les modalités qui permettront le maintien des niveaux de performances visés.**

Le retour d'expérience des audits test sur ces exigences montre un niveau de maîtrise assez moyen par les aménageurs. En effet, si la remise de livrets aux usagers est souvent préconisée aux promoteurs et constructeurs, ils font rarement l'objet d'une réelle réflexion et consistent encore parfois en un « copier-coller » de livrets génériques, se focalisant sur les bâtiments, sans mention des choix effectués en termes d'aménagement.

Plus largement, la question de la sensibilisation des futurs gestionnaires, habitants, usagers, et acquéreurs et de l'appropriation par ces derniers des aménagements et de leurs caractéristiques, pourrait faire l'objet d'approches plus poussées. En effet, **l'existence seule d'un livret usager ou gestionnaire ne garantit pas la maîtrise de cet enjeu**. D'autres initiatives peuvent exister, qui n'impliquent pas forcément que les démarches soient soumises à la bonne volonté individuelle des promoteurs et constructeurs vis-à-vis de leurs futurs clients.

Une difficulté réside dans la capacité du porteur de projet à identifier les futurs gestionnaires, habitants, usagers, et acquéreurs, aux moments propices de l'état d'avancement de l'opération. Cette dimension est à relier avec le niveau de maîtrise de l'exigence récurrente que constitue la participation (identification des parties prenantes et de leurs besoins et attentes...) tout au long de l'opération.

Quoiqu'il en soit, les audits montrent que cet enjeu fait l'objet d'attentions croissantes, et il n'est pas rare que dans des opérations qui visent l'exemplarité, soit mise en place une mission d'architecte coordonnateur, responsable de l'explication et de la bonne prise en compte des prescriptions par les promoteurs et/ par les acquéreurs particuliers (tant sur des ZAC que sur des lotissements) : il s'agit d'une innovation à forte valeur ajoutée, opérationnelle et pédagogique au service de l'atteinte des objectifs.

➤ Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™

La démarche HQE Aménagement accompagne, à travers le SMO, les aménageurs tout au long d'une opération, jusqu'à son achèvement. Elle souligne **l'importance de la phase avale d'exploitation (entretien, gestion, usages) pour assurer l'atteinte des niveaux de performance visés et leur maintien dans le temps.** La définition de modalités de sensibilisation et d'information, ciblant les futurs services gestionnaires, usagers et acquéreurs, participe de l'appropriation des solutions proposées (techniques, équipements, modes de gestion, ...) par toute la chaîne des intervenants sur le secteur aménagé – favorisant *in fine* le développement d'usages et de modes de vie plus vertueux, et offrant un cadre de vie de qualité.

EXTRAITS DE RAPPORTS D'AUDITS CONCERNANT CES EXIGENCES

A titre d'illustration, des extraits de rapports d'audit relatifs aux différents points évoqués dans cette partie « Gestion de projet » sont repris ci-dessous :

POINTS D'AMELIORATION

Démarche

- Formalisation de l'engagement vers une démarche HQE Aménagement, intégrant l'aménageur et la communauté d'agglomération.

- L'aménageur ayant été désigné par la structure intercommunale en phase de réalisation, il n'était pas présent pendant les phases amont de lancement et d'études. La transmission des éléments d'historique de l'opération, de la part de la CU vers l'aménageur (éléments relatifs à la concertation : objets, modalités, données d'entrée et de sortie de cette dernière...), pourrait être améliorée au bénéfice des deux parties. L'aménageur pourrait ainsi mieux connaître le contexte de son intervention. Cette transmission pousserait la CU à procéder à un exercice de synthèse qui serait bienvenu, concernant les principaux enjeux et objectifs de l'opération. La lisibilité des éléments d'historique et des très nombreuses études et démarches préalables et initiales s'en trouverait améliorée.

Formalisation, Traçabilité, Compétences, Capitalisation

- Etablissement de comptes-rendus systématiques suite aux réunions de comité de pilotage, en complément des relevés de décisions (conservation de l'historique de l'opération).

- Description formelle des rôles de chaque membre de l'équipe pluridisciplinaire (bureaux d'étude,...) et de leurs relations avec la structure de portage de l'opération, à effectuer.

- Clarification des modalités de la gestion documentaire de la part de l'aménageur, pour l'avenir de cette opération (SMO) et

pour d'autres opérations (démarche de Système de Management Général).

- Pas de mission / compétences DD spécifiquement établies. L'ensemble des acteurs portent la démarche, ce qui peut engendrer un risque d'arbitrage au détriment de la dimension développement durable.

- La formalisation systématique des comptes-rendus des comités de pilotage, afin d'assurer la traçabilité de l'historique de l'opération, et notamment des demandes des parties prenantes, dont la collectivité.

- Plusieurs méthodes successives de diagnostic et de définition des objectifs ont été mises en œuvre. Les causes de ces évolutions pourraient être formalisées.

- La planification générale des actions relatives à la démarche participative pour l'opération : actions prévues, périodes prévisionnelles. Cette planification pourra être tenue à jour.

- L'identification des révisions dans les documents, afin de pouvoir s'assurer de l'utilisation des versions à jour (cahier des charges de cession de terrain,...).

- Pas de formalisation de la planification opérationnelle de l'opération.

- Faire un retour d'expérience sur l'opération de 10 lots qui vient d'être réalisée par la Ville.

- La clarification de la référence au référentiel de certification HQE Aménagement dans le cahier des charges de l'assistance à maîtrise d'ouvrage développement durable (respect de la démarche ou de certains de ses éléments ; référence au Guide de l'Association HQE et/au référentiel de certification Certivéa...).

- La clarification des champs de compétence pour les missions d'expertises complémentaires attribuable

à l'AMO développement durable (quelles limites s'il y en a, quelles compétences requises).

- La planification de la concertation (méthode, contenu, planning) et la formalisation de celle-ci.
- La mise en œuvre d'un benchmark interne sur les opérations ayant fait l'objet d'une démarche environnementale (capitalisation des retours d'expérience).
- Des modalités formalisées de rencontres collectives des architectes pourraient renforcer le travail mené avec chaque architecte individuellement.
- Reprise des comités de pilotage PALME permettant de capitaliser les retours d'expérience.

Points d'amélioration projet

- Rédaction des statuts de l'Association Syndicale qui n'a pas débuté alors que la commercialisation a elle-même commencé ; les prescriptions pour la gestion de la zone humide restaurée doivent y être intégrées car certaines actions sont à prévoir tous les 5 ans (ex : cépage des saules) – Les futurs acquéreurs doivent être informés des contraintes liées à la future gestion de cette zone.
- Faire un « vrai » bilan financier du coût pour la Ville justifiant le prix de vente des terrains.

Participation / sensibilisation

- Cahier des Charges du chantier vert des VRD et des lots ainsi que ses modalités de suivi et de surveillance à préciser.
- S'assurer de la mise en œuvre des dispositions de la Charte chantier propre des VRD : affichage sur la base vie, communication spécifique aux ouvriers dans le cadre du quart d'heure QSE..., afin de maintenir sa crédibilité.
- Donner une charte chantier à faibles nuisances aux acquéreurs.
- De la part de la commune, la clarification du cahier des charges de la participation en continu, ainsi qu'un travail en lien avec l'aménageur sur la mise à jour et la catégorisation des parties intéressées, serait un plus pour répondre aux exigences de participation de la démarche HQE Aménagement, notamment au vu du temps long et des rebondissements de l'opération.
- Communication auprès des riverains (les propriétaires fonciers ayant été une cible privilégiée naturelle) qui peut être précisée et formalisée en termes de plan d'action à venir (communication, information, réponse aux questions / plaintes...).

- Sensibilisation des futurs habitants : compléter la planification et les modalités.
- Concernant la mobilisation des opérateurs professionnels, il sera pertinent d'évaluer leur capacité à répondre aux objectifs en termes de compétences et de moyens. Il serait intéressant de s'assurer du relais de sensibilisation que fera le bailleur social vis-à-vis de ses futurs locataires.
- Renforcer l'information et la sensibilisation des acquéreurs sur les possibilités de covoiturage.
- Fournir des préconisations précises aux acquéreurs sur les futures plantations dans les parcelles privatives (essences à privilégier, plantes allergènes à éviter, etc.) et sur la santé dans le logement (choix de matériaux sains).
- La concertation en continu en phase réalisation, est affichée comme une nécessité et une volonté politiques mais il n'existe pas de calendrier de la concertation. L'impulsion d'un tel calendrier incomberait à la Commune et permettrait d'obtenir de visibilité sur ce volet important de l'opération, tout en permettant côté aménageur le lien entre calendrier de la concertation et calendrier de la communication.
- Envisager d'associer les compétences d'acteurs experts et impliqués dans les choix effectués au niveau des bâtiments, à la rédaction des futurs livrets usagers. Plus largement, la question de la sensibilisation des futurs habitants et usagers, et de l'appropriation par ces derniers des bâtiments et de leurs caractéristiques, pourrait faire l'objet d'approches plus poussées : l'existence seule d'un livret ne garantit pas la maîtrise de cet enjeu (des solutions peuvent exister qui n'impliquent pas forcément que les démarches soient soumises à la bonne volonté individuelle des promoteurs vis-à-vis de leurs futurs clients).

POINTS FORTS

Démarche

- La Communauté d'Agglomération a intégré des critères de développement durable dès la phase de consultation de l'aménageur, avant l'engagement vers une démarche PALME. Des cahiers de prescriptions ont également été réalisés.
- L'engagement des collectivités, de l'aménageur et l'intervention d'un AMO dédié au développement durable ont permis de maintenir un niveau de performance élevé sur les thématiques environnementales, sociales et

économiques dont les interactions sont particulièrement bien mises en valeur.

- Fortes implication et concertation aménageur-lotisseur / collectivité.
- Volontarisme et motivation vis-à-vis d'un projet innovant, d'une « première », pour les acteurs en présence.
- Connaissance et ancrage locaux de l'aménageur-lotisseur.
- Entente et engagement initiaux entre Mairie, aménageur-lotisseur et propriétaire foncier.
- Partenariat fort et transparent entre l'aménageur et la Ville, qui permet de surmonter les difficultés au service de l'intérêt général. L'engagement des parties pour la réussite de l'opération tout en intégrant le développement durable est réaliste tout en étant exigeant.
- L'aménageur-lotisseur fait preuve d'une véritable proactivité dans le démarchage de partenaires et d'opérateurs (bailleur social...), afin de défendre le projet et d'assurer qu'il réponde aux meilleures exigences.
- L'efficacité des échanges entre les collectivités (CA et Ville) et l'aménageur.
- La démarche de management environnemental de l'aménageur, appliquée à certaines opérations d'aménagement.
- Participation financière du lotisseur à l'installation des panneaux photovoltaïques, et mise en place de partenariats avec les fournisseurs.

Formalisation, Traçabilité, Compétences, Capitalisation

- Intervention d'un AMO développement durable des phases amont jusqu'à aujourd'hui (mise en œuvre). Un système de management ainsi que des choix opérationnels ont ainsi pu être définis très en amont.
- Le cahier d'orientations générales qui comprend des prescriptions de développement durable quelle que soit l'opération gérée par l'aménageur (approche systémique).
- La nomination d'un bureau d'étude VRD coordonnateur pour garantir la cohérence des différents BET désignés pour les différents secteurs de la ZAC.
- Les méthodes de management mises en œuvre permettent de rendre opérationnels les objectifs définis, notamment par la définition des pénalités applicables aux promoteurs.
- Equipe pluridisciplinaire de professionnels locaux travaillant de concert pour des objectifs cooptés et définis conjointement avec la Ville.

- Equipe et compétences réunies par l'aménageur-lotisseur ; contrats indépendants permettant échanges et confrontations des points de vue.

- Composition et compétences de l'équipe pluridisciplinaire qui intervient auprès de l'aménageur. Dialogue entre Archi-Urba en chef ; équipe qui montre de l'ouverture, sans dogmatisme quant à la conception devant les défis à relever : les capacités d'évolution et de remise en cause permanente sont des atouts forts au service du projet.

- L'AMO DD dissociée du groupement de maîtrise d'œuvre apporte une garantie d'échanges et d'analyses multicritères et contradictoires, au service d'une réflexion pluridisciplinaire.

- Dialogue est entretenu avec l'Architecte des Bâtiments de France sur les projets de prescriptions, en amont.

- La présence d'une AMO Com', qui par ailleurs envisage sa mission sur la durée et avec une vision urbaine globale, en mettant l'accent sur les dimensions de temps tant que d'espace, est un point fort de la démarche.

- Le MOE a une mission spécifique de mise à jour du Plan Directeur Général sur 12 ans, assurant l'évolutivité et l'adaptabilité éventuellement nécessaires sur l'opération.

- La composition de l'Equipe pluridisciplinaire ainsi que sa structure (pas de groupement, contrats distincts) illustrant la volonté d'offrir une prestation large et de qualité qui couvre l'ensemble des enjeux et apporte des solutions innovantes. Cet aspect est d'autant plus notable vu la taille modeste de l'aménageur-lotisseur et de l'opération.

- La concertation avec la collectivité est exemplaire, tout comme elle l'est avec d'autres parties (propriétaires et riverains...), impliquant un temps plus long mais une optimisation et l'acceptation de l'opération.

- Via la mission de suivi de son AMO, L'aménageur-lotisseur apporte « une aide à la collectivité dans ses politiques publiques », en mettant à sa disposition des moyens d'enquête et d'évaluation.

- Les agents des services techniques de la ville sont impliqués dans la conception afin d'optimiser l'entretien.

- Le cahier des charges de consultation de l'AMO Développement Durable, par la souplesse de son intervention (base forfaitaire et bons de commande au besoin), ces missions étant naturellement sujettes à des évolutions en cours de prestation.

- L'externalisation du suivi du planning de l'opération dans un souci de garantie de résultat.

- L'indépendance contractuelle de l'assistant à maîtrise d'ouvrage développement durable par rapport aux équipes de maîtrise d'œuvre (urbaniste,...).

- Composition de l'équipe d'AMO de l'aménageur apporte des gages sérieux de réussite à l'opération, du fait des expertises individuelles des intervenants et du maillage et des interactions établies entre eux et leurs champs de compétences. L'Architecte en chef et l'AMO HQE travaillent sur les problématiques complexes qu'implique le développement durable en termes d'équilibres et d'arbitrages (entre l'approche globale du territoire, AEU, dimension sociale et urbaine, QEB et la qualité d'usage...). Les prescriptions techniques sont ainsi intégrées dans un souci de satisfaction à un cahier des charges plus large et dans une perspective critique et itérative (au service de la qualité urbaine vue et perçue de manière « concentrique » : du logis au territoire, par les futurs habitants et usagers).

- L'indépendance des missions d'AMO HQE et d'Archi-urbaniste en chef garantit qu'un dialogue et des discussions critiques s'établissent entre les différents thèmes de réflexion et d'intervention (contrairement au cas où un seul groupement intégrerait ces sujets). La logique programmatique du Plan Masse peut ainsi être respectée tout en assurant qu'à l'échelle de l'ilot les préoccupations socio-urbaines soient prises en charge de manière fine et évolutive.

- Les modalités de consultation des promoteurs par l'aménageur, découlant de l'application de sa convention de concession, visent à assurer l'atteinte de la performance visée globalement sans standardiser ni brider les propositions de projets par lot. Chaque consultation à l'ilot impose la présence de trois entités pour soutenir les projets : promoteur, concepteur, BET HQE. L'aménageur et ses AMO demandent à chaque promoteur de défendre ses projets dans le sens de leur inscription plus large dans le cadre de l'opération, assurant de leur part une réflexion d'ensemble sur le contexte, les finalités et les exigences de l'opération au sein de son territoire.

- Travail régulier et continu de dialogue entre l'Archi en chef, l'AMO HQE et les promoteurs, qui vise la conformité systématique des projets au moment du

dépôt de PC, via la prise en compte de l'ensemble des CAUEP et des exigences de cohérence et de qualité urbaine dans les projets, au niveau des lots et à l'échelle de l'opération dans son ensemble.

- Le planning global et détaillé de l'opération est tenu à jour, avec des outils appropriés et déclinés au niveau de l'aménageur, du maître d'œuvre et de la coordination travaux (planning synthétique, plannings détaillés avec organisation spatiale et cinématique).

- Le Management interne de l'aménageur avec notamment l'existence de référents thématiques transverses, illustre une volonté de partager difficultés et bonnes pratiques, de mutualiser les retours d'expérience et d'améliorer la gestion de la connaissance en interne (d'une culture d'autonomie des chefs de projet à une approche organisationnelle plus large et pérenne de l'expertise).

Participation / sensibilisation

- Démarche d'information originale menée auprès des habitants tout au long de l'opération.

- Le processus de concertation, allant au-delà de la concertation réglementaire préalable (particulièrement complexe à mettre en œuvre compte-tenu de la diversité des parties prenantes).

- Le classeur relatif au projet qui sera remis aux acquéreurs, est extrêmement complet et va au-delà d'un simple « livret usager » ; il contribuera à la bonne intégration des futurs habitants dans la localité.

- Démarche de communication avec le bulletin municipal et de concertation avec les riverains.

- La mise en œuvre d'une démarche participative allant au-delà des exigences réglementaires, notamment par la mise en œuvre du Pôle Citoyen.

- Les workshops organisés pour la concertation (originalité, pédagogie).

- Du côté de la commune, en amont de l'opération et du dossier de création de ZAC, une vraie volonté de concertation s'est traduite par des réunions publiques et des ateliers au-delà des exigences réglementaires de la concertation préalable, illustrant la volonté d'associer les habitants et les acteurs socio-économiques à la métamorphose annoncée de leur localité.

- L'aménageur met en œuvre un véritable dialogue avec les anciens propriétaires ainsi qu'avec les futurs gestionnaires, assurant l'évolutivité, la faisabilité et la pérennité des solutions retenues, à la conjonction des demandes politiques et des contraintes technique.

B. Enjeux et champs du développement durable dans l'aménagement opérationnel

Certification d'acteur portant sur la démarche relative à une opération donnée, HQE-Aménagement™ n'en aborde pas moins les enjeux substantifs de développement durable des opérations d'aménagement.

L'audit du Système de Management d'une Opération a en effet vocation à apporter les éléments de démonstration factuels que les réflexions nécessaires sur les enjeux et les objectifs pertinents ont été menées, avec les parties prenantes concernées, aux moments opportuns et selon des modalités adaptées, tout au long de l'opération.

Le Système de Management d'une Opération pose des exigences génériques relatives à différentes dimensions de la gestion d'un projet, et implique que l'aménageur se mette en capacité de démontrer à l'auditeur (et ce faisant, à toute autre partie prenante) que l'ensemble des modalités, décisions, choix, actions, sont cohérents et justifiés au regard des enjeux. La définition même de ces derniers doit faire l'objet d'une analyse en amont et *in itinere*, et la pertinence de cette analyse doit pouvoir être démontrée par l'aménageur.

L'auditeur n'a pas, par conséquent, vocation à émettre un jugement de valeur sur l'opération ni sur son déroulement, mais à questionner l'ensemble de la logique et des choix qui y président, et à détecter les éventuelles apories, lacunes, contradictions ou incohérences dans l'ensemble des domaines suivants, au-delà du respect de prescriptions managériales « support » :

- Modalités de la concertation,
- Analyse du territoire et études d'impact,
- Adéquation de l'opération,
- Choix du parti d'aménagement,
- Détermination des actions et prescriptions sur les espaces publics et privés, les bâtiments, les équipements,
- Choix architecturaux et urbains... ;
- Et capacité à garantir, tout au long de l'opération, une cohérence et une déclinaison, en partant de l'identification des enjeux, et en passant par leur hiérarchisation et leur déclinaison en objectifs, transcrits en parti d'aménagement, en actions et prescriptions, faisant ensuite l'objet à chaque phase, d'un processus partagé de suivi-évaluation. Jusqu'à être, *in fine*, en capacité de dresser un bilan de l'opération (sur chacun des éléments évoqués, et, globalement, sur la contribution de l'opération aux 5 finalités du développement durable).

Les audits test HQE-Aménagement™ ont ainsi permis d'explorer la manière dont les aménageurs candidats et leurs partenaires prenaient en charge les divers champs de préoccupations du développement durable aux différentes échelles dans leurs opérations. Les exigences qui suivent questionnent directement les enjeux, objectifs, actions de développement durable dans le cadre des opérations :

Phase 2 – Analyse initiale

2.1 Diagnostic au regard du développement durable :

– L'aménageur doit :

Réaliser ou faire réaliser un diagnostic pour identifier les contraintes et les potentialités du site ainsi que les enjeux de l'opération au regard du développement durable –

- en faisant appel à des études adaptées : thématiques réglementaires de l'étude d'impact, études paysagère, urbaine, topographique, foncière, économique, commerciale, environnementale, du fonctionnement social urbain, sociologique, anthropologique, réglementaire, technique, sanitaire,...
- en prenant en compte les différents niveaux d'échelles géographiques au-delà du périmètre opérationnel (qui peuvent varier selon les thématiques et les enjeux) ;
- en incluant une approche prospective sur le territoire ;
- et en établissant ou en faisant établir une synthèse lisible et appropriable du diagnostic, qui puisse être partagée et faire référence tout au long de l'opération, et évoluer en fonction des besoins.

NOTE : Différents types d'études sont possibles, en fonction du contexte et des enjeux. Pour déterminer les thèmes d'analyse, il peut être utile de se référer à l'approche thématique décrite en partie 3 du Guide de la démarche HQE Aménagement (op. cité) et notamment à sa figure 11 qui donne des exemples de type d'analyse.

➤ Afin d'effectuer un diagnostic initial de développement durable d'une opération et de son site, les études réglementaires, dans leur contenu et dans leur logique de mise en œuvre, ne suffisent pas.

Au-delà des thèmes imposés par la réglementation dans les études d'impact (le cas échéant), ces études sont de nature technique et portent sur des domaines segmentés (énergie, environnement, aspects sociaux...), peu articulés entre eux.

La démarche et la certification HQE-Aménagement™ invitent à compléter ces outils afin d'établir de réels diagnostics initiaux sur les opérations – sans négliger l'usage de ces diagnostics par les différentes parties prenantes.

En effet, il n'existe pas de méthodologie standardisée de diagnostic : à cet égard un certain empirisme (notion non péjorative) préside. Les acteurs peuvent donc déployer de bonnes pratiques afin de rendre les diagnostics à la fois complets et appropriables par les parties prenantes.

Il est difficile, en règle générale, de faire la synthèse et la vulgarisation des études sectorielles. Le diagnostic est un objet différent de la somme de micro-analyses. Il doit mettre en perspective les finalités auxquelles on répond au travers d'une opération. Les diagnostics environnementaux ne remplacent pas les diagnostics stratégiques, globaux, territoriaux. Le partage du diagnostic est essentiel, appuyant la nécessité d'une synthèse.

Les audits test illustrent différentes voies de progrès en termes de démarches de diagnostic sur les opérations.

On constate que les études d'impact « à option », c'est-à-dire présentant différents scénarii, sont très minoritaires dans les opérations des audits test, tout comme les études complémentaires : urbaines, de fonctionnement social urbain...

Certaines opérations, qui intègrent une dimension de vitalisation économique d'une zone ou d'un quartier, avec l'implantation de commerces par exemple, ne sont parfois pas assorties d'études économiques. A l'appui de la programmation, au-delà de l'intention et du consensus politiques existants, ces études de faisabilité seraient souvent nécessaires afin de garantir le fonctionnement socio-économique du futur aménagement.

Par ailleurs, les dimensions fines du fonctionnement urbain échappent en majeure partie aux champs de préoccupation des acteurs dans le cadre des études initiales et d'impact. Les audits test ont montré que l'on n'envisage souvent peu ou pas, les enjeux du rapport de l'aménagement à son environnement sous un angle architectural, et à l'échelle fine des perceptions et des articulations concrètes des différents types de bâti et d'espaces, et de leurs usages.

Il existe ainsi une réelle difficulté, tout au long des opérations et qui se ressent dès les études initiales, à articuler dimensions techniques et socio-culturelles de l'aménagement.

Pour les opérations de lotissements (ou autres travaux), qui s'inscrivent souvent dans le cadre de permis d'aménager, le seuil de déclenchement d'une étude d'impact est fixé par la loi à 1,9M€ de travaux (pour les seuls travaux de VRD et d'espaces publics ...). Ces opérations de petite taille ne sont ainsi très souvent pas concernées par cette obligation, et n'ont à prendre en compte que les documents d'urbanisme qui s'appliquent à la zone (POS ou PLU et leurs règlements...). Pour autant, les lotissements sont souvent soumis à une étude de Loi sur l'eau.

Néanmoins, les audits test montrent que certains aménageurs-lotisseurs de mettre en œuvre volontairement de bonnes pratiques, consistant à missionner un professionnel qui effectue (parfois *a posteriori* de la délivrance du permis d'aménager) des analyses d'impacts environnementaux et paysagers de la future opération.

Dans le cadre d'opérations d'envergure (de type ZAC), des études réglementaires conséquentes sont menées par les collectivités ou par les aménageurs. Ces études s'assimilent à l'étude d'impact réglementaire ou cherchent parfois à aller plus loin. Certaines limites à cet exercice peuvent être constatées dans la mesure où :

- les études souffrent d'un fort tropisme réglementaire et technique : le cadre imposé, par ailleurs absolument nécessaire, n'invite pas à une vision globale et territoriale mais plutôt à une vision technique et segmentée, qui rend difficile l'exercice de synthèse requis dans un diagnostic ;
- le format des études (volumineuses) et leur temporalité (très en amont de la conception) est peu propice à une exploitation ultérieure de ce « point de passage obligé » ;
- la dimension prospective, consubstantielle du développement durable, est souvent absente (bien que la loi impose désormais, mais sur ce seul aspect, l'évaluation des futures consommations énergétiques) des études d'impacts et/ou des diagnostics de territoire ;
- l'étude d'impact constitue un élément fort, nécessaire mais pas suffisant, d'un diagnostic du territoire d'implantation du projet au regard du développement durable.

➤ Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™

- La démarche HQE-Aménagement™ implique de ne pas confondre étude d'impact réglementaire et diagnostic du territoire de l'opération au regard du développement durable. L'étude locale et technique des impacts du futur projet sont donc, dans ce cadre, à mettre en perspective. La contribution même de l'opération au développement de son territoire, doit être analysée au regard notamment des 5 finalités du développement durable, dans une vision large et prospective. Il s'agit donc d'un exercice complémentaire à l'étude d'impact réglementaire (le cas échéant), et d'une démarche volontaire (à adapter en termes de moyens) à mettre en œuvre sur les petites opérations non soumises à étude d'impact.

- La formalisation d'une synthèse du diagnostic au regard du développement durable, qui est une exigence de la démarche HQE-Aménagement™, a une valeur ajoutée en termes cognitifs et de gestion longue et partagée du projet : il s'agit en effet de formaliser, de manière lisible et appropriable, les principales potentialités et contraintes et les principaux enjeux de l'opération. Ceci en vue de leur partage d'une part (de manière non experte et technique, accessible aux parties prenantes), et de manière à ce que ces éléments deviennent, au-delà du point de passage obligé initial, une référence exploitable par l'ensemble des acteurs de l'opération tout au long de son déroulement.

Le diagnostic développement durable requis dans le cadre de la démarche HQE-Aménagement™ va donc au-delà des études réglementaires, et impose une démarche proactive et volontaire lorsque l'opération n'y est pas soumise. Son format doit, notamment, être approprié à un partage et à un dialogue entre les intervenants de l'opération et avec les autres parties prenantes. Pour satisfaire à la démarche HQE-Aménagement™, ce dialogue doit intégrer une dimension territoriale globale et une dimension prospective.

2.2 Revue de la réglementation et des démarches locales

Réaliser une revue de la réglementation applicable à l'opération,

- notamment : les documents cadre d'aménagement et de planification du territoire et d'urbanisme (SCOT, PLU, PDU, Plan Climat, SDUC,...), les réglementations d'urbanisme, d'environnement, ainsi que les politiques et démarches locales de développement durable (Agenda 21 local, référentiel d'aménagement durable...) etc., aux différentes échelles (territoire, périmètre de l'opération, lots, bâtiments, équipements...); et –
- vérifier la compatibilité du projet avec ces documents.

L'aménageur doit alerter la collectivité s'il observe une incompatibilité des documents d'urbanisme avec les enjeux du développement durable.

NOTE : dans une perspective de développement durable, la référence à la réglementation (« hard law ») peut inclure la référence à des textes et directives d'application volontaire (« soft law ») : cadres de référence, directives, référentiels internationaux... qui peuvent s'appliquer à l'opération de manière non contraignante et en référence aux bonnes ou meilleures pratiques.

📌 Le sujet de la prise en compte des éléments réglementaires et des démarches volontaires locales s'appliquant à l'opération est un point central et dans une certaine mesure, un défi pour les acteurs.

Du point de vue de la conformité réglementaire, les enjeux sont nombreux pour les opérations et pour leurs porteurs et ne sauraient être détaillés ici. Quelques points saillants ressortent des audits test, à la fois en termes d'enjeux managériaux et organisationnels de veille et de partage des éléments réglementaires, et en termes de prise en compte éclairée et cohérente des différentes strates de réglementation. S'ajoute à cela, la prise en compte des démarches et référentiels d'application volontaire, prescrits ou non, qui font l'objet d'un traitement très hétérogène selon les territoires et les opérations.

- Chez les aménageurs, les processus de veille et de connaissance réglementaires sont présents à plusieurs niveaux : moyens et services de veille spécifiques au sein des organisations, veille et connaissance réglementaires du chef de projet et ses

collaborateurs internes, veille effectuée par les membres externes de son équipe (AMO...). Au niveau des collectivités, les capacités de prise en charge de ces aspects sont extrêmement variables, entre les grandes collectivités aux services très structurés et les petites collectivités aux services restreints, et dont les élus ne peuvent, de par leur formation et leurs prérogatives, être experts sur l'ensemble de la réglementation de l'aménagement et de l'urbanisme.

Si l'enjeu est fondamental pour les collectivités et pour les aménageurs, petits et grands, publics et privés, il n'en revêt pas moins de réelles difficultés. Les domaines concernés sont très étendus : des documents d'aménagement du territoire à la réglementation de l'urbanisme, en passant par les règles qui s'appliquent aux espaces publics, équipements et bâtiments, sous des angles spécifiques et thématiques (environnement, santé, accessibilité...).

Pour les petits aménageurs-lotisseurs, un enjeu clair réside dans la capacité de s'inscrire dans des réseaux professionnels leur permettant de disposer de sources de vielle ad hoc, étant donné les moyens humains dont ils disposent par rapport à de gros aménageurs. Ce constat vaut également pour de petites SEM ou autres structures n'ayant pas la taille critique pour disposer d'un service de veille réglementaire dédié. Le dialogue avec les parties prenantes, est l'un des facteurs d'identification des évolutions, notamment réglementaires, qui concernent les opérations.

- L'articulation, la cohérence, la mise à jour des documents d'urbanisme, et les contradictions existant parfois entre les différents outils, mettent au défi les acteurs, aménageurs et collectivités.

Plusieurs cas d'opérations test sont relativement exemplaires, quant à l'illustration des limites de la réglementation, de sa nature et son caractère touffu.

Dans plusieurs cas, un facteur limitant pour les opérations tenait au caractère obsolète du POS, imposant notamment des Coefficients d'Occupation du Sol bas (0,3, 0,5...) interdisant une densification, pourtant appelée des vœux des élus locaux de la zone concernée. Dans le meilleur des cas, l'opération amène à la révision du document conçu selon des préoccupations décalées par rapport aux préoccupations actuelles d'aménagement durable ; parfois, les acteurs tentent le plus astucieusement possible de composer avec ces contraintes (interprétation du COS comme une moyenne à atteindre sur l'opération et non à respecter pour chaque parcelle, amenant parfois à ré-envisager le programme en termes de place des espaces verts et publics, de bâtiments collectifs permettant d'augmenter la densité moyenne de la zone...). Dans le pire des cas, les documents obsolètes grèvent la capacité de l'opération à répondre à certains enjeux actualisés (la densité étant l'un des principaux).

Dans d'autres cas, la contradiction entre différentes dispositions et objectifs interdit certains choix en termes de développement durable. Par exemple, se pose la question des contraintes fortes imposées par les Zones de protection du patrimoine architectural, urbain et paysager, en milieu rural. Les mesures de protection prescrites semblent en effet parfois inconciliables avec la volonté des élus et des aménageurs, de prescrire des partis architecturaux nouveaux (faible consommation d'énergie, exposition, larges baies vitrées, bois...) plébiscités par de nombreuses parties prenantes.

- Le degré de connaissance des démarches volontaires et de leurs articulations est à géométrie très variable, et renvoie à la culture et à la structure des acteurs en présences en termes de développement durable.

On peut opposer, à un bout du spectre, les grandes communautés d'agglomération disposant d'équipes dédiées chargées de la bonne mise en œuvre de dispositions locales volontaires (dans le cadre d'un Agenda 21 local ou communautaire...) dans des domaines variés (transports, densité, mixité sociales et fonctionnelle, qualité environnementale des bâtiments...), et, à l'autre bout, les acteurs qui méconnaissent ou ignorent l'existence, la nature et la portée des agendas 21 locaux, des plans climats territoriaux, des plans de déplacement d'entreprise... La couverture hétérogène du territoire, le positionnement variable de ces outils, et l'hétérogénéité des cultures professionnelles et des élus vis-à-vis des différentes démarches existantes, pointent le fort enjeu de pédagogie nécessaire à différents niveaux afin d'intégrer le développement durable dans les opérations d'aménagement, et de faire *in fine* de ces dernières, le réceptacle opérationnel des dispositions existantes, pertinentes et utiles.

- Un enjeu fort dans le cadre d'opérations relativement longues, consiste dans la mise à jour des dispositions réglementaires et volontaires applicables au gré de leurs évolutions. A l'échelle des seuls bâtiments, les évolutions de la réglementation thermique et des labels et certifications de performance environnementale et énergétique, qui sont rapides au cours de la période actuelle, mettent au défi les acteurs de livrer des constructions (ou autres types de réalisations) conformes aux meilleures pratiques qui évoluent sans cesse. Réactivité et proactivité sont ainsi requises de la part des collectivités et des aménageurs.

- L'évolution des documents d'urbanisme en cours d'opération, notamment dans le cas d'opérations longues et complexes, peut parfois avoir des effets, sinon rédhibitoires, au moins fondamentaux sur une opération. Il en va ainsi de la réévaluation d'un niveau d'aléa dans un plan de prévention pour une opération dont la création aurait déjà été validée, et les acquisitions foncières engagées, par exemple. La capacité de gestion de ce type de risques semble indépendante de la taille des structures impliquées et de la gouvernance du projet : aucune opération n'est à l'abri d'un aléa qui en compromettrait les fondamentaux, et en lien avec ce qui a été dit plus haut, un défi pour les aménageurs et les collectivités consiste dans le maintien d'un dialogue étroit sur ces aspects afin de mieux les anticiper. La veille réglementaire peut ainsi être passive, mais également active, afin de tenter d'anticiper ou d'identifier assez tôt ce type d'aléa.

➤ **Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™**

Une démarche (inscrite explicitement ou non dans la démarche HQE-Aménagement™) qui amène à la prise de conscience du caractère inadapté des documents d'urbanisme locaux, et *in fine*, à leur révision, a un fort effet levier sur son territoire. Plusieurs audits test ont porté sur des opérations présentant cette caractéristique, s'agissant tant de ZAC importantes, que de petits lotissements. Dans ce dernier cas, concernant de petites communes gérées par des équipes d'élus dont c'était le premier mandat (1 cas notamment), le volontarisme de l'aménageur-lotisseur et l'intense dialogue ayant eu lieu entre la collectivité et lui, est un fort vecteur d'apprentissage, de prise de conscience et d'action pour les équipes municipales. Elus et aménageur-lotisseur ont ainsi travaillé ensemble avec pour conséquence la révision d'un PLU dont les nouvelles dispositions profiteront au développement durable de l'ensemble du territoire – ce qui paraît constituer un effet induit tout aussi important, voire davantage, que des actions beaucoup plus localisées concernant *stricto sensu* le périmètre d'une opération.

Dans ce type de cas de figure, la revendication de l'aménageur-lotisseur, de s'inscrire dans la démarche HQE-AménagementTM, est une source de confiance et de légitimation vis-à-vis des élus, et le référentiel de certification en phase test a constitué un élément aidant au dialogue sur ces aspects.

On peut également noter la cohérence de la démarche HQE-AménagementTM avec le **projet en cours de révision du Code de l'urbanisme, dans un sens plus favorable à une logique de projet**, ou « le projet ferait les règles pertinentes » autant que « les règles existantes définiraient le projet ».

Dans ce débat lourd d'implications, **une démarche telle qu'HQE-AménagementTM, qui offre aux acteurs une bonne lisibilité des engagements de chacun, offre un socle favorable à une logique de projet**, respectant un certain nombre d'exigences garantes de la cohérence de la réflexion et de ses résultats.

2.4 Adéquation de l'opération par rapport au développement durable

Démontrer et motiver par écrit, avec la ou les collectivités impliquées dans le projet, l'adéquation de l'opération prévue par rapport aux enjeux de développement durable du site et du territoire, identifiés dans le cadre des études et de la concertation préalables, et ce y compris par rapport au contexte du site et de sa localisation, au cadre réglementaire et à l'adhésion des parties prenantes.

➤ **Ce type d'exigence révèle les voies de progrès des aménageurs et des collectivités par rapport aux pratiques existantes, tant sur le fond que sur la forme.**

Sur le fond, l'un des enjeux majeurs de la démarche HQE-AménagementTM, réside dans la justification de l'opération au regard des enjeux de développement durable du territoire – et également dans le caractère intégré de la prise en compte des enjeux du DD aux différents niveaux de l'opération. Il s'agit ainsi que l'ensemble des réflexions sur la réponse de l'opération à des enjeux de DD du territoire, ait lieu *en amont* de la programmation et de la conception.

Le développement durable entendu comme finalité sociétale, n'est pas une « couche » supplémentaire postérieure à la volonté d'aménager : l'aménagement lui-même répond à des enjeux sociétaux qui doivent être clairement définis (loger, développer tel type d'activité, abriter de la biodiversité...).

Un spectre très large de pratiques a été observé de la part des collectivités et des aménageurs au cours des audits test : de l'absence de réflexion amont sur les enjeux de DD du territoire auxquels pourraient répondre l'opération, à un début de conformité à la présente exigence.

Il est néanmoins rare – tout comme il est plutôt rare qu'une synthèse du diagnostic existe – que la formalisation des éléments de réflexion amont à la programmation, à la conception, voire à la Charte d'objectif DD de l'opération quand elle existe, permettent de *démontrer clairement l'adéquation de l'opération prévue par rapport aux enjeux de développement durable du site et du territoire*. Les éléments de démonstration sont plus ou moins existants et explicites, à des degrés divers. Bien souvent, le collectif d'acteurs impliqué dans l'opération partage ces éléments de démonstration et de justification de manière « atomisée », parcellaire, incrémentielle... et pas forcément explicite : étape par étape, et par le biais de processus en partie informels et itératifs, les acteurs de l'opération se construisent une vision plus ou moins commune des enjeux auxquels répond cette dernière –

étant entendu que deux niveaux de partage des enjeux existent, politique et technique. Les niveaux politique (élus) et technique (aménageur et son équipe) sont bien distincts dans leur perception et leur formulation des « enjeux » ; bien souvent aussi, le politique est porteur d'un projet aux dimensions programmatiques assez claires avant que les études préalables n'aient révélé l'ensemble des contraintes, potentialités et enjeux du site de la future opération aux différentes échelles de territoire concernées.

Sur la forme, l'enjeu semble également réel, car les itérations, prises de décisions séquentielles et multiples, parfois dans un temps long, et la multiplicité des acteurs impliqués, ne permettent pas toujours de reconstituer *a posteriori*, de comprendre et de partager avec les parties prenantes, de manière claire et synthétique, quelles ont été les justifications initiales de l'adéquation de l'opération prévue par rapport aux enjeux de DD du site et du territoire. La capacité de formalisation des aménageurs et des collectivités concernant ces aspects augure en partie de la capacité à dialoguer avec les parties prenantes, et d'acter des grandes décisions jalonnant l'opération de manière transparente.

A contrario, l'absence de justification d'éléments aussi fondamentaux que les justifications de l'adéquation de l'opération prévue par rapport aux enjeux de développement durable du site et du territoire, semble relever assez largement d'habitudes de travail, souvent très rigoureuses et professionnelles de la part des aménageurs, mais orientées sur une somme d'éléments techniques (se prêtant peu à la synthèse) et peu orientés vers les parties prenantes (peu communicants).

➤ **Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™**

L'effort de formalisation requis par la démarche HQE-Aménagement™, concernant en Phase 2 d'Analyse Initiale, notamment les justifications de l'adéquation de l'opération prévue par rapport aux enjeux de développement durable du site et du territoire, apparaît sain quoiqu'en rupture avec les pratiques courantes : le référentiel de certification insiste sur la nécessité de synthétiser les raisons pour lesquelles *un aménagement* est bien opportun sur le site et au sein du territoire, *au terme des études préalables*, actant de premiers éléments fondamentaux de réflexion préalables à un travail plus détaillé sur les objectifs.

L'opération doit ainsi répondre à un besoin sociétal réel, les études préalables pouvant potentiellement, aboutir à la conclusion d'une absence de pertinence à aménager un site donné, ou imposer des limites et contraintes fortes à un aménagement au regard des enjeux de développement durable du site et du territoire.

Dès ce stade, la démarche HQE-Aménagement™ invite à apporter des éléments de définition relatifs au développement durable. La définition du développement durable et de l'aménagement durable est en effet hétérogène selon les acteurs, et le fait de déclencher le plus en amont possible le travail de réflexion et de définition collectif à cet égard est un plus.

FOCUS : Reconnaissance d'aménagements durables : l'exclusion de certaines typologies d'opérations ?

La phase d'audits test HQE-AménagementTM posait des questions de fond relatives, notamment, à l'exclusion possible de la certification, de certains types d'opérations, notamment des opérations monofonctionnelles et/ou en extension urbaine.

Un postulat communément admis et de bon sens, est que l'aménagement du territoire n'est pas durable lorsqu'il colonise des espaces en concurrence avec d'autres vocations et activités (agriculture, espaces naturels), qui plus est de manière non dense, participant notamment de l'étalement urbain et du mitage des espaces agricoles, ce qui est préjudiciables à la préservation de l'environnement et des ressources, et à l'optimisation des espaces d'activité (densité des réseaux, accessibilité, etc.). Ces constats sont bien admis et partagés à tous niveaux – scientifique, politique, opérationnel. Mais par ailleurs, l'intérêt général implique aussi de répondre aux besoins d'implantations et de logement nouveaux – ces derniers faisant défaut, et les opérations de renouvellement urbain ne répondant pas à l'ensemble de la demande exprimée – ; le développement durable consistant dans la recherche d'équilibres et d'arbitrages cohérents entre ces enjeux, aux niveaux des différentes typologies de territoires...

Parmi les opérations candidates à la phase d'audits test HQE-Aménagement se trouvaient 3 lotissements et une ZAC en extension urbaine.

Se posait ainsi la question de savoir dans quelle mesure le référentiel de certification HQE-AménagementTM permettrait d'opérer le tri attendu par un processus de reconnaissance tierce-partie, entre des projets d'aménagement du territoire « favorisant des modes de vies durables », et ceux « ne contribuant pas » ou « allant à l'encontre d'un mode de vie durable »⁹.

Cette question est doublement fondamentale car : – elle renvoie à la satisfaction de la demande sociétale à laquelle répond la mise en place d'une certification, en identifiant les opérations qui contribuent à la réalisations d'objectifs sociétaux au-delà de la pratique courante, projets « conformes » du point de vue de l'ensemble du référentiel de certification exposé plus haut ; et – pour l'organisme certificateur et ses partenaires directs, elle met en jeu la crédibilité même du référentiel de certification et de l'organisme délivrant la certification.

Les opérations concernées ont permis, à nouveau, de battre en brèche quelques stéréotypes et elles ont mis en exergue à la fois, la nécessité d'une analyse chaque fois contextualisée, et la cohérence du référentiel de certification issu du Guide de la démarche HQE-AménagementTM. Une politique possible aurait pu être l'exclusion *a priori* des projets d'extension urbaine du champ d'application de la certification. Cette option aurait permis de réduire le risque de controverses sur la crédibilité de la certification à zéro. Pour autant, elle serait revenue aussi à écarter du champ d'application tout un ensemble de projets qui participent *de facto* de l'aménagement du territoire, et ne méritent pas tous, à y regarder de plus près, d'être mises à l'écart.

Les audits test ont en effet montré que dans ces projets, la réflexion sur l'intégration au territoire de l'opération était avancée – davantage que pour certaines opérations plus conséquentes en renouvellement urbain.

⁹ Au sens de MAUGARD & CUISINIER, « *Regard sur la Ville Durable – Vers de nouveaux modes de vie* », Editions CSTB, 277pp, 2010.

Ces opérations amènent à caractériser les circonstances dans lesquelles une extension urbaine est antagonique avec le développement durable, et à discriminer celles où cette extension fait sens d'un point de vue de l'aménagement durable du territoire.

Les extraits de deux rapports d'audit qui suivent illustrent des cas où l'opération est de fait une extension sur une zone non encore urbanisée, mais participe de par son emplacement et sa conception, à combler une dent creuse en bord de bourg, et à donner davantage de cohérence à l'ensemble urbain tout en fermant son périmètre, permettant in fine une meilleure maîtrise de l'étalement ultérieur potentiel, qui se voit ainsi limité – voire interdit, lorsque l'opération va de pair (comme nous avons pu le constater sur le terrain) avec une mise à jour du PLU... :

Opération n°1

« En extension urbaine sur un terrain constructible non valorisé, le lotissement viendra fermer l'urbanisation de la commune sur sa limite urbanisée en sortie de ville.

L'[opération] est une extension urbaine qui ne relève pas de l'étalement urbain non maîtrisé et caractéristique d'un aménagement antinomique avec les finalités du développement durable. Il s'agit du « bouclage » d'une urbanisation de bourg rural, qui vient combler de manière logique une dent creuse et créer une « entrée de ville » intégrée à son paysage, harmonieuse et mieux marquée qu'auparavant. L'opération correspond à la volonté de la commune de retrouver un dynamisme tiré par une part plus importante de population jeune, dans une zone qui a connu le sinistre provoqué par le déclin de la sidérurgie.

[...] L'[opération] se caractérise par une programmation et une conception qui relèvent d'un vrai dialogue et d'une vraie ambition, avec une équipe pluridisciplinaire étoffée (chose rare sur une opération de ce type) et des méthodes qui se mettent résolument en place. Des marges de progrès existent, pour de futures opérations, au niveau notamment des prescriptions relatives aux constructions [...]. »

Opération n°2

La procédure d'aménagement concernée est un Permis d'Aménager. L'[opération] se situe dans le prolongement de la zone urbanisée de la commune. Cette dernière se présente en forme de « croissant » ; le lotissement venant se rattacher à sa pointe nord-ouest. En tant qu'extension urbaine, l'opération pose d'emblée la question de sa pertinence en termes d'aménagement durable (évoquée avec M. le Maire et l'aménageur pendant l'audit), puisque la commune s'étend ainsi sur le parcellaire agricole. L'équipe municipale justifie néanmoins cet aménagement de par la réponse qu'il apporte à un besoin local, dans le cadre d'une urbanisation maîtrisée : le lotissement ne participe pas du mitage observable en milieu rural. Il cherche à donner de la cohérence à une zone monofonctionnelle de la commune qui est constituée quasi-exclusivement d'équipements sportifs publics, auxquels l'opération est directement contiguë.

[...] Une réflexion prospective de l'équipe élue sur le développement communal souligne également que le lotissement pourra à l'avenir se rattacher aux voiries existantes au Nord et à l'Est, dans le cadre d'une extension future « naturelle » de la commune, qui tendrait à faire se rejoindre les deux pointes de son « croissant » urbanisé (par ailleurs

caractérisé par 3 poumons verts internes). Le Plan Masse intègre ces possibilités au travers de la conception de la voirie. D'une manière générale, une attention très soutenue est portée à l'intégration du lotissement dans son environnement direct. »

Ces exemples conduisent à la nécessité d'échanges et d'analyses poussés avec les acteurs locaux afin de déterminer l'état d'avancement de leurs analyses et la cohérence de leurs réflexions. Procéder par exclusion paraîtrait réducteur et peu encourageant pour des porteurs d'opérations dont le développement se justifie et qui fournissent des efforts afin de ne pas reproduire certaines pratiques ou erreurs. Ainsi, de manière tout à fait volontaire, non contrainte en l'absence de procédure réglementaire lourde, les opérations citées sont caractérisées par un vrai volontarisme et des pratiques très au-delà de l'habituel. Il s'agit donc plutôt de faire preuve, via l'utilisation du référentiel de certification (qui s'avère robuste dans ce type de circonstances) et l'organisation de conditions d'audit satisfaisantes, de rigueur dans l'analyse des choix locaux. Le questionnement systématique et les démonstrations et preuves demandées aux acteurs permettent de discriminer une opération en extension aux fondements justifiés, et une opération en renouvellement qui raterait sur le fond certains enjeux majeurs de territoire ou de conception.

Certaines opérations apparaissent ainsi pertinentes et légitimes au-delà de catégories préétablies, tout comme l'inverse est vrai également. L'ensemble de la démarche et du référentiel de certification HQE-AménagementTM permettent de mettre à jour les éventuelles apories, lacunes, contradictions ou incohérences aux différentes échelles des opérations.

Phase 3 – Choix et contractualisation des objectifs

3.1 Analyse thématique des études initiales

S'assurer de l'exhaustivité et de la pertinence de l'analyse et des études initiales en les croisant et en les complétant si nécessaire avec des approches thématiques, afin d'identifier les enjeux d'aménagement durable de l'opération.

NOTE : Les 17 thèmes décrits dans la partie 3 Guide de la démarche HQE Aménagement (op. cité) doivent tous être analysés dans le contexte de l'opération. Tout autre liste thématique, grille d'analyse ou référentiel multicritères couvrant a minima ces 17 thèmes, peut être mobilisé afin de satisfaire à cette exigence.» – cf. ANNEXE 2. Liste des 17 thèmes HQE-AménagementTM.

📌 Cette exigence est fondamentale, avec des effets différenciés selon le type de procédure dans lequel s'inscrit l'opération.

Qu'il ait, ou non, participé aux phases d'études initiales / préalables, cette exigence invite l'aménageur à un travail d'analyse complémentaire exhaustif. L'aménageur intervient selon les cas, plus ou moins en amont du projet, en fonction de la procédure, et également de la politique des collectivités, qui diffèrent quant au choix de désigner un aménageur de manière tardive ou au contraire le plus en amont possible dans le respect de la réglementation.

Le travail d'analyse thématique des études initiales revêt des enjeux différents en fonction du laps de temps (court ou très long) écoulé entre les études préalables et les premières phases de conception (dont la démarche HQE-AménagementTM exige qu'elle soit précédée du choix et de la contractualisation des objectifs de l'opération, selon un processus clair établi en Phase 3, et qui commence par cette analyse thématique complémentaire).

Il s'agit, en amont de la formalisation des éléments de programme, de réinterroger, d'enrichir et de compléter les études, afin de disposer d'analyses exhaustives sur l'ensemble des thèmes constitutifs du développement durable à l'échelle d'une opération.

Les audits test montrent que c'est notamment le rôle de l'AMO, qui participe à donner l'assurance de la couverture exhaustive des enjeux, comme l'ont montré les audits test.

Cette exigence renvoie donc également à l'adéquation de la composition de l'équipe pluridisciplinaire (qui peut devoir être étoffée au regard de la nécessité d'un apport de compétence nécessaire pour étudier certaines thématiques).

Ces analyses complémentaires nourrissent également, potentiellement, le dialogue avec la collectivité sur les enjeux de l'opération. Ces analyses constituent une sorte de « charnière » entre études préalables et conception, et indiquent les thèmes qui feront tout au long de la programmation, de la conception et de la mise en œuvre, ainsi que par la suite, l'objet d'une attention, de prescriptions, d'un suivi et d'une évaluation.

Les études d'impact réglementaires nécessitent comme l'ont montré les audits test, d'être complétées par cette approche thématique afin de viser une conception de projet urbain durable. Cette approche thématique est non prescriptive quant aux solutions à mettre en œuvre, mais permet à la certification de la démarche HQE-AménagementTM de reconnaître l'existence d'une réflexion satisfaisante en termes de thématiques et d'enjeux.

Dans les cas de petites opérations non soumises à étude d'impact, les études préalables sont insuffisantes dans le cadre d'une démarche de prise en compte de l'ensemble des enjeux du développement durable. Les audits test ont mis à jour les efforts volontaires de petits aménageurs-lotisseurs, pour se doter d'une AMO qui balaie l'ensemble des champs, *a posteriori* de la délivrance du permis d'aménager. Ainsi la programmation de l'opération et sa conception ont fait l'objet d'une concertation sur la base de ces réflexions, amenant la collectivité et l'aménageur à modifier le projet de manière significative.

➤ **Valeur ajoutée de la démarche HQE-AménagementTM**

L'effort d'analyse croisée systématique des études initiales avec un panorama thématique, est une exigence clef de la démarche HQE-AménagementTM. Elle s'intègre dans un déroulement exigé de l'opération qui positionne cette analyse croisée en amont du choix des objectifs de l'opération, cette analyse croisée ayant des impacts potentiellement forts sur la réorientation, la confortation ou l'enrichissement du cahier des charges de la programmation et de la conception.

Dans le cadre de la certification, cette exigence implique pour l'aménageur de prouver que telle thématique, ne faisant pas l'objet d'un traitement particulier dans l'opération, ne recouvre effectivement pas d'enjeux de développement durable pour l'opération. Une valeur ajoutée fondamentale de la démarche HQE-AménagementTM est de faire en sorte que la programmation et la conception n'interviennent qu'une fois que des études préalables complètes et pertinentes ont été menés, et que les enjeux de développement durable aient été identifiés et hiérarchisés.

La certification HQE AménagementTM se fonde sur la capacité de l'aménageur et de ses partenaires à justifier des choix effectués tout au long de l'opération. La posture de l'auditeur est celle du questionnement et de l'écoute, et consiste à déceler les éventuelles apories, lacunes, contradictions ou incohérences dans les analyses et les justifications présentées par l'aménageur. L'auditeur ne porte pas de jugement de valeur sur l'opération mais appréhende les justifications de manière à savoir si elles sont satisfaisantes, de par leur robustesse, leur caractère exhaustif, leur cohérence « interne (l'action par rapport à elle-même) et externe (l'action par

rapport à son contexte) » - en lien avec une connaissance à jour des pratiques et de l'état de l'art.

L'analyse thématique croisée repose ainsi sur une liste de thèmes, et si certains sont exclus par les acteurs de l'opération, l'aménageur devra apporter la preuve par le biais d'une analyse *ad hoc*, qu'ils ne renvoient pas à des enjeux de l'opération. Inversement, si certains thèmes sont retenus comme porteurs d'enjeux, la même démonstration doit être faite afin d'exposer dans quelle mesure l'opération implique des enjeux liés à ces thèmes.

Ce dispositif est caractéristique de la philosophie de la démarche, qui se fonde sur l'absence de prescriptions *a priori* mais impose un champ et des modalités de réflexion. La démarche porte ainsi sur la capacité des acteurs à mettre en œuvre une gestion de l'opération qui garantisse la prise en compte des éléments localement pertinents au regard du développement durable et des caractéristiques de l'opération et dans son environnement territorial.

3.2 Hiérarchisation des enjeux

A partir des analyses initiales et des études préalables, du dialogue avec la ou les collectivités, et des attentes des parties prenantes, et au terme de l'analyse thématique croisée, hiérarchiser les enjeux de développement durable de l'opération, afin de déterminer leur importance relative. Cette hiérarchisation doit être justifiée et partagée par l'aménageur, par la ou les collectivités impliquées dans le projet et par les parties prenantes.

🔗 Cette exigence illustre le niveau de maturité des outils d'aide à la décision dans les opérations

L'étude d'impact, en tant que telle, lorsqu'elle existe, ne hiérarchise pas les enjeux. Un exercice complémentaire de diagnostic, et un exercice spécifique de hiérarchisation des enjeux, sont donc nécessaires. Effectuer la hiérarchisation des enjeux est une question qui peut se poser tout au long de l'opération, et qui se décline à l'échelle de cette dernière dans son ensemble mais aussi à l'échelle des lots, parfois différemment d'un lot à l'autre.

Le traitement de cette exigence est parmi les plus homogènes de la part de l'ensemble des porteurs d'opérations volontaires aux audits test HQE-Aménagement™.

D'une part, un certain nombre d'enjeux récurrents sont quasi-omniprésents sur les opérations (transport, mixité fonctionnelle et/ou sociale, gestion de l'eau, énergie...), tandis que d'autres sont quasi-systématiquement traités de manière beaucoup plus inégale (intégration territoriale du projet, insertion et formation, information et sensibilisation des futurs acquéreurs et usagers, traitement fin des ambiances et espaces publics (en termes de fonctionnement social urbain, de rapport de l'Homme à l'architecture dans et en limites d'opérations...), santé, matériaux et équipements (avec des approches du cycle de vie afin d'éclairer les choix...), adaptabilité et évolutivité...

D'autre part, on constate de manière systématique, dans le cas des opérations test, que les enjeux de développement durable de l'opération sont *listés* mais non *hiérarchisés*. Plus ou moins nombreux et de portée parfois très différenciée, ils sont énumérés, le plus souvent au même niveau, mais très rarement – voir jamais – priorisés et positionnés en termes d'importance relative. Par ailleurs, il ressort parfois assez clairement que des listes prédéfinies d'enjeux (voire de solution : sortes de « recettes ») ont été plaquées sur l'opération sans être réellement contextualisées...

Ainsi, la demande des collectivités vis-à-vis de l'aménageur qu'elles désignent, le cas échéant, n'est souvent pas exprimée en termes d'enjeux hiérarchisés, ce qui participe du constat plus général selon lequel les arbitrages sont assez souvent informels ou difficilement traçables.

L'aménageur lui-même, qu'il ait été désigné ou ait apporté un projet, hiérarchise peu les enjeux et en reste la plupart du temps au stade de l'énumération d'enjeux de différentes natures et importance placés au même niveau.

Ce constat pose question, à la fois quant à la démarche d'identification des enjeux (robustesse), et quant au traitement ultérieur des enjeux en fonction des contraintes et des aléas que pourront subir les opérations : en l'absence de priorités relatives, si des arbitrages (notamment budgétaires...) doivent être effectués plus tard, peu de données permettent de justifier que tel enjeu conserve le statut d'enjeu prioritaire ou non.

L'amélioration des pratiques des aménageurs sur ce point renvoie à l'évaluation des outils d'aide à la décision (de différents niveaux : analyse de cycle de vie, approche méta-plan...).

On peut postuler que la pérennité des orientations prises au début d'opération, tout au long du déroulement, dépend en partie de la capacité à bien hiérarchiser les niveaux d'enjeux, cet exercice pouvant avoir des effets riches en termes de concertation des parties.

Dans les pratiques constatées, l'AMO a un rôle important dans la contribution à la hiérarchisation des enjeux. La conduite d'opérations pose néanmoins la question du rôle de l'aménageur vis-à-vis du diagnostic et des objectifs qui lui sont donnés. L'AMO assiste en effet l'aménageur, et non la collectivité, ce qui peut compliquer la capacité d'arbitrage itératif au bon niveau concernant certains enjeux.

▾ Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™

Le terrain offert par les audits test illustre la pratique, dans certains cas assez évidente, du recours par certains acteurs à des « recettes », tant sur le plan des enjeux que des prescriptions qui en découlent (en lien avec les tropismes de connaissances et de compétences opérationnelles des acteurs, et avec les « modes » et cultures métier associées). L'existence de recettes n'est d'ailleurs pas exclusive d'une véritable réflexion, l'enjeu étant le degré de l'une et de l'autre approche, et la qualité du processus de recours à des recettes localement pertinentes.

Dans ce contexte, prescrire via HQE-Aménagement™ une liste prédéfinie d'enjeux à prendre en compte permettrait de faire l'économie d'une réflexion locale sur les priorités réelles. *A contrario*, la démarche consistant à « normer les questions, pas les réponses (en termes d'enjeux à traiter et d'objectifs à atteindre) », contribue à augmenter la maturité des pratiques managériales et décisionnelles, et des outils supports aux analyses et décisions.

La valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™ est donc de « normer » les questions (en termes de champs couverts), et non les réponses, et d'amener les acteurs à hiérarchiser les enjeux et les objectifs, dans une approche globale et transversale.

On peut également noter, qu'un point de vigilance concerne le traitement de la dimension « intégration territoriale du projet », dans la mesure où celle-ci est environnementale, économique et sociale, à grande et petite échelle géographique,

mais doit également être appréhendée en termes culturels, d'usages sociaux, de tissus urbain, d'architecture. Une approche trop fragmentée des thématiques semble amener souvent à ne pas faire le lien entre environnement global du projet et enjeux de conception à transmettre *a posteriori* à l'équipe de conception.

Le déficit assez marqué de prise en compte des usages, va d'ailleurs de pair avec le déficit d'identification et de consultation des futurs utilisateurs (qui reste difficile lorsque l'on est en création, davantage envisageable en renouvellement... mais peu pratiqué dans tous les cas). Ceci au point qu'au final, les acteurs risquent parfois en quelque sorte, de faire un « écoquartier » pour lui-même, comme une fin en soi – en omettant les besoins, les usages, auxquels il doit répondre... La question du *sens* du projet (et donc de ses finalités, enjeux, objectifs) est essentielle et il n'est donc pas superflu qu'elle soit posée clairement et régulièrement.

3.3 Déclinaison des enjeux en objectifs

Identifier les différentes déclinaisons (managériales, opérationnelles, techniques...), des enjeux de développement durable de l'opération en objectifs et en exigences, dans les différents champs et aux différentes échelles de l'opération.

NOTE : Chaque objectif doit être justifié par rapport aux éléments de l'analyse initiale et de l'approche thématique, et évaluable d'un point de vue quantitatif ou qualitatif (cf. Partie 4 du Guide de la démarche HQE Aménagement).

➤ **Cette exigence rappelle l'importance d'une démarche systématique pour articuler les objectifs de l'opération aux enjeux de son territoire.**

La démarche d'audit HQE-Aménagement™ consiste à vérifier que les enjeux précédemment définis, sont systématiquement l'objet d'un travail de déclinaison en objectifs et en moyens de les atteindre.

Selon le référentiel de certification HQE-Aménagement™, tous les aspects des opérations sont concernés par le travail de déclinaison des enjeux en objectifs :

- Modalités de gestion de l'opération,
- Programmation,
- Parti d'aménagement, conception et programme d'actions,

Puis :

- Prescriptions relatives aux –
 - ✓ espaces et équipements publics,
 - ✓ espaces et équipements privés, et
 - ✓ bâtiments,
- Et dans les modalités de réalisation et de gestion des chantiers, en anticipant *in fine* sur la gestion de l'opération.

Les audits test mettent l'accent sur le caractère non systématique de cette déclinaison : bien souvent, la volonté est réelle d'inscrire la traduction des enjeux en objectifs dans l'opération, mais l'ensemble des champs de déclinaison possibles n'est pas couvert.

Les constructions et équipements sont de manière générale l'objet de prescriptions architecturales et de qualité environnementale, mais pas toujours de prescriptions concernant d'autres aspects (traitement de leur relation aux espaces publics et/ou aux autres constructions par exemple...).

En amont des prescriptions sur les constructions, la mise en évidence de la transcription des enjeux en objectifs au niveau du parti d'aménagement lui-même, reste comparativement beaucoup plus ténue. Ceci est dû notamment aux habitudes de travail et aux méthodes disponibles.

Egalement, les moyens et dispositifs prévus pour garantir la traçabilité et la mise en œuvre de ces déclinaisons sont inégaux (de leur absence à l'existence d'une mission spéciale de suivi, souvent dévolue le cas échéant à l'« AMO-DD » de l'opération). L'existence d'une mission de suivi n'est pas l'apanage des grandes opérations : les audits test ont montré l'existence de cette préoccupation y compris chez de petits aménageurs-lotisseurs (qui se prolonge même dans une réflexion relative à l'évaluation du métier, avec la mise en place d'une offre de « service après-vente » aux collectivités pour contribuer à leurs côtés au suivi post-opérationnel : ceci afin de mesurer les comportements, résultats, impacts, induits par les choix de conception traduits par des prescriptions sur les espaces et constructions privés et publics...).

➤ **Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™**

L'enjeu majeur relatif à cette exigence est de bien rendre visibles les objectifs de l'opération pour les acteurs qui contribueront à sa réalisation. Elle amène également à anticiper les modalités d'évaluation qui, tout au long du projet, vont permettre de s'assurer de sa bonne réalisation et de piloter ses évolutions. Il s'agit donc de s'assurer qu'il n'y a pas d'« oublis » dans les différentes déclinaisons des enjeux de développement durable de l'opération en objectifs et en exigences, dans les différents champs et aux différentes échelles de l'opération.

L'aménageur doit démontrer que ces déclinaisons sont cohérentes et suffisantes afin que l'opération réponde aux enjeux de développement durable qui lui sont associés. C'est toute l'ambition du Système de Management de l'Opération de la démarche HQE Aménagement que de structurer la réflexion au service de l'intelligence du projet.

Phase 4 – Conception du projet intégrant le développement durable

4.1 Programme de l'opération

Concevoir le programme de l'opération d'aménagement afin de répondre aux objectifs contenus de la Charte de Développement Durable de l'opération préalablement formalisée.

4.2 Parti d'aménagement durable

Définir un parti d'aménagement durable cohérent avec les objectifs de développement durable de l'opération préalablement définis, et permettant d'atteindre ces derniers.

4.3 Transcription des objectifs de développement durable en prescriptions

Définir les actions nécessaires pour atteindre les objectifs de développement durable de l'opération.

NOTE : Le parti d'aménagement, et les actions qui l'accompagnent, peuvent être de tous ordres et de tous niveaux et doivent répondre aux objectifs de développement durable de l'opération. Ils peuvent par exemple concerner la programmation, le plan masse et son organisation, les orientations, choix et prescriptions applicables à chaque tranche, îlot, équipement, lot, construction... public et privé, de l'opération, dans tous les domaines et les thèmes pertinents (cf. les 17 thèmes d'aménagement durable du Guide de la démarche HQE Aménagement).

Dans l'absolu, il est nécessaire d'attendre d'avoir effectué l'ensemble du travail décrit en Phase 3 avant de commencer la conception, et en particulier de dessiner un plan masse qui engagerait ou orienterait prématurément l'opération.

Pour définir le parti d'aménagement et les actions, l'aménageur associe les parties prenantes et particulièrement les usagers, professionnels et futurs gestionnaires au degré qui sera jugé nécessaire. Il doit en effet anticiper l'usage du futur aménagement pour effectuer les bons choix et engager les réflexions sur le suivi, la gestion et leurs modalités : définir les contraintes d'entretien, prendre en compte la notion de coût global pour le choix des procédés... Un exemple de tableau de suivi est donné en annexe 4 du Guide de la démarche HQE Aménagement.

📌 Cette exigence porte sur des champs variés et vastes.

Les trois exigences ci-dessus relatives :

- à la conception d'un programme de l'opération d'aménagement qui réponde aux objectifs de la Charte de Développement Durable de l'opération ;
- à la définition d'un parti d'aménagement durable cohérent avec les objectifs de développement durable ;
- et à la définition des actions nécessaires pour atteindre les objectifs de développement durable de l'opération,

... sont aussi importantes quant à leur fond qu'à leur ordre d'apparition dans la démarche HQE Aménagement™.

Positionnées en Phase 4 – Conception du projet, elles illustrent le fait que la Charte d'Aménagement durable de l'opération engageant la collectivité et l'aménageur (voir plus loin), revêt une dimension programmatique, et que l'intégration du développement durable renvoie à la finalité et à la nature même de l'opération, non à une phase secondaire de « verdissement » de ses composantes qui auraient préalablement été définies.

Mais le fond et le sens de la démarche HQE-Aménagement™ consistent à garantir que la conception ne commence pas avant que l'ensemble des objectifs (territoriaux, urbains, sociaux, économiques, environnementaux...) aient été définis au gré des étapes précédentes. Les audits test ont illustré les capacités variables des aménageurs (sur lesquelles influent beaucoup la posture et l'implication de la

collectivité dans l'opération) à mettre en œuvre une conception qui soit le réceptacle de l'ensemble des étapes précédentes : diagnostic, identification et hiérarchisation des enjeux, puis déclinaison des enjeux en objectifs) et non un processus parallèle et déconnecté.

Dans certains cas, la conception est partiellement, voire de manière importante, remise en cause après qu'un travail formel de définition des objectifs ait été mené. Mais les contraintes de temps et de coût liées à ces itérations n'y sont pas favorables, et l'enjeu réside bien dans le consentement des acteurs à prendre davantage de temps en amont, pour que la phase de conception du projet intègre pleinement l'ensemble des démarches préalables.

Dans le cadre des opérations auditées, **le programme n'est pas toujours présenté comme répondant à des finalités de développement durable** : il y a parfois dans l'esprit des acteurs, une déconnexion entre programmation et prise en compte du développement durable *a posteriori*, dans les choix et dans la conception – alors que le programme répond à un besoin et a des attentes sociétales qui doivent être explicités (cf. supra)... Il en va de même du parti d'aménagement, plus ou moins déconnecté des préoccupations de développement durable des acteurs.

La transcription des objectifs de développement durable en prescriptions, dans le cadre des audits test, s'est montrée variable, avec une constante à toutes les opérations : **une attention très forte est prêtée à certains domaines ou champs de prescriptions, tandis que d'autres sont souvent oubliés.** Ainsi de manière générale, certaines typologies d'espaces ou de bâtiments font l'objet de prescriptions fortes, tandis que d'autres en sont moins l'objet (sans que cela trouve de justifications explicites).

En termes de prescriptions, on constate également un très fort tropisme environnemental et technique. Des prescriptions de la nature de celles relatives aux référentiels de Haute Qualité Environnementale se retrouvent souvent : les acteurs (aménageurs, AMO, architectes, promoteurs, investisseurs..) se sont acculturés à ces références devenues collectives. Parfois les prescriptions environnementales s'imposent avec un « effet catalogue », déconnectées d'une réponse contextualisée à des enjeux précis. Au contraire, **d'autres types de prescriptions (relatives au traitement architectural, aux statuts des espaces, à leurs articulations entre eux, etc.), sont quasiment absents** – alors qu'il s'agirait de champs de prescription fondamentaux pour que les porteurs d'opérations s'assurent que l'opération répondra aux usages, à la qualité urbaine, escomptés au départ.

Un constat clef, au-delà du fait que les prescriptions peuvent globalement être étendues en termes de champs, et mieux contextualisées (tout comme elles peuvent se généraliser), consiste dans la très **faible présence de prescriptions s'appliquant aux constructions et aux espaces, et portant sur les différentes articulations entre conception urbaine et conception architecturale, et ce, au détriment d'une anticipation des fonctionnements sociaux et urbains futurs sur les opérations.**

↳ Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™

C'est bien *la démarche* qui préside aux différentes étapes et qui les ordonne, et qui influe sur la capacité d'une opération à intégrer l'ensemble des enjeux, ainsi que des objectifs cohérents. Ces derniers sont en effet pris en charge tant aux niveaux du programme, du parti d'aménagement que de l'ensemble des prescriptions et actions définies en phase de conception.

Les audits test ont permis de voir, dans certains cas, les limites de processus parallèles et qui peuvent s'ignorer, de programmation et de dessin d'un plan masse, d'une part, et d'identification d'objectifs à atteindre, d'autre part...

La démarche et la certification HQE-Aménagement™ devraient contribuer à ce que se généralisent les préoccupations de déclinaisons, via des prescriptions adaptées, des enjeux et des objectifs des opérations sur les différentes typologies de constructions et d'espaces, ainsi que sur les articulations entre ces constructions et ces espaces, dans une cohérence d'ensemble des aménagements.

FOCUS : L'AEU, Approche Environnementale de l'Urbanisme® : valeur ajoutée environnementale

L'AEU¹⁰, Approche Environnementale de l'Urbanisme®, est un outil d'aide à la décision proposé par l'ADEME pour favoriser et faciliter la prise en compte des aspects environnementaux dans les projets d'aménagement ou les documents d'urbanisme (SCOT, PLU). L'AEU consiste à ne pas considérer les préoccupations environnementales comme de simples problèmes annexes, mais comme autant de facteurs décisifs, de nature à orienter l'économie générale d'un projet urbain. Elle porte sur plusieurs thèmes, et notamment :

- l'environnement climatique,
- les choix énergétiques,
- la gestion des déplacements,
- la gestion des déchets,
- la gestion de l'eau,
- l'environnement sonore,
- l'approche paysagère et traitement de la biodiversité.

L'AEU est une démarche d'accompagnement, d'aide à la décision et d'assistance à maîtrise d'ouvrage, qui s'applique aux différentes échelles d'urbanisme. La méthode proposée s'appuie sur une approche globale et transversale, qui prend en compte l'ensemble des interactions intervenant entre un projet urbain et des problématiques environnementales. L'AEU est une démarche volontaire assortie de subventions pour la mettre en œuvre, qui sont définies au niveau des délégations régionales de l'ADEME.

Trois opérations parmi les 17 du panel des audits test HQE-Aménagement™ ont eu recours à l'AEU. Pour deux d'entre elles, l'AEU a été initiée par la collectivité très amont, alimentant les études d'impact initiales. Une opération a eu recours à une AEU sur l'initiative de l'aménageur (une foncière privée) après sa désignation et après validation du schéma directeur de la ZAC concernée. L'AEU dans ce dernier cas, jouait un rôle similaire à celui des 17 thématiques de la démarche HQE-Aménagement™, consistant à assurer l'exhaustivité des analyses sur le volet

¹⁰ ADEME, site Internet http://www.ademe.fr/paysdelaloire/sup/dg_aeu.asp consulté le 02/08/11.

L'analyse présentée ici se fonde sur un retour d'expériences relatif à l'AEU « de première génération », une deuxième version (non encore disponible), ayant été annoncée par l'ADEME.

environnemental en vue de la hiérarchisation des objectifs de développement durable de l'opération.

Les constats tirés des opérations test mettent l'accent sur la variabilité des apports la démarche, en fonction de la manière dont y recourent les collectivités et les aménageurs. Le cahier des charges de cette prestation d'accompagnement est relativement flexible, en termes de champs couverts et de temporalités / fréquences d'intervention.

L'ADEME apporte ainsi un soutien méthodologique et financier via des référents et des bureaux d'études techniques (BET) habilités. Certains ont participé à la formation à l'AEU dispensée par l'ADEME (cette formation de l'ADEME est dispensée par un groupement de BET, et n'est pas obligatoire pour effectuer des missions d'AEU. Elle permet par contre aux BET d'entrer dans un fichier recensant les BET formés).

Au sein des opérations test, l'AEU est l'un des outils au service de la prise en compte des enjeux environnementaux, aussi bien en phase amont (Phase 2. Analyses initiales) que de manière itérative en Phase 3. Choix et contractualisation des objectifs. La méthode peut être mobilisée durant l'une seulement ou pendant les 2 phases (selon le découpage opérationnel qui structure la Démarche HQE-Aménagement™).

En termes d'enjeux de développement durable, les 3 opérations concernées par l'AEU dans le panel des audits test, ont bien montré la forte valeur ajoutée de l'AEU en termes de couverture (a priori exhaustive) des aspects environnementaux. Les opérations y trouvent une ressource externe assurant que la réflexion intègre bien les thèmes concernés : environnement climatique, choix énergétiques, gestion des déplacements, gestion des déchets, gestion de l'eau, environnement sonore, approche paysagère et le traitement de la biodiversité.

Par ailleurs, les garanties apportées par l'AEU doivent être complétées, comme les opérations test l'ont illustré, par des approches méthodologiques aussi appropriées concernant les autres champs du développement durable. Ces champs peuvent consister dans l'approche urbaine et territoriale sous un angle intégré, et en particulier socio-économique, ainsi que dans la dimension programmatique, qui requiert également un élargissement des préoccupations au-delà de l'environnement, en termes d'analyses des fonctions et de la mixité par exemple... Plus en aval, les aspects relatifs au traitement des ambiances et des espaces publics relèvent également d'approches spécifiques.

La définition du besoin d'approches complémentaires dépend également, de manière contextualisée, des champs de compétences du prestataire réalisant l'AEU et des enjeux de l'opération. En effet, l'aménageur établit le cahier des charges de l'AEU pour son opération, auprès d'un bureau d'étude habilité à la mettre en œuvre par l'ADEME.

EXTRAITS DE RAPPORTS D'AUDITS CONCERNANT CES EXIGENCES

POINTS D'AMELIORATION

Programmation

- La formalisation des préconisations de l'état initial (non finalisé à ce jour). Exemple : recommandation d'absence de bâtiments résidentiels à 2,5 km autour [d'une installation classée]. Il s'agit en fait non pas d'une distance d'éloignement mais d'une distance d'alerte en cas d'incident.
- 3 places de stationnement sont prévues par la ville sur chaque lot ; ce choix a pour objet d'éviter que les voitures stationnent sur les voies (ce qui est impossible vu leur petite largeur).

Conception

- La recherche de solutions énergétiques (exemple : biomasse,...) à l'échelle de la ZAC et non à l'échelle de chaque parcelle.
- Point d'apport volontaire pour le verre à envisager.
- Clause d'indivisibilité vs évolutivité du projet : point à éclaircir et à traiter si nécessaire.
- Certaines dimensions sont à creuser en termes de conception (en cohérence avec la Charte de DD et au gré du déroulement de l'opération : conception en cours...), notamment les transports (en lien avec le futur Plan de Déplacement de la commune), notamment affiner la question de la place du vélo (système de vélo libre-service pas encore précis : questions à articuler avec la ville), le futur régime de la voirie...
- Des prescriptions relatives au choix des matériaux (environnement / ACV ; santé ; condition sociales de production...) pourraient être envisagées.
- De nombreuses thématiques ont fait l'objet de réflexions, mais il n'existe pas de réflexion relative aux conséquences des partis-pris architecturaux sur le fonctionnement social urbain futur du site (en interne comme au niveau de ses abords) : risques de murs aveugles créant des frontières urbaines, absence de réflexion sur les futurs usages des espaces publics, possibilité de gestion de certains espaces résiduels non prises en compte...
- La clause d'indivisibilité de droit privé qui s'applique aux parcelles dans les contrats de vente, est *a priori* sans limites temporelles : ceci peut nuire à l'évolutivité future du projet, à moyen terme (besoins de densifier dans 50 ans ?...).

- Le projet paysager n'est pas encore finalisé ; combien d'arbres de haute tige ? Il serait intéressant d'implanter quelques arbres adultes issus de la pépinière à proximité.

Choix des actions et prescriptions

- Fournir des préconisations plus précises aux acquéreurs sur les futures plantations dans les parcelles privatives (essences à privilégier, plantes allergènes à éviter, etc.).
- Il apparaît dès à présent nécessaire de creuser la question de la performance économique et environnementale des solutions architecturales disponibles : est-il absolument impossible d'imposer des prescriptions exigeantes en termes énergétiques notamment, pour des maisons s'adressant à des primo-accédants aux moyens modestes ?
- Eviter la collecte en porte à porte des papiers et cartons et préférer l'apport volontaire dans le point de regroupement prévu.
- Réflexion sur le mode de gestion des déchets verts.

Etudes préalables, réglementaires et complémentaires / Veille réglementaire

- L'intégration des consommations d'énergie dans l'étude d'impact réglementaire (article L122-3 du code de l'environnement).
- La demande et la vérification des études de faisabilité énergie imposées dans le code de la construction (joignables au dossier de demande des permis de construire).
- L'enjeu de veille réglementaire et de benchmark sur les aléas et risques liés à une opération constitue un point d'amélioration – modalités à déterminer... – afin de tirer parti de cette expérience (révision du PPRI, transmission et prise en compte de cette opération) pour d'autres opérations.
- Vérifier les risques d'affaissement du talus au Nord, surtout après enlèvement des arbres malades qui y sont plantés.
- Approfondir les connaissances des différents labels qui sont demandés aux promoteurs et aux entreprises par l'aménageur (cahiers des charges des labels bois FSC et PEFC...). Savoir ce que recouvrent ces labels, quelles sont les garanties qu'ils offrent et ce qui les distingue.

Analyse/Diagnostic/Champs couverts

- Le diagnostic initial n'a pas analysé le contexte en matière de gestion des déchets d'activité (modalités de tri, collecte, apport volontaire); pas de réflexion sur le mode de gestion des déchets verts.

- Pas d'informations sur la qualité de l'eau du ruisseau.

- Etudes amont qui auraient pu être plus poussées; en lien avec le timing décalé: lancement / réflexions / programmation - conception / révision du PLU & étude urbaine, commerciale... dans le cadre d'une opération « exemplaire ».

- L'enjeu de mise en œuvre d'études préalables et de benchmark sur les aléas et risques (pollution) liés à une opération constitue un point d'amélioration - modalités à déterminer... (Interprétation des résultats des études thématiques; études préventives / étendues: ex. pollution au-delà des ICPE...) - afin de tirer parti de cette expérience pour d'autres opérations.

- Il n'existe pas de diagnostic initial du site sur le plan environnemental et développement durable, au-delà de ce qui a été fait avec le PLU et le PADD.

- L'Étude d'Impact semble n'avoir pas été assez fouillée sur le plan des impacts financiers des solutions de gestion des déchets (silos enterrés) envisagées. L'EI doit a priori valider la faisabilité des solutions programmées.

- Les enjeux et les objectifs de développement durable associés à l'opération pourraient être synthétisés. Il existe un fort décalage entre la somme et la qualité des études et des expertises mobilisées, et la lisibilité de leur cohérence et de leurs finalités d'ensemble. Du fait de l'existence de référentiels techniques notamment, la convention de concession ne comporte pas d'éléments explicites au-delà du renvoi à la prise en compte du référentiel de QEB de la CU et de la mention d'éléments programmatiques très factuels. Il semble nécessaire, pour en assurer la pérennité au cours de l'opération, d'explicitier et de hiérarchiser les enjeux et les objectifs.

Formalisation / traçabilité

- La justification formelle de la méthode de hiérarchisation des actions PALME et la mise en cohérence par rapport aux 17 thèmes de la démarche HQE Aménagement.

- La définition du niveau d'intervention et de responsabilité du Chef de Projet pour la démarche HQE Aménagement.

- Suivi de l'évacuation des déblais non tracé actuellement (chantier VRD en cours).

- Justifications de la pertinence de l'opération, apportées par la collectivité en cours d'audit, à formaliser.

- Certains choix: bois de châtaigner... à justifier de manière plus factuelle en termes de plus-value environnementale.

- Garantie de l'atteinte de la performance BBC: modalités à éclaircir.

- Les travaux conséquents prévus de mise à niveau du terrain (remblaiement, surélévation des axes principaux...) devront faire l'objet de modalités à affiner, formaliser et suivre, afin d'optimiser le bilan environnemental de ces interventions et d'en assurer la traçabilité.

- Les exigences de la commune en matière de déconstruction sélective des bâtiments et ouvrages existants sur le site n'ont pas été reportées dans le contrat du constructeur.

- Difficultés à obtenir et à présenter les caractéristiques de la chaufferie bois prévue et dont les travaux vont commencer (MOE spécifique). Le raccordement au réseau est imposé aux promoteurs qui ne peuvent en connaître les caractéristiques. Clarifier le statut de cet équipement (Installation Classée ou non? contraintes et servitudes associées?...).)

Compétences/marchés/contrats

- L'intégration des exigences de développement durable dans les CCAP des consultations (maîtrise d'œuvre, entreprises de travaux,...) afin de garantir leur valeur contractuelle.

- Intégrer aux CCAP les documents relatifs au développement durable (chartes,...) dans les marchés (travaux,...) passés par l'aménageur.

- Intégrer la notion d'actions correctives (voire préventives) dans le cahier d'organisation du chantier, pour inciter les entreprises à corriger les causes des dysfonctionnements.

- Pas de suivi des chantiers sous l'angle environnemental (mission qui pourrait être dévolue au CSPS). Le seul engagement de mener des chantiers verts, contracté de manière « automatique » par les opérateurs via l'obligation de respect du référentiel QEB de la CU, ne garantit pas l'atteinte de l'objectif.

Participation / sensibilisation

- Donner une charte chantier à faibles nuisances aux acquéreurs.

- Renforcer l'information et la sensibilisation des acquéreurs sur les possibilités de covoiturage.
- Suivi en phase chantier sur les constructions individuelles.
- Charte chantier à faibles nuisances et déconstruction sélective pour valorisation des déchets de déconstruction à élaborer
- Travail à engager avec la Ligue de Protection des Oiseaux (nichoirs chauve-souris et hirondelles, etc.).
- Organisation « Pédibus » pour emmener les enfants à l'école.
- Demander aux acquéreurs de réaliser des constructions au niveau BBC-Effinergie (ou imaginer une forte incitation : par exemple terrain moins cher si engagement BBC ?).

Documents de planification / effet levier / intégration territoriale

- La prise en compte des « effets de levier » engendrés par l'éco-quartier sur la collectivité et son territoire. Par exemple, la sensibilisation amont des habitants de la collectivité pour limiter l'usage de la voiture, afin d'anticiper sur leurs pratiques lorsque certains auront emménagé dans l'éco-quartier (les habitants locaux étant prioritaires pour les logements).
- Les contraintes du POS : COS de 0,3... imposent des limites au programme en termes de densité.
- La dimension transports est un point d'amélioration, qui relève de l'action de la commune et de la communauté de communes (absence de desserte proche en TC, qui se justifierait d'autant plus que le programme comprend un collectif social).
- Faire du cahier des charges établi une « charte environnementale vivante » qui devienne un document de référence pour la ville.

Choix des objectifs / charte

- La finalisation de la méthode de hiérarchisation des objectifs (justification de la méthode) précisée dans l'état initial et la correspondance des thématiques étudiées avec les 17 thèmes de la démarche HQE Aménagement™.
- La confrontation des objectifs de performance définis avec les nouvelles exigences légales directement applicables ou qui peuvent avoir un impact fort sur l'opération (exemple : tarification du rachat de l'électricité,...).
- Il serait pertinent de hiérarchiser les objectifs DD visés : objectifs fondamentaux vs variables d'ajustement..., en fonction du contexte et

de l'impact relatif des différentes actions envisagées.

- [...] La référence à ces enjeux et objectifs aux différents moments et niveaux de l'opération ne peut être garantie en l'absence d'une « charte d'objectifs développement durable » ou d'un équivalent, à la fois synthétique et didactique pour toutes les parties prenantes. Il serait pertinent qu'un document de ce type, explicite les enjeux de l'opération au regard du contexte territorial, et resitue les réponses apportées aux enjeux locaux et communautaires. Les objectifs ne font pas l'objet d'une hiérarchisation explicite, alors qu'une telle hiérarchisation permettrait d'apporter des gages du maintien des principales priorités tout au long de l'opération.

POINTS FORTS

Programmation

- La Communauté d'Agglomération a formulé des exigences relatives aux activités futures afin d'optimiser le nombre d'emplois créés (type d'activités logistiques regroupant des activités de contrôle, de reconditionnement plus génératrices d'emplois que les opérations classiques de stockage de marchandises).
- Conservation des activités existantes dans l'opération (activités culturelles).
- L'inscription de l'opération dans une démarche PALME dès la phase de programmation. La démarche PALME a permis une approche multithématique.
- Mixité dans la typologie des logements proposés : lots à construire libres de constructeur, locatif social, logements en accession abordables.
- 16 logements abordables proposés en accession aux primo accédants à un prix très compétitif en BBC-Effinergie (respect des préconisations du PLH).
- Le programme qui répond aux attentes de la commune tout en apportant une valeur ajoutée proposée par l'aménageur (mixité via la taille des parcelles...).
- Création d'un espace vert de convivialité ouvert à tous, couplé à un travail sur la biodiversité réalisé autour du projet de bassin de rétention-infiltration favorisant une gestion raisonnée des eaux pluviales (Espace vert représentant 20% de la surface alors que 15% est demandé au PLU).
- Mixité sociale et générationnelle grâce à la variété de typologie des lots proposés : lots à construire libres de constructeur, locatif social, lots en accession abordables.

- La prise en compte des différentes échelles (quartier, ville, territoire) dans la programmation de l'opération.

Conception

- Extension de la zone d'activité pensée dans un esprit de continuité urbaine avec l'existant.

- Les systèmes de gestion des eaux pluviales existants (Watergangs), destinés à l'origine à l'arrosage des cultures, sont conservés pour la régulation des eaux pluviales sur l'extension.

- Le parti paysager retenu pour l'opération, permettant de réduire les nuisances visuelles (bâtiments d'activités, lignes haute tension) pour les futurs habitants.

- Travail approfondi sur la biodiversité, la faune et la flore réalisé autour du projet de restauration de la zone humide couplée à une gestion raisonnée des eaux pluviales sur le site.

- 71% des lots orientés au sud ; conception optimisée du plan masse en vue de favoriser une architecture bioclimatique.

- Gestion de l'eau ; et plus largement Plan Masse qui intègre et concrétise les orientations programmatiques de manière forte et assumée ; techniques de VRD.

- Le soin apporté à la conception d'ensemble : découpage des parcelles, implantations des constructions, traitement paysager et organisation générale du plan masse, sont un vrai point fort de l'opération.

- La gestion des eaux est l'une des thématiques qui ont fait l'objet d'études et d'une conception avancées, contribuant à la performance environnementale future de l'opération et à l'intérêt général.

- Les maisons de ville linéaires seront mitoyennes (contribuant à leur efficacité énergétique).

- Démarche PAVE pour garantir l'accessibilité des PMR à tous les espaces.

- La problématique de la densité de la future zone aménagée fait l'objet d'une approche explicite (faisant notamment l'objet d'un chiffrage : coefficient d'emprise au sol globale et à l'îlot, et de dispositions urbanistiques en cohérence avec les contraintes et opportunités à l'échelle du bâti et des espaces publics).

Choix des actions/prescriptions/préconisations

- La définition de pénalités en cas de non-respect des prescriptions de développement durable par les promoteurs.

- L'imposition systématique de la certification Habitat et Environnement pour les logements et la réflexion pour imposer la certification NF HQE Bâtiment Tertiaire.

- Des places sont réservées pour le covoiturage sur le parking du supermarché voisin.

- Règlement du lotissement et Cahier des Charges du lotissement exigeants (critères environnementaux / architecturaux).

- Prescriptions (panneaux solaires, charte colorimétrique...).

- La mise à disposition de bacs à compost (ainsi que d'autocollants stop pub », démontrant la recherche de différents niveaux d'action...).

- Mission de suivi et d'accompagnement / dialogue de l'AMO DD vis-à-vis des clients concernant les prescriptions sur l'opération, bien en amont du dépôt des PC.

- Le règlement de chantier, particulièrement complet, et l'obligation de désigner un responsable environnement.

- Intégration d'une clause sur la réinsertion via une association dédiée.

Etudes préalables, réglementaires et complémentaires / Veille réglementaire

- L'aménageur a effectué des recherches et un benchmark volontariste national et international concernant les solutions qu'il pourrait apporter, au-delà des pratiques courantes locales.

- Etude de marché sur le prix de vente.

- Un ensemble de dispositifs et de cahiers des charges est mis à disposition et imposé par la Communauté Urbaine dans le cadre des opérations publiques d'aménagement sur son territoire, et par voie de conséquence, au niveau de la ZAC : Approche Environnementale de l'Urbanisme commanditée en phase d'études préalables, existence et prise en compte du SDUC, application dans le cadre de l'opération (par voie contractuelle avec l'aménageur dans la convention de concession), du référentiel de QEB spécifique à la CU (inspiré de la QEB des bâtiments en démarche HQE), exigence qui s'impose aux promoteurs de mobiliser une AMO HQE et une expertise sur la QEB... Cet ensemble de dispositions encadre les projets et met à leur disposition des données d'entrée et des supports experts. Ils s'inscrivent ainsi au service de la performance de l'opération.

Analyse/Méthode de diagnostic/Champs couverts

- Approche sociologique dans la définition du programme de l'éco-quartier et implication des élus et de l'aménageur en ce sens.

- Bilan social confié au CSTB en vue de capitaliser les retours d'expériences sur ce sujet.

- Diagnostic initial multithématique (état initial) réalisé en amont de l'opération.

- Le lancement d'une AEU sur le secteur opérationnel après que le schéma directeur de la ZAC soit validé, contribuant à la hiérarchisation des enjeux de l'opération et à un croisement thématique des analyses initiales, est une bonne pratique au service du projet.

- L'aménageur, par ailleurs promoteur, a mené des études complémentaires sur la demande en termes de typologies de logements, afin d'assurer l'adéquation entre les commandes de la ville et la réalité du marché.

- L'approche innovante et le pragmatisme de la méthode déposée mobilisée par l'AMO (diagnostic, méthode de suivi, thématiques, définition étendue du développement durable).

- Approche développement durable assez globale avec un traitement de nombreuses thématiques, sans toutefois les avoir évaluées au regard des 17 thèmes de la démarche HQE® aménagement. Une réponse à l'échelle urbaine a été apportée.

- Les études de prise en compte du développement durable très en amont de l'opération (réseau de chaleur, collecte pneumatique des déchets, conservation de l'outil industriel, mobilité douce,...). Ces études ont été intégrées à l'étude d'impact initiale, qui allait donc bien au-delà des exigences du code de l'environnement.

- L'existence (parmi d'autres productions à valeur ajoutée de l'AMO), d'une synthèse du diagnostic et des enjeux sur l'opération.

Formalisation / traçabilité

- Bonne préparation de l'audit test, efforts pour formaliser le management et réflexion préalable de l'équipe pour inscrire les objectifs du projet en regard des 17 thèmes de la démarche HQE Aménagement.

Compétences/AO/Marchés/contrats

- La Charte de chantier propre pour les VRD (assortie de pénalités en cas de non-respect) démontre la volonté d'impliquer les prestataires avec lesquels le partenariat est nouveau, afin de fonder la confiance nécessaire.

Documents de planification / effet levier / intégration territoriale

- Projet très cohérent par rapport aux grandes orientations stratégiques (SCOT, PADD, PLH, PLU), ayant bien abouti la réflexion en plan masse et qui porte à travers les espaces communs des points forts en matière de développement durable et de qualité environnementale (gestion eaux pluviales, biodiversité et écologie, etc.).

- Effet levier réel (dispositions déjà prises) et potentiel (révision du PLU subséquente en cours) de l'opération en termes de développement durable sur le territoire de la commune via la mise à jour des règles d'urbanisme.

- Intégration de l'opération dans son environnement proche (schéma viaire, sauvegarde et extension de la haie en limite nord et reconquête du cheminement vers l'ouest...).

- Véritable « couture urbaine », la ZAC fait l'objet d'une conception qui vise sa contribution au fonctionnement urbain de l'ensemble où elle s'insère : la commune et son rattachement à la commune limitrophe. La conception découle d'une réflexion urbaine d'ensemble et non d'analyses réduites à un isolat.

- Le projet constitue un fort levier sur l'ensemble du territoire de la commune, par le biais de la problématique de la gestion de l'eau tout d'abord, puis de l'environnement au sens large qui a été mis en exergue avec des exigences accrues ; jusqu'aux liens à continuer de tisser avec l'Agenda 21 local, et avec le Plan de déplacements en cours de réflexion à l'échelle de la commune

- Analyse et prise en compte volontaire du contexte local : intégration du bâtiment collectif, gestion de l'entrée de ville (dimensions paysage et circulation...)... démontrent sur l'opération une vraie volonté de faire plus qu'un lotissement, en offrant une prestation globale d'aménagement et une valeur ajoutée en termes de qualité urbaine et de réflexion auprès de la commune.

- L'opération constitue un levier positif sur son territoire, via la valeur qu'elle cherche à ajouter à l'entrée de ville, le corolaire qui est le prolongement de la Zone 30 sur cette partie de la RD, les réflexions qu'elle apporte dans le cadre de la révision du PLU

- Engagement de la ville dans un agenda 21 ; Cohérence des choix opérés par rapport au contexte de l'approche territoriale et des documents d'urbanisme qui l'encadrent : SCOT, PADD, PLH, PLU.

- Charte « 0 » phyto sur la commune.
- Maîtrise des coûts pour lutter contre la spéculation foncière.

Choix des objectifs / charte

- La charte de développement durable de l'opération, évolutive, assortie d'outils de

suivi de la mise en œuvre de la démarche ce DD, est également une bonne pratique qui donne et explicite le sens et les objectifs de la démarche, et devrait permettre de pérenniser cette dernière tout au long de l'opération.

C. Outils de suivi-évaluation : des pratiques en cours de construction à mieux articuler

Connaître la capacité de réponse des collectivités et des aménageurs aux exigences relatives à l'évaluation, au suivi et à la capitalisation, ainsi que les pratiques que les acteurs déploient à cet effet, était parmi les points qui faisaient l'objet d'attentes fortes de la part des partenaires de la démarche HQE-Aménagement™.

Les audits test comprenaient, comme nous l'avons évoqué, une orientation « *état des lieux des pratiques* » dans leur cahier des charges, qui portait sur ces aspects en particulier.

L'enjeu majeur de suivi-évaluation / amélioration continue et capitalisation est pris en charge à plusieurs niveaux dans le référentiel de certification HQE-Aménagement™ : c'est d'une part l'objet d'exigences récurrentes, c'est-à-dire qui sont rappelées et qui doivent être satisfaites de manière adaptée et contextualisée à chaque phase ; c'est d'autre part l'objet d'une Phase en tant que telle, la dernière Phase 6 : Bilan capitalisation.

Le préambule du référentiel de certification rappelle, au sujet de la structure et du champ d'application du Système de Management d'une Opération d'aménagement durable, que –

« La phase post-opérationnelle de suivi concerne l'intervention de l'aménageur après la rétrocession de l'opération. Cette phase n'est pas dans le périmètre du présent référentiel, dont la finalité est la certification de la gestion de l'opération d'aménagement, à partir de son lancement jusqu'à sa livraison. Néanmoins, la phase post-opérationnelle de suivi, peut s'avérer nécessaire dans la perspective de suivre et d'évaluer les résultats et les impacts de l'opération dans le moyen et le long terme, afin d'améliorer sa conception ou sa gestion pour contribuer à un développement durable. Cette phase post-opérationnelle se trouve grandement préparée et facilitée si, dès l'amont, elle est une préoccupation de l'aménageur et de la collectivité, et si tout au long de l'opération, le respect de la démarche HQE Aménagement amène à mettre en place les outils sur lesquels cette phase aval pourra s'appuyer. »

L'évaluation est donc abordée dans le référentiel de certification HQE-Aménagement™ comme un processus dynamique, qui doit s'adapter et évoluer (dans son contenu, sa forme et sa mise en œuvre) tout au long de l'opération.

Les différentes dimensions de l'évaluation

Le Décret no 90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques stipule que l'évaluation d'une politique publique « a pour objet de

rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés ». L'évaluation consiste à la fois à mesurer les effets de l'action en comparant ses résultats aux objectifs et aux moyens, et à porter un jugement sur la pertinence de ces objectifs.

On distingue généralement :

- l'évaluation *ex ante*, entendue comme l'étude prospective de la faisabilité et de l'impact d'un projet envisagé (c'est-à-dire *a priori*, en amont) ;
- l'évaluation « chemin faisant » (encore appelée *in itinere*, en continu) ;
- l'évaluation *ex post*, qui consiste à tirer les enseignements d'un projet mis en œuvre (c'est-à-dire *a posteriori*, en aval).

L'évaluation *in itinere* correspond le plus, *a priori*, à des fonctions itératives de suivi et de correction au fur et à mesure de la mise en œuvre d'une politique, d'un projet, d'une stratégie. Ajoutons que l'on peut entendre par « dispositif d'évaluation » les « rôles et responsabilités au sein du processus d'évaluation d'une part et, d'autre part, les relations entre l'évaluation, le suivi et la gestion du programme » (Commission Européenne, 1999). Un dispositif d'évaluation est donc plus complet qu'une évaluation ponctuelle.

L'évaluation revêt potentiellement des dimensions cognitives, normatives et instrumentales, qui peuvent se conjuguer dans un même processus. Ces dimensions renvoient aux cinq finalités de l'évaluation suivantes :

- a. une finalité "déontologique" : rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats qu'elle a obtenus. Cette dimension recouvre donc à la fois l'amélioration de l'"imputabilité" des systèmes d'action (notion correspondant au terme anglais 'accountability', au sens de capacité à rendre des comptes sur son action à une autorité de niveau supérieur ou à un public démocratique), la finalité informative et la finalité "démocratique" de l'évaluation ;
- b. une finalité d'apprentissage : contribuer à la formation et à la mobilisation des acteurs et de leurs partenaires en les aidant à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs ;
- c. une finalité gestionnaire : répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services chargés de les mettre en œuvre ;
- d. une finalité décisionnelle : préparer des décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique.

On devrait ajouter que, dans le contexte actuel de l'action collective, l'une des principales fonctions assurées par l'évaluation est de catalyser la coopération entre des acteurs autonomes engagés dans une même action (on a pu dire qu'elle était le « langage du partenariat »)¹¹.

Le Conseil Scientifique de l'Evaluation considère que la démarche d'évaluation inclut elle-même une phase de définition ou de précision des

¹¹ PERRET Bernard, 1996, « *Evaluation, gouvernance et procéduralisation de l'expertise* », Intervention au séminaire sur « Les mutations contemporaines de l'art de gouverner », Cellule de prospective de la Commission européenne, Bruxelles, 27 mars 1996.

objectifs, participant ainsi pleinement d'une dimension cognitive de compréhension et d'apprentissage : « le référentiel de l'évaluation n'est jamais complètement déductible des textes officiels, et sa construction fait partie intégrante du travail d'évaluation » (CSE, 1996).

La dimension normative de l'évaluation veut notamment qu'« évaluer une politique (ou un projet), c'est former un jugement sur sa valeur » (VIVERET, 1989).

La dimension instrumentale de l'évaluation apparaît ainsi de facto en ce qu'il s'agit d'un type d'outil aux visées opérationnelles, cherchant à identifier les moyens d'une amélioration de l'atteinte des buts d'un projet donné. Il existe donc un lien fondamental entre les types d'évaluation et leurs commanditaires et destinataires, qui conditionnent les modalités et les finalités de l'évaluation.

Evaluations récapitulative et formative peuvent être distinguées :

- La première vise à informer des preneurs de décision relativement dégagés de la réalisation opérationnelle des politiques en question (élus, citoyens, financeurs ou autres partenaires), et intègre peu la dimension des processus mis en œuvre. Elle porte « sur les résultats sur le terrain et ne considère pas les moyens ou les procédures mobilisés pour atteindre ces résultats ».
- La seconde vise l'information de décideurs directement engagés dans la réalisation opérationnelle d'une politique ou d'un projet. L'information fournie ne concerne pas seulement les résultats mais également les procédures, afin d'améliorer les modes d'intervention.

Cette distinction est plus ou moins opérante selon la taille des organismes concernés, niveaux stratégique et opérationnel étant parfois peu distincts dans de petits projets portés par des acteurs au sein d'entités peu hiérarchisées.

L'évaluation est ainsi une démarche à la fois objective en ce qu'elle utilise des informations qu'elle traite selon des critères explicites, et une démarche subjective dans la mesure où elle consiste en un jugement de valeur. De ces deux points de vue, elle peut tout aussi bien contribuer à l'aide à la décision qu'à l'accompagnement et à l'enrichissement des processus de planification.

Gardons toutefois à l'esprit la perméabilité et l'interactivité des concepts rappelés ici. Le Rapport VIVERET pointait d'ailleurs la nécessité « d'instaurer une tension entre logique démocratique (accroissement de la possibilité de débat et d'intervention des citoyens) et logique d'efficacité décisionnelle »¹².

L'évaluation répond aux enjeux de développement durable et de démocratie, participant d'une modernisation de l'action collective. Son potentiel de mobilisation autour d'un projet participe des finalités et des conditions de la gouvernance, et apparaît comme un facteur d'appropriation par les acteurs et de sa réussite.

Bernard PERRET (*op. citée*) remarque que : « *Le paradoxe de l'évaluation, c'est qu'elle n'est une ressource utile pour le politique que si celui-ci accepte qu'elle lui échappe en partie pour acquérir une crédibilité propre. La notion de "zone d'autonomie de l'évaluation" est particulièrement importante : elle veut dire*

¹² VIVERET Patrick, 1989, « L'évaluation des politiques et des actions publiques. Propositions en vue de l'évaluation du Revenu Minimum d'Insertion », Rapport au premier Ministre, La Documentation française (Collection Rapports officiels), 193pp.

que, en acceptant de jouer le jeu de l'évaluation, les responsables politiques (et le cas échéant les autres acteurs impliqués dans la décision d'évaluer), prennent le risque de mettre leurs savoirs pratiques, leurs conceptions idéologiques et leurs "théories d'action" à l'épreuve, dans un processus collectif dont ils sont partie prenante mais qu'ils ne maîtrisent pas totalement. En d'autres termes, il leur faut payer le prix de l'information crédible et des références partagées que vise à constituer l'évaluation. Pratiquement, cette idée de « zone d'autonomie » se concrétise par l'élaboration négociée d'un projet d'évaluation qui formalise l'accord des protagonistes de l'évaluation sur une problématique, un questionnement et une stratégie cognitive ».

L'évaluation est abordée dans le référentiel de certification **HQE-AménagementTM** comme un processus dynamique assurant la cohérence du suivi, à partir des enjeux initiaux, en passant par les objectifs et les modalités de mise en œuvre, jusqu'aux résultats finaux et au bilan/capitalisation. En cela le référentiel de certification, qui n'est pas prescriptif sur les méthodes à mobiliser (qui sont plurielles et doivent être adaptées aux différents contextes), fait appel implicitement aux différentes dimensions de l'évaluation évoquées ci-dessus :

- liens entre niveaux de décision et d'action stratégique et opérationnels ;
- aide à la décision et outil d'amélioration ;
- approche combinant les dimensions procédurales (le comment fait-on) et substantives (le que fait-on, en termes d'enjeux quantitatifs ou qualitatifs) ;
- articulation de dispositifs *ex ante*, *in itinere* et *ex post*.

C'est ce qu'impliquent les exigences du référentiel relatives à l'évaluation. L'évaluation est positionnée parmi les exigences récurrentes dans les cinq premières phases de la démarche HQE-AménagementTM –

- ✓ 1 - Lancement,
 - ✓ 2 - Analyses initiales,
 - ✓ 3 - Choix et contractualisation des objectifs,
 - ✓ 4 – Conception du projet intégrant le développement durable,
 - ✓ 5 - Mise en œuvre ;
- Et l'évaluation constitue la question centrale de la dernière phase –
- ✓ 6 - Bilan et capitalisation.

Exigences récurrentes aux Phases 1 à 5 :

Evaluation

Processus d'évaluation et d'amélioration continue

L'aménageur et / ou la ou les collectivités territoriales impliquées, doi(ven)t mettre en œuvre et maintenir un processus d'évaluation et d'amélioration continue qui garantisse tout au long de l'opération, l'adéquation entre le diagnostic, les besoins, contraintes et opportunités, et les objectifs liés à cette dernière, afin de garantir qu'elle s'inscrive à chaque phase et dans chacune de ses dimensions, dans un processus continu de prise en compte du développement durable.

NOTE : A chaque phase, chaque évaluation doit être enregistrée dans un document qui présente la méthode d'évaluation utilisée et les justifications de l'atteinte ou non des objectifs. Lorsque l'aménageur constate que le projet n'atteint pas le niveau visé, il doit définir et mettre en œuvre des actions correctives ou des mesures compensatoires. Un dispositif adapté doit garantir la traçabilité de ces dernières.

[Note qui Concerne la PHASE 5 « Mise en œuvre »] *L'aménageur doit notamment, à cette phase, évaluer les prescriptions dans les pièces contractuelles puis la réalisation des différents ouvrages par rapports aux objectifs d'aménagement durable de l'opération au fur et à mesure de l'avancement des travaux, et réagir en cas de non atteinte des objectifs selon les modalités définies notamment en phase 3.*

Adéquation réglementaire, faisabilité et acceptabilité

L'aménageur doit s'assurer de l'adéquation des objectifs et des moyens avec les exigences légales et réglementaires applicables à l'opération, ainsi que de leur faisabilité économique et technique et de leur acceptabilité.

➤ **La première exigence :** Processus d'évaluation et d'amélioration continue, **explicite en soi, est à resituer en lien avec les exigences spécifiques de chaque phase.**

➤ **La seconde exigence :** Adéquation réglementaire, faisabilité et acceptabilité, **constitue un « dispositif de contrôle » (faisabilité / acceptabilité) des objectifs et des moyens.**

Les audits test ont mis en exergue, de manière claire et non ambiguë, que les dispositifs d'évaluation qui « *garantissent tout au long des opérations, l'adéquation entre le diagnostic, les besoins, contraintes et opportunités liés à cette dernière, afin de garantir qu'elle s'inscrive à chaque phase et dans chacune de ses dimensions, dans un processus continu de prise en compte du développement durable* », étaient l'aspect faisant l'objet des pratiques les moins matures de la part des acteurs. Et ce, de manière tout à fait indépendante des typologies d'acteurs et d'opérations.

Les trois dispositifs les plus aboutis, faisant exception par rapport aux autres pratiques constatées, ont été observés chez une Société d'Economie Mixte de taille importante, chez une société immobilière privée, et chez un aménageur-lotisseur de très petite taille.

- Dans le premier cas, la Charte d'objectifs de développement durable, évolutive, était adossée à un dispositif de réflexion / évaluation continu mettant à disposition du pilotage technique et politique de l'opération des cadres conceptuels de réflexion aboutis en termes d'enjeux globaux du développement durable et de déclinaisons de ces derniers sur l'opération. Ce sont les outils de l'AMO qui devaient garantir la pertinence et la cohérence du projet *in itinere* (en termes de développement durable), grâce à un cadre cognitif partagé.

Cette approche était très aboutie en termes conceptuels et pourrait être approfondie en ce qui concerne les outils méthodologiques d'évaluation à proprement parler (quantification, caractérisation qualitative, suivi opérationnel, méthodes de hiérarchisation / arbitrages). La méthode était donc particulièrement avancée sur les aspects cognitifs et procéduraux.

- Dans le second cas, la mise en place d'outils de suivi intervenait en phase conception, après un historique déjà long, et devait via l'AMO à nouveau, formaliser les choix et réflexions antérieurs pour fixer un cadre plus explicite quant à la poursuite des objectifs de développement durable et aux différentes déclinaisons de ces objectifs (dimensions procédurales, adéquation et suivi des prescriptions, suivi par types d'espaces et par tranches / phases du projet...). Cet effort louable et reposant sur des bases méthodologiques qui semblaient robustes, en était au démarrage, et devait *a priori* s'inscrire par la suite comme un socle pérenne de la gestion du projet.
- Dans le dernier cas, l'aménageur-lotisseur s'était fixé comme objectif la plus grande conformité possible de son opération au référentiel de certification HQE-Aménagement™ V0 et au Guide de la Démarche HQE-Aménagement™. L'opération était engagée avant la réponse à appel à candidature du porteur du projet, mais répondait au référentiel de certification sur les points essentiels de la démarche. Le développement d'une entité distincte d'AMO par le porteur, se fondant sur les éléments de la démarche HQE-Aménagement™, trouvait dans l'opération une première occasion de formaliser, *a posteriori* puis *in itinere*, l'ensemble des outils qui devaient permettre de valoriser l'opération en cours ainsi que d'intégrer de manière formellement aboutie la démarche HQE-Aménagement™ dans les prochaines opérations. Ces outils, bien avancés et très complets en termes méthodologiques, couvraient à peu près l'ensemble des dimensions techniques de l'évaluation de l'opération. Les dimensions devant être approfondies par la suite étant celle de l'articulation entre enjeux stratégiques et enjeux opérationnels, et surtout celle des aspects plus « mous » (dimensions procédurales telles que la participation...).

Dans les trois cas, les démarches de suivi-évaluation présentées en réponse aux exigences du référentiel de certification HQE-Aménagement™ représentaient un premier effort innovant, sans précédents chez les porteurs de projets (dont on peut rappeler que leur candidature est *a priori* un indice de leur veille active vis-à-vis des bonnes pratiques).

Ces développements d'outils d'évaluation, toujours « endogènes » car portés par l'AMO du projet à la demande de l'aménageur ou sur proposition de l'AMO, mais jamais issus d'un transfert d'outils déjà existants, sont amenés à se généraliser sur les futurs projets (c'est en tous cas la volonté que les acteurs affichent).

Un enjeu fort étant, évidemment, outre la pertinence et le niveau d'aboutissement technique de ces outils, leur inscription managériale pérenne dans les organisations – voire, à terme, leur rôle de levier en tant que vecteurs de changement dans les modes de faire des acteurs qui y ont recours.

Il est trop tôt pour faire des pronostics à cet égard, mais deux types d'indices peuvent nous éclairer :

- le retour d'expérience relatif à des démarches similaires, comme les premiers tâtonnements concernant les Agendas 21 locaux, montre que dans un premier temps, les acteurs ont investi du temps et des ressources importantes dans la recherche de « grilles d'indicateurs » dont le niveau d'aboutissement technique

(des années de négociations étant parfois nécessaires pour trouver la bonne « grille ») n'était pas garant de leur utilisation (complexe et rébarbative, trop technique pour être appropriable, trop chronophage à renseigner voire renvoyant à des données non disponibles dans la pratique, ne trouvant pas de relais entre pilotage technique et politique pour être utilisé....). *In fine*, le Cadre de référence pour les Agendas 21 locaux a dans un premier temps établi un cadre très simple mais puissamment relayé, consistant dans 5 finalités et 5 éléments de démarche. Puis sont venus quelques années plus tard, des indicateurs sous forme d'un état de l'art indicatif dont les collectivités restent libres de se saisir.

- l'enjeu de la certification, sur la base d'un référentiel plébiscité, amène les acteurs à élaborer de nouvelles pratiques (dont nous constatons ci-dessus les débuts avec les audits test), et à les consolider puis à les ancrer dans leur fonctionnement et leur organisation (à l'instar de la Qualité Environnementale des Bâtiments (QEB) dont sont dorénavant familiers les maîtres ouvrages et leurs AMO, ce qui représente une évolution des pratiques métier sur quelques années afin de répondre aux exigences des référentiels HQE dans le bâtiment et la construction). A ce sujet, il faut aussi remarquer que les pratiques mûrissent et évoluent constamment, de manière concomitante avec les référentiels qui les accompagnent.

Ainsi les acteurs (collectivités, aménageurs, AMO,...) mobilisés lors des audits test soulignent notamment que :

- L'évaluation *in itinere* est « le nerf de la guerre dans une logique de projet, si l'on a l'ambition d'être vertueux » : les conditions données au départ d'une opération ne sont jamais parfaites ni idéales, l'enjeu étant de progresser tout au long de chaque opération.
- L'évaluation est nécessaire et salvatrice car elle est le moyen d'une prise de recul.
- L'audit par tierce-partie joue notamment ce rôle et porte en cela une valeur ajoutée très importante.
- l'aménageur est responsable devant ses clients (collectivité, promoteurs ; clients individuels dans le cas d'un lotissement...). Evaluer la réussite des solutions mises en œuvre permet aussi de savoir si et dans quelle mesure, elles sont duplicables sur d'autres opérations.
- L'évaluation partagée doit permettre d'impliquer les habitants dès le départ, au bénéfice d'une meilleure conception de l'opération.
- Il est rarement fait appel à des « situations de référence », lorsque l'on veut analyser, comparer, mettre à l'épreuve des solutions, en essayant de savoir pourquoi, comment et où elles fonctionnent ou pas, et pour quelles raisons. Ceci serait pourtant nécessaire, étant donné l'impératif de trouver des solutions simples, pragmatiques, fonctionnelles, face à une « offre de solutions DD » pléthorique, peu lisible et participant en partie d'effets de mode.

➤ Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™

L'exigence récurrente et itérative d'évaluation dans le référentiel de certification HQE-Aménagement™ relève de la traçabilité des choix qui président aux opérations d'aménagement, de leur lancement à leur aboutissement.

Ce faisant, elle conduit à la responsabilisation des acteurs en exigeant de leur part des justifications articulées d'un bout à l'autre de la chaîne des étapes d'une opération.

L'évaluation ne porte pas sur la mise en œuvre de solutions ou l'atteinte d'objectifs fixés *a priori*, mais bien sur la capacité à effectuer des analyses et des choix cohérents et justifiés, qui répondent de manière localement pertinente et contextualisée, aux enjeux globaux et nationaux du développement durable. C'est l'adéquation et la pertinence de ces réponses que les acteurs doivent être en capacité de démontrer via les outils que la démarche les invite à mettre en place, les obligeant à mener de nouvelles réflexions et/ou à formaliser ce qui auparavant était plus impalpable ou empirique en termes de choix et de motivations.

Inscrite en continu et aux différents niveaux, l'évaluation dans le référentiel de certification HQE-Aménagement™ se veut un outil au service de l'intelligence du projet. En cela il participe d'une subsidiarité active où l'aménageur et la collectivité effectuent leurs choix, en traitant les enjeux au niveau pertinent, mais doivent démontrer leur contribution aux cinq finalités du développement durable et la prise en compte des 17 thèmes de développement durable d'une opération du Guide HQE-Aménagement™ (ou toute autre check-list intégrant ces aspects *a minima*, et pouvant contribuer à une gouvernance éclairée par une évaluation partagée).

Exigences spécifiques à la Phase 6 :

Phase 6 : Bilan – Capitalisation

L'aménageur doit :

1. Bilan de la démarche HQE-Aménagement™ :

Tirer le bilan de la démarche HQE-Aménagement™ dans une perspective d'amélioration continue en s'interrogeant sur les aspects organisationnels et notamment sur :

- a. La conduite de projet et l'organisation des acteurs ;
- b. Les apports de la participation ;
- c. Les apports de l'évaluation continue ex ante ;
- d. La gestion du temps ;
- e. Les points de réussite ;
- f. Les difficultés rencontrées.

2. Bilan de l'opération :

Tirer le bilan de l'opération au regard des 5 finalités du développement durable, en considérant ses caractéristiques propres, et –

- a. Mesurer et faire le bilan des performances atteintes au regard des actions et des objectifs préalablement arrêtés ;
- b. Réaliser le bilan financier et une évaluation en « coût global » ;
- c. Apprécier le niveau d'acceptation et d'appropriation par les habitants et les usagers de l'opération.

3. Capitalisation :

Capitaliser les retours d'expériences et les connaissances acquises pour les diffuser :

- a. Réaliser une fiche opération ;
- b. Contribuer à la diffusion de bonnes pratiques (en interne et plus largement) notamment en abondant des bases de données pertinentes ;
- c. Identifier les points de vigilance.

4. Suivi post-opérationnel :

Proposer au(x) futur(s) gestionnaire(s) de l'opération, des modalités de suivi post-opérationnel de l'opération afin d'améliorer sa conception et/ ou sa gestion.

📌 La Phase 6 appelle des dispositifs d'évaluation au service de l'intelligence des projets et des acteurs.

Les exigences de la Phase 6 sont difficiles à remplir, comme le rappelle le Système de management d'une Opération d'Aménagement durable, si l'évaluation et la traçabilité *in itinere* n'ont pas été mises en œuvre dès le début de l'opération.

La démarche d'évaluation inclut elle-même une phase de définition ou de précision des objectifs (Phases 1 à 3), participant pleinement d'une dimension cognitive de compréhension et d'apprentissage.

C'est à travers la Phase 6 que doit se faire le lien entre :

- l'évaluation *ex ante* (situation de départ, état initial du site et du territoire, volonté des acteurs, analyses initiales... : Phases 1 et 2) ;
- l'évaluation *in itinere* (prise en compte aux différentes étapes des enjeux puis des objectifs, et des choix et des prescriptions traduisant ces derniers... : Phase 3 à 5) ;
- l'évaluation *ex post* (analyse et constats sur le niveau d'atteinte des objectifs, la satisfaction des parties prenantes, les améliorations possibles,... : Phase 6).

Pour ce faire, il est nécessaire qu'ait été mis en place un « dispositif d'évaluation » au sens où ont été établis les rôles et responsabilités au sein du processus d'évaluation d'une part et, d'autre part, les relations entre l'évaluation, le suivi et la gestion du projet.

L'évaluation requise dans le cadre de la démarche HQE-Aménagement revêt donc bien des dimensions cognitives, normatives et instrumentales, qui se conjuguent dans un même processus ou dans des processus qui doivent interagir. Les cinq finalités de l'évaluation sont ainsi bien présentes à travers les différentes exigences de la Phase 6 :

- ✓ une finalité "déontologique" : processus redditionnels et démocratiques ;
- ✓ une finalité d'apprentissage : contribution à la formation et à la mobilisation des acteurs ;
- ✓ une finalité gestionnaire : amélioration de la gestion des organisations mobilisées ;
- ✓ une finalité décisionnelle : préparation des décisions concernant la gestion et/ou les modifications du projet dans le temps et pendant son cycle de vie ;
- ✓ une finalité de dialogue.

➤ Valeur ajoutée de la démarche HQE-Aménagement™

L'une des fonctions de l'évaluation est bien, en effet, de catalyser la coopération entre les acteurs (aménageur, collectivité, gestionnaires, bailleurs, usagers, autres parties prenantes...) engagés dans l'opération. Sa finalité « normative » (établissement de références partagées poursuivies par les acteurs) trouve donc bien *a priori* son prolongement dans un « langage du partenariat », en cours de formalisation dans les opérations des audits test.

Pour ce faire, l'articulation est nécessaire entre l'évaluation politique et/ou stratégique des résultats sur le terrain et l'évaluation des modes d'intervention qui ont permis ou non d'atteindre ces résultats.

Le Système de Management d'une Opération d'aménagement durable vise à permettre cette articulation et cette mise en cohérence, avec l'exigence continue d'articulation entre l'évaluation et les différentes phases de l'opération.

Si évaluer un projet, revient à former un jugement sur sa valeur, c'est bien sa *valeur ajoutée sociétale* que la démarche HQE-Aménagement doit *in fine* contribuer à mettre en débat et à reconnaître.

Dans le cadre des audits test, la thématique des outils de suivi-évaluation est celle qui contient, symptomatiquement, le nombre le moins élevé de points forts pour l'ensemble des opérations participantes.

Il faut aussi considérer que la plupart des opérations candidates se situant en phase de conception, les Phases 5 : Mise en œuvre, et 6 : Bilan – Capitalisation, n'ont généralement pas été auditées en tant que telles.

Le déficit d'approches méthodologiques structurées et formalisées en termes d'évaluation, même si les acteurs ont encore la latitude de formaliser *a posteriori* un certain nombre d'éléments, augure à ce stade de nombreuses voies de progrès pour satisfaire pleinement aux exigences de la Phase 6.

EXTRAITS DE RAPPORTS D'AUDITS CONCERNANT CES EXIGENCES

Points forts

- L'aménageur a mis en œuvre une démarche opérationnelle d'amélioration continue, en adaptant les méthodes tout au long de l'opération audité (tranche 1).

- Globalement, l'aboutissement et la formalisation des éléments de pilotage et d'évaluation, en cours au niveau de l'AMO DD, sont à surveiller et à pérenniser, afin de trouver les bonnes modalités et d'en faire un élément de pérennité des choix et des ambitions retenus dans le temps long de l'opération.

- Suivi de l'exploitation sur trois projets type.

- Le suivi des objectifs de développement durable dans les dossiers de permis de construire.

- La mission de suivi des objectifs de développement durable attribuée à l'assistant à maîtrise d'ouvrage, jusqu'aux termes de l'opération.

Points d'amélioration

- Une attention particulière devra être portée sur la mise en œuvre des actions formelles de suivi des objectifs (ou actions PALME) ainsi que sur la contractualisation des exigences de développement durable.

- ZAC activités mixtes (friches + réhabilitation) :

La planification de l'opération (description des phases) et sa tenue à jour, incluant le processus de suivi et d'actions correctives.

- Le renforcement des actions de suivi des objectifs d'aménagement durable

(analyse des dossiers de permis de construire, suivi des études,...).

- La planification des méthodes de suivi des objectifs d'aménagement durable (quoi, qui, comment, quand).

- L'extension des évaluations existantes (énergie) à d'autres thématiques de développement durable (eau, social,...).

- Formaliser une grille d'évaluation environnementale du projet.

- Globalement, et dans la perspective d'une certification HQE Aménagement : formalisation, synthèse et traçabilité des analyses, décisions, objectifs, actions, résultats, et de la planification.

- Bilan et évaluation globale de l'opération à prévoir.

- Manque de documentation ; pas d'outils de suivi des objectifs et exigences ce qui engendre un risque de non atteinte.

- Par la suite, la formalisation de la mission de l'AMO concernant le suivi du projet après la phase opérationnelle, sera nécessaire afin d'apporter les gages de la pérennité de la mission prévue.

- Processus d'évaluation en continu de l'opération inexistant ; Formaliser une grille d'évaluation DD du projet.

- Déficit de missions identifiées de suivi, d'évaluation en continu et de capitalisation (aux niveaux des objectif généraux DD de la ZAC, de la gestion du projet, de chaque îlot, des espaces publics et du fonctionnement social urbain général de la zone...) tout au long de l'opération. Il appartiendrait à la CU de pousser jusqu'au bout sa logique d'approches et d'outils et d'en assurer le suivi, pour pouvoir analyser leur déploiement sur le temps long et mesurer les performances.

Conclusions

Les conclusions de la phase d'audits test HQE-Aménagement concernent notamment les 8 points ci-dessous :

- a. Niveaux de maîtrise des différentes exigences : rationalités substantive et procédurale
- b. L'absence claire de corrélation entre typologies d'opérations et d'acteurs, et maturité des pratiques
- c. Entre enjeux globaux et situations locales, une forte contingence
- d. Reconnaissance d'aménagements durables : l'exclusion de certaines typologies d'opérations ?
- e. Aménagement durable et moyens hétérogènes des collectivités
- f. HQE-Aménagement : rôles de l'Association HQE et de Certivéa
- g. Initiative « Ecoquartiers » de l'Etat et analyse des pratiques d'évaluation par le CSTB
- h. HQE-Aménagement : positionnement actuel et travaux à venir

A. Niveaux de maîtrise des différentes exigences : rationalités substantive et procédurale

Pour tenter de résumer les pages qui précèdent, on peut proposer la synthèse qui suit en termes de niveaux de maîtrise constatés des différentes exigences par les aménageurs ayant participé aux audits test.

Cet exercice a évidemment toutes les limites inhérentes à ses conditions d'exécution :

- le nombre des opérations concernées (17), et leurs modalités de sélection, n'en fait pas un panel statistiquement représentatif des pratiques des aménageurs ;
- le contexte des audits test induit un fort biais en ce qu'ils attirent *a priori* des acteurs qui sont conscients de l'existence de voies de progrès dans leurs pratiques, d'une part ; et qui sont proactifs dans le déploiement et la valorisation de bonnes pratiques, d'autre part ; qui font preuve de transparence en sollicitant l'intervention d'une tierce-partie neutre et indépendante, enfin.

La méthode de construction des deux tableaux de synthèse qui suivent :

- ne se fonde pas sur une méthodologie spécifique de caractérisation du niveau de maîtrise des pratiques par les aménageurs, mais sur la connaissance empirique issue du terrain ;
- et propose un rendu par le biais de catégories « aux grosses mailles » qui se veulent simplement illustratives de grandes tendances observées, sans prise en compte possible de forts écarts à la moyenne ou d'exceptions, qui, comme nous l'avons plus haut, ont jalonné les constats des auditeurs durant les audits test.

Ces deux tableaux tentent néanmoins de refléter les principaux constats observés.

Tableau 1. Niveaux de maîtrise généralement constatés par les aménageurs des Exigences Spécifiques

Niveau de maîtrise des exigences par les aménageurs:	Bon	Moyen	Faible
PHASE 1 : Lancement			
1. Attentes et motivations de la ou des collectivités territoriales			
2. Engagement de l'aménageur dans la démarche HQE Aménagement		NA	
3. Engagement de la collectivité dans la démarche HQE Aménagement		NA	
4. Modalités de gestion de l'opération			
5. Participation des parties prenantes			
6. Equipe pluridisciplinaire			
PHASE 2 : Analyse initiale			
1. Diagnostic au regard du développement durable			
2. Revue de la réglementation et des démarches locales			
3. Partage du diagnostic			
4. Adéquation de l'opération par rapport au développement durable			
PHASE 3 : Choix et contractualisation des objectifs			
1. Analyse thématique des études initiales			
2. Hiérarchisation des enjeux			
3. Déclinaison des enjeux			
4. Sensibilisation des intervenants			
5. Charte d'objectifs			
PHASE 4 : Conception du projet intégrant le DD			
1. Programme de l'opération			
2. Parti d'aménagement durable			
3. Conception intégrant le développement durable			
PHASE 5 : Mise en œuvre			
1. Transcription des objectifs de développement durable en prescriptions			
2. Contrôle et surveillance durant la réalisation			
3. Evaluation des projets de construction			
4. Gestion des chantiers			
5. Sensibilisation des acquéreurs et futurs usagers			
6. Information des acquéreurs et des gestionnaires			
PHASE 6 : Bilan - capitalisation			
1. Bilan de la démarche HQE-Aménagement			
2. Bilan de l'opération			
3. Capitalisation			

Tableau 2. Niveaux de maîtrise généralement constatés par les aménageurs des Exigences Récurrentes

Niveau de maîtrise des exigences par les aménageurs :	Bon	Moyen	Faible
Participation (Phases 1 à 6)			
Identification des parties prenantes et de leurs attentes			
Evaluation (Phases 1 à 5 + Phase 6)			
Processus d'évaluation et d'amélioration continue			
Adéquation réglementaire, faisabilité et acceptabilité :			
Pilotage (Phases 1 à 6)			
Planification de l'opération			
Gestion documentaire			

Cette synthèse pointe la bonne maîtrise (même si des voies de progrès ont été formulées au cours des audits test) des process métier et des aspects de gestion de projet dans une approche *business as usual* : établissement des modalités de gestion de l'opération, planification... ; ainsi que des outils et des démarches relativement bien ancrés en termes de dispositifs d'évaluation des constructions (en phase de dépôt de permis de construire), l'enjeu étant moins l'amélioration de ces dispositifs que la question du fond : quels aspects doivent être évalués (renvoyant au contenu perfectible des Cahiers des Charges et autres prescriptions ou incitations).

Les exigences les moins bien maîtrisées renvoient à des aspects de fond, qui de manière fondamentale conditionnent la prise en compte et l'intégration du développement durable dans un projet d'opération d'aménagement. Sans être exhaustif, on peut citer parmi les voies de progrès et les facteurs majeurs –

- En ce qui concerne les diagnostics :

- Le recours à des méthodes et démarches à la fois exhaustives en termes d'études techniques, systémiques en termes d'analyse du territoire, et intégrant une dimension prospective sans laquelle notamment, il sera difficile par la suite de hiérarchiser les enjeux ;
- L'existence de conditions économiques et temporelles favorables ;
- La présence des acteurs pertinents ;
- L'existence de conditions sociopolitiques de production n'impliquant pas un biais quant aux options envisagées a priori du diagnostic, ou permettant leur mise en débat ;
- La capacité à établir une synthèse du diagnostic et volonté de la partager, ...

Constituent de nombreuses conditions rarement réunies, imposant aux diagnostics des limites quant à leur robustesse, leur étendue et leur pertinence.

- En ce qui concerne la participation :

- La confusion à lever entre les différents niveaux et modalités de participation ;
- L'identification méthodique et systématique des parties prenantes en ne réduisant pas ces dernières aux riverains des projets, et en intégrant différentes typologies d'acteurs à traiter de manière différenciée (populations locales, acteurs institutionnels et organisés du territoire ; parties impactées /

parties possédant des leviers d'action pour mieux maîtriser les enjeux de l'opération...);

- o La prise en compte tout au long des opérations de l'évolution des parties prenantes et de leurs besoins et attentes, et de leurs leviers d'action ;

Afin de passer encore davantage d'une « participation » subie, à une véritable coordination avec les parties prenantes afin de mieux maîtriser collectivement la performance des opérations.

- En ce qui concerne la formalisation et la justification des engagements et des objectifs :

- o La formalisation des engagements (démarche pas toujours ancrée dans les habitudes de travail des acteurs) ;
- o L'existence de niveaux très différents de Chartes d'objectifs, avec souvent peu de repères quantitatifs (en raison notamment, des plus ou moins grandes difficultés de négociation avec les acteurs des opérations : promoteurs ...) – posant notamment la question du degré et de la capacité de négociation dans le cadre des opérations ;
- o La justification formelle et explicite de l'adéquation des opérations par rapport aux enjeux de développement durable du site et du territoire, face au caractère parfois informel et empirique, et au manque de temps, qui caractérisent le travail des acteurs (de manière non corrélée à l'existence ou non de ces éléments de réflexion dans l'esprit des derniers...);
- o La hiérarchisation des enjeux, à relier notamment aux diagnostics trop sectoriels et peu prospectifs, mais aussi aux difficultés méthodologiques à établir des pondérations entre les impacts réels et concrets, sur le cycle de vie des opérations, des différents éléments de programme, choix de conception, mesures adoptées...

Reviennent à mieux définir collectivement les ambitions que visent les acteurs visent sur une opération.

- En ce qui concerne l'évaluation :

- o une problématique multi-facettes avec des pratiques en cours de constitution, et des méthodologies encore à ancrer dans la gestion stratégique et opérationnelle des opérations ;
- o un enjeu à la fois managérial, méthodologique, cognitif, qui ne saurait être résumé à la question du contenu des grilles d'analyse, mais interpelle sur les modes d'existence de ces outils et sur leur valeur ajoutée à l'intelligence des projets.

Comme précisé en introduction de ce document, il n'est pas surprenant que des pratiques soient jugées à l'heure actuelle « faibles » au regard des exigences du référentiel de certification, dans la mesure où il s'agit de dispositions innovantes encore peu ou pas répandues, qui sont préconisées par dans la démarche HQE-Aménagement.

On observe que dans ces constats, les dimensions procédurales (le *comment fait-on ?*) et substantives (le *que fait-on ?*) sont intimement liées, l'amélioration des modalités de travail s'imposant comme l'une des conditions premières d'une meilleure prise en compte des enjeux de fond du développement durable.

La prise en compte du développement durable enjoint aménageurs et collectivités à insérer leurs réflexions dans un contexte fait d'interactions complexes entre le territoire, l'opération, les acteurs et leur environnement.

Ainsi la prise en compte du développement durable dans les opérations d'aménagement implique la mobilisation de quatre types de rationalité (VAN GIGCH, 1987)¹³ qui interviennent dans la prise de décision :

- ✓ la *rationalité structurelle* recouvre la structure du processus de décision : *qui fait quoi ?*,
- ✓ la *rationalité substantive* relève de la substance et de la connaissance : *que fait-on ?*,
- ✓ la *rationalité évaluative* se réfère aux objectifs visés et aux critères d'évaluation : *que mesure-t-on, et de quelle manière ?*,
- ✓ la *rationalité procédurale* guide le choix des procédures et des prises de décision : *comment décide-t-on ?*

Les modalités de prise de décision, pour être efficaces, doivent ainsi articuler des réponses cohérentes à ces quatre types fondamentaux de questions (BRODHAG et Al., 2004)¹⁴. Il s'agit donc, pour résumer, d'être capable de coordonner un niveau stratégique et un niveau opérationnel, ce qui reste une étape délicate.

B. L'absence claire de corrélation entre typologies d'opérations et d'acteurs, et maturité des pratiques

L'un des apprentissages de la Phase d'audits test HQE-Aménagement menée par Certivéa auprès de 17 opérations, est l'absence claire de corrélation entre typologies d'opérations ou d'acteurs et maturité des pratiques.

Au sein de chaque opération, des efforts particuliers ont porté sur des aspects renvoyant à une partie des exigences du référentiel de certification HQE-Aménagement. Aucune opération ne couvre de manière complètement satisfaisante l'ensemble des exigences du référentiel de certification (en raison notamment de la nouveauté de ce dernier, publié en version projet après que les opérations concernées aient commencé et se soient engagées dans des modalités et des choix particuliers).

Les constats concernant la maturité des pratiques des aménageurs et des collectivités volontaires pour cette phase d'audits test échappent à tout schéma préétabli, et battent en brèche tout stéréotype éventuel (relatif par exemple, aux bonnes ou mauvaises pratiques des aménageurs publics ou privés, petits ou grands...).

Rappelons le caractère non représentatif de l'échantillon, puisque le contexte des audits test induit un biais en attirant des acteurs conscients de l'existence de voies de progrès, et proactifs dans le déploiement et la valorisation de bonnes pratiques. Néanmoins, l'absence de corrélation entre typologies d'acteurs et d'opérations, et maturité des pratiques peut nous amener à tirer quelques enseignements.

¹³ VAN GIGCH J. P., 1987, « *Decision making about decision making. Metamodels and metasystems* », Cambridge, 293pp.

¹⁴ BRODHAG, GONDRAN, DELCHET, 2004, « *Du concept à la mise en œuvre du développement durable: les lignes directrices SD 21000* ».

C. Des enjeux globaux aux situations locales, une forte contingence

Tout d'abord, on peut relever le très fort degré de contingence¹⁵ qui s'applique à toute opération d'aménagement, même modeste dans ses dimensions et dans ses ambitions, du fait que toute opération implique des enjeux complexes, et toujours différents : enjeux de territoire, enjeux politiques et sociotechniques, enjeux de jeux d'acteurs, enjeux de compétences...

Cette forte contingence renvoie au caractère très contextuel des démarches, initiatives et pratiques que les acteurs mettent en œuvre, à l'opposé d'un recours possible à des « recettes » et à des « solutions toutes faites »¹⁶.

Les audits test ont ainsi recélé des constats inattendus (non statistiquement représentatifs des pratiques déployées par la majorité des acteurs), mais illustratifs de prises de conscience et de constitutions de pratiques nouvelles, de la part d'acteurs de tout type et sur la base de motivations diverses.

Les efforts, différenciés et ciblés mais réels et qui méritent d'être salués, déployés par les aménageurs et les collectivités, semblent trouver différentes sources et répondre à des contraintes et à des opportunités variées :

- demande politique en cohérence avec des convictions et un engagement locaux portés par des élus volontaristes,
- conviction personnelle de dirigeants de structures doublées d'un désir de positionnement qualitatif sur un marché imposant de la confiance entre aménageurs et élus locaux,
- conscience que la compétitivité dans les réponses aux appels d'offre des collectivités, et la pérennité du partenariat avec ces dernières, requiert de la part des aménageurs, notamment privés, une réelle exemplarité,
- culture ancienne de la poursuite de l'intérêt général, de la part d'aménageurs publics ou semi-publics, et prise de conscience de leur contribution à l'intérêt général de la part d'aménageurs privés,
- somme de contraintes à la fois réglementaires et sociétales fournissant aux aménageurs petits et grands, des opportunités de nouveaux positionnements de leurs offres et prestations...

... se rencontrent ou non, et dans des proportions variables, parmi les porteurs des opérations.

Cette contingence au niveau des acteurs est liée à celle des contextes territoriaux, tous distincts en termes de capacités et d'habitudes de travail collectif et de coopération, en termes d'enjeux de développement durable et de perception de ces enjeux ...

Ces constats semblent constituer des arguments en faveur de l'approche retenue par le Guide de la démarche HQE-Aménagement et par le référentiel de certification

¹⁵ - La contingence est le caractère de ce qui est contingent ; éventualité, possibilité que quelque chose arrive ou non. Dépendance, liaison entre deux caractères généralement qualitatifs (LAROUSSE, 2002).

- « Au sens radical du terme, contingent signifie à la fois dépendant d'un contexte, des opportunités et contraintes (matérielles et humaines) qu'il fournit, et indéterminé, donc libre » (CROZIER et RIEDBERG, 1977, « *L'acteur et le système* », Seuil, Paris, 500pp). Pour les auteurs, la contingence « définit la conduite humaine ».

¹⁶ On constate durant les audits, y compris pendant leur phase de préparation documentaire, que les « solutions toutes faites » plaquées sur des opérations très différentes, sont vite repérables car toujours identiques, problématiques car ne répondent pas toujours clairement aux enjeux spécifiques des opérations, et augurent souvent de problèmes de gestion à venir, dans la mesure où elles ne s'inscrivent pas toujours dans un système de pratiques collectivement maîtrisé.

HQE-Aménagement. L'un des enjeux de la phase d'audit test consistait en effet dans le niveau d'adaptabilité du référentiel aux différents types d'acteurs et d'opérations. A travers une approche au cas par cas, exigeante et cadrée mais contextualisée, le référentiel de certification s'adapte bien aux différentes situations.

Le caractère contingent des conditions d'intégration du développement durable dans les opérations d'aménagement, souligne tout l'intérêt d'amener les acteurs à se conformer aux fondamentaux de la démarche, dont on a vu plus haut la pertinence au regard des constats d'audits, tout en conservant une grande autonomie et une grande responsabilité (qui est celle, réelle, des acteurs), dans leurs choix et leurs décisions.

Contingence et contextualisation sont ainsi liées, *a contrario* du postulat selon lequel les mêmes prescriptions pourraient s'imposer quel que soit le contexte. L'état de l'art des connaissances en termes de cibles substantives à atteindre en fonction des types d'acteurs, de projets, de territoire, est trop peu mature (comme le soulignent les audits test) pour qu'un trop haut niveau de prescription ne soit pas contre-productif à ce stade.

Il existe évidemment des enjeux fondamentaux, voire incontournables, de développement durable pour toute opération d'aménagement : l'intégration territoriale, la cohésion sociale et la solidarité, la sobriété énergétique, etc...

Mais en fonction des contextes, les analyses locales peuvent montrer que ces enjeux s'appliquent de manière prioritaire ou non aux opérations, et doivent ou non se traduire, par une plus ou moins grande multifonctionnalité de l'opération, par différents degrés et types de mixité sociale pouvant être appréhendés aux niveaux des zones, des parcelles, des lots, des bâtiments..., par des choix architecturaux qui visent une performance énergétique modeste mais répondent à des enjeux sociaux plus prégnants, etc...

D. Aménagement durable et moyens hétérogènes des collectivités

Ce qui précède pose la question des conditions de l'aménagement du territoire en milieu rural ou périurbain peu dense, sur le territoire de petites collectivités moins bien dotés que les grandes en services techniques, moyens humains et financiers et en ingénierie.

Les audits test HQE-Aménagement ont bien illustré l'hétérogénéité des maillages territoriaux, avec des collectivités qui fonctionnent presque comme en autarcie, là où d'autres sont beaucoup mieux connectées à l'extérieur et aux échelons territoriaux supérieurs et autres organismes pouvant contribuer à leurs projets.

Ce constat amène à la nécessité d'une très grande vigilance, dans les contextes ruraux, par rapport aux conditions de développement des projets, qui même en l'absence de structures intercommunales fortes et d'autres acteurs porteurs de connaissance (agence d'urbanisme...), doivent être abordés de manière collective afin de multiplier les garanties de débats contradictoires et de choix éclairés. Ces sujets rappellent également, *in fine*, que les quelques projets d'envergure portés par les grandes villes et collectivités ne résument pas à eux seuls les enjeux de l'aménagement du territoire. L'aménagement du territoire engage ainsi l'avenir au quotidien via de petites opérations, ponctuelles mais nombreuses, qui laisseront

(individuellement et par effet d'accumulation) une empreinte tout aussi pérenne sur les territoires.

E. HQE-Aménagement™ : rôles de l'Association HQE et de Certivéa

Au travers des retours d'expérience sur les audits test HQE-Aménagement, nous avons voulu situer la démarche et la certification HQE-Aménagement par rapport aux pratiques des acteurs.

Le rôle d'un organisme de certification n'est pas de statuer de manière autonome sur les modalités les plus adéquates de mesure, évaluation, vérification, contrôle... des bonnes pratiques des acteurs ou de la conformité de leurs démarches et activités. La mission d'un organisme de certification est de comprendre et de contribuer au consensus sur les références collectives existantes et partagées, et de traduire l'état de l'art en systèmes de reconnaissance adaptés aux pratiques et aux attentes des parties prenantes. Ce faisant, l'organisme de certification doit veiller, en des termes simples, à « fixer le curseur assez haut » pour que les marques de reconnaissance qu'il délivre contribuent à distinguer des pratiques haut-dessus de la moyenne, et à « fixer le curseur de manière juste » pour accompagner les pratiques des acteurs avec une réelle valeur ajoutée...

Certivéa ne possède pas la légitimité pour statuer de manière autonome, sur la question de savoir s'il est pertinent de reconnaître des démarches sur la base d'un système de management ou sur l'appréciation de performances. Au contraire, le rôle de Certivéa et sa valeur ajoutée consistent dans l'écoute et l'animation des parties prenantes sur ces sujets. L'Association HQE, pour sa part et en amont, contribue fortement à la mobilisation et au partage volontaires des connaissances des acteurs autour de problèmes donnés, et favorise leur expression en termes de niveau de maturité des pratiques professionnelles, sous des angles terrain, experts et contradictoires. Certivéa ensuite, sollicitée par l'Association HQE, contribue à la genèse de consensus forts reflétant l'état de l'art, et se fonde sur ces données afin de développer des approches de reconnaissance (certifications...) pertinentes.

Ainsi, Certivéa a pour mission d'écouter les parties prenantes, réunies notamment autour de l'Association HQE, sans que cela en exclue d'autres, et de contribuer à développer des systèmes de reconnaissance en adéquation avec les attentes sociétales et le niveau de maturité réel et constaté des pratiques.

La démarche HQE-Aménagement et la certification HQE-Aménagement, se fondent sur le constat partagé qu'un référentiel de certification portant sur la *démarche* qui préside à une opération d'aménagement est –

- ✓ une approche à valeur ajoutée (cf. *supra*, constat et analyses relatifs aux audits test) ;
- ✓ une étape nécessaire (dont on ne peut faire l'économie) de la diffusion de bonnes pratiques dans le domaine de l'aménagement opérationnel (*idem*) ;
- ✓ une approche en adéquation avec les besoins immédiats et futurs des acteurs (*idem*) ;
- ✓ qui constitue un « socle » nécessaire, à la fois du point de vue de la gestion de projet, et du point de vue de l'inscription d'outils d'évaluation dans les processus de gestion de projet ;

- En effet les audits test, le recours à des éléments théoriques, ainsi que les retours d'expériences disponibles, montrent que l'évaluation nécessite d'être abordée dans ses dimensions procédurale et substantive conjointement,
- ✓ qui s'inscrit potentiellement dans une vision plus ou moins centralisée de la performance à atteindre *in fine*.
 - En effet, HQE-Aménagement™ exige la mise en place de processus et d'outils d'évaluation pertinents. En cela, HQE-Aménagement™ offre un socle au déploiement d'outils d'évaluation qui seraient disponibles, en leur donnant du sens en termes de mise en œuvre dans la gestion de projet, en termes d'étapes et de champs, de « gouvernance », et en termes d'instrumentation et de finalités. Ces outils et repères peuvent aussi bien être d'origine nationale que locale.

Une question qui s'est posée aux partenaires de la démarche HQE-Aménagement™ était ainsi celle de la maturité et de la pertinence des outils d'évaluation à disposition. Les membres du Comité de Pilotage ont constaté que les dispositifs d'évaluation multicritères, d'une part ne devaient pas forcément avoir la préséance sur les outils relatifs à la démarche, étant donnés les pratiques et les besoins du terrain, et d'autre part, ne faisaient pas consensus de par leur manque de maturité, ces outils étant à la fois très hétérogènes et en cours de construction.

Un récent rapport du CSTB vient valider cette posture. En effectuant un recensement et une analyse des indicateurs qui s'appliquent, en particulier, aux écoquartiers (concept lui-même peu stabilisé)¹⁷, le rapport du CSTB met en exergue le caractère encore peu opérant de ces outils de type « indicateurs » à ce stade, qu'il s'agisse de leur niveau de développement ou de leurs conditions d'utilisation par les acteurs.

F. Initiative « Ecoquartiers » de l'Etat et analyse des pratiques d'évaluation par le CSTB

Les initiatives de l'Etat : des approches et des injonctions tournées vers le concept d'« EcoQuartier »

Présenté en Conseil des ministres le 22 octobre 2008, le Plan Ville Durable du gouvernement vise à favoriser l'émergence d'une nouvelle approche de la ville. Quatre initiatives en sont issues : la démarche EcoCités, le concours EcoQuartiers, un appel à projets sur les transports collectifs en site propre et le plan Restaurer et valoriser la nature en ville. Tel que défini par le MEDDTL¹⁸, « *l'EcoQuartier est une opération d'aménagement durable exemplaire. Il contribue à améliorer notre qualité de vie, tout en l'adaptant aux enjeux de demain : préserver nos ressources*

¹⁷ On constate que la recherche d'indicateurs pour évaluer les écoquartiers paraît participer de la même logique que les indicateurs pour les Agendas 21 locaux aux débuts de ces démarches : devant une notion aux contours flous et aux interprétations diverses possibles, les indicateurs semblent offrir aux acteurs un moyen de « rigidifier » la notion ou le concept concerné. Les itérations entre indicateurs et concept peuvent à terme contribuer à mieux définir le concept, mais n'y suffisent pas voire imposent des limites cognitives et méthodologiques à la recherche de références collectives partagées.

¹⁸ Ministère de l'Ecologie, du développement Durable, des Transports et de Logement.

et nos paysages, tout en préparant les conditions de la création d'une offre de logements adaptée aux besoins ».

Un premier appel à projets pour le concours EcoQuartier du MEDDTL a été lancé en octobre 2008 afin de rassembler les porteurs d'opérations au sein d'un Club, de valoriser leurs actions et de diffuser des pratiques. Des thèmes transversaux – pertinence du projet urbain, gouvernance, management et montage du projet, mixité –, et des aspects environnementaux de l'aménagement durable – eau, déchets, biodiversité, mobilité, sobriété énergétique et énergies renouvelables, densité et formes urbaines, éco-construction – ont permis de distinguer des collectivités au travers d'un palmarès de 28 projets. Le second appel à projets EcoQuartier a été lancé en janvier 2011, pour des résultats attendus en fin d'automne 2011.

Pour l'analyse des réponses au concours et la distinction des projets, une grille EcoQuartier a été définie. La deuxième version (concours 2011) de cette grille a été élaborée sur la base : de l'analyse critique de la précédente grille ; des réflexions ayant émergé dans le cadre des groupes de travail 2010 du Club EcoQuartier ; de la prise en compte des orientations stratégiques nationales, et des avancées législatives françaises. Cette nouvelle grille EcoQuartier a été élaborée dans le but de servir de trame au dossier de candidature et de constituer le support d'évaluation des projets par les experts, mais également de fournir un cadre de réflexion aux collectivités désireuses de mettre en œuvre un « EcoQuartier ». La grille EcoQuartier 2011 se structure autour de 4 dimensions :

- ✓ Démarche et processus ;
- ✓ Cadre de vie et usages ;
- ✓ Développement Territorial ;
- ✓ Préservation des ressources et adaptation au changement climatique.

cf. **ANNEXE 3. Tableau croisé Grille EcoQuartier / HQE-Aménagement™**

L'analyse croisée de la Grille EcoQuartier 2010-2011 et du référentiel de certification HQE-Aménagement™ (exigences du SMO ainsi que les 17 thèmes de la démarche HQE-Aménagement™, publiés en 2010), met en exergue la grande compatibilité de ces outils : les 17 thèmes de la démarche HQE-Aménagement couvrent l'ensemble des dimensions de la Grille Ecoquartier. Les aspects du SMO (exigences spécifiques par phase et exigences récurrentes) apportent par ailleurs des éléments de méthode qui déclinent l'ensemble de la dimension « démarche et processus » de la Grille. La convergence des outils est donc notable et illustre un consensus sur les dimensions, thèmes, enjeux... de développement durable dans les opérations d'aménagement.

L'une des valeurs ajoutées de la démarche et de la certification HQE-Aménagement, dans ce contexte d'outils thématiques convergents (Grille EcoQuartier, Grille de la Communauté Urbaine de Lille, Grille de la Ville de Paris... pour ne citer que celles-ci), est l'apport innovant du Système de Management d'Opération, qui offre des repères et un cadre sur le *comment faire*.

Ces quatre dimensions sont déclinées en 20 ambitions cohérentes avec les différentes politiques menées par l'État et tenant compte, au niveau européen, du futur « Cadre de référence ville durable européenne ». Pour chacune des 20

ambitions, des propositions de déclinaison de l'ambition en actions concrètes associées au projet sont également présentées.

La grille EcoQuartier 2011 et notamment ces 20 ambitions « ont été élaborées en vue d'un futur Référentiel EcoQuartier prévu pour 2012 ». En outre, ce référentiel de certification devrait être associé à un Label EcoQuartier dont l'annonce de principe a été faite par Benoist Apparu lors du lancement du 2ème appel à projets. Un dispositif particulier, pour mener la réflexion autour de la définition du contenu et des modalités de mise en œuvre de ce Label, a été mis en place, à savoir le Comité de préfiguration du Label. Ce comité est chargé d'émettre des recommandations auprès du Ministre en fin d'année 2011¹⁹.

Le Rapport du CSTB sur les indicateurs de développement durable et l'aménagement opérationnel

Le MEDDTL²⁰ a commandé au CSTB une étude, livrée en juin 2011, portant sur les indicateurs de développement durable dans le contexte des écoquartiers. Les références de ce rapport sont –

AUGISEAU V., BELZITI D. et al., juin 2011, « **Recensement et analyse d'indicateurs pour l'évaluation des EcoQuartiers** », 119 p. Rapport d'étude pour le compte du MEDDTL/DGALN/AD4 – Responsable de l'étude : Yann Montrelay, Directeur de l'Aménagement Durable, CSTB.
Les résultats de l'étude « Recensement et analyse des indicateurs existants pour l'évaluation des EcoQuartiers » sont contenus dans deux documents : le rapport cité et un Classeur Excel associé à ce rapport. Ces deux documents sont complétés par un rapport complémentaire : AUGISEAU V., juin 2011, « **Evaluation des quartiers durables : éléments de méthodologie et analyse des pratiques** », 36 p.

Cette étude devait éclairer le Ministère sur les suites à donner à l'initiative d'un label EcoQuartier et positionner les indicateurs par rapport à cette initiative. Nous citons le CSTB et notamment, outre les rapports mentionnés ci-dessus, la présentation effectuée par ses chercheurs dans le cadre du Comité de préfiguration du Label EcoQuartier, le 1^{er} juillet 2011 à la Cité Universitaire à Paris. L'objectif de l'étude était de recenser les indicateurs existants, de manière structurée par rapport aux 20 ambitions de la grille EcoQuartier élaborée par le MEDDTL.

Cette « mise à plat de l'existant » était structurée par rapport à un référentiel donné, la grille du Concours EcoQuartier2011. Il s'agissait de caractériser les indicateurs existants, et d'identifier les thématiques de la grille EcoQuartier faisant l'objet d'indicateurs appartenant à des démarches déjà existantes.

Le point de départ de l'étude étaient donc la grille EcoQuartier 2011 et ses 20 ambitions à évaluer séparément ; et ce avec une focalisation sur les démarches d'évaluation de l'aménagement urbain durable ayant une approche multicritères. Les 30 principales démarches d'évaluation existantes ainsi identifiées, ont ainsi été appréciées en termes de niveau de diffusion, d'accessibilité, de maturité, amenant

¹⁹ La description ci-dessus du dispositif mis en place par l'Etat est extraite d'un rapport du CSTB : AUGISEAU V., BELZITI D. et al., juin 2011, « *Recensement et analyse d'indicateurs pour l'évaluation des EcoQuartiers* », 119 p.

²⁰ Bureau de l'Aménagement opérationnel durable (AD4) / Direction générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (DGALN) / Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages (DHUP) / Sous-direction Aménagement Durable (SD-AD).

le CSTB à en retenir 16 pour son étude. Les résultats de ce *recensement des indicateurs par dimension et par ambition de la grille EcoQuartier* sont synthétisés ci-dessous :

Dimensions / Ambitions	Nombre d'indicateurs recensés
Total	656
Démarche et Processus	117
1. Piloter et concerter dans une optique de transversalité	31
2 - Bien situer et définir son projet	37
3 – S'assurer de la faisabilité financière, technique et juridique du projet	15
4 – Savoir gérer et évaluer son projet et son quartier	27
5 - Pérenniser la démarche	8
Cadre de vie et usages	173
6 - Promouvoir le vivre-ensemble	42
7- Promouvoir des modes de vie solidaires et responsables	33
8 - Offrir un cadre de vie agréable et sain	63
9 - Valoriser le patrimoine local, l'histoire et l'identité du quartier	9
10 - Intensité, compacité et densité : dessiner un quartier adapté au contexte	26
Développement territorial	138
11 – Assurer la mixité fonctionnelle	37
12 - Organiser au mieux les déplacements et diminuer la dépendance à l'automobile	31
13 - Promouvoir des modes de déplacements alternatifs et durables	42
14 – Inscrire le projet dans la dynamique du développement local	23
15 - Valoriser les relations avec le milieu agricole et forestier	5
Préservation des ressources et adaptation au changement climatique	227
16 - Réduire les émissions de Gaz à Effets de Serre, s'adapter au changement climatique	34
17 - Optimiser les besoins en énergie et diversifier les ressources	55
18 – Assurer une gestion qualitative et économe des ressources en eau	46
19 – Utiliser de manière raisonnée les ressources non renouvelables et limiter la production de déchets	43
20 – Préserver la biodiversité, restaurer et valoriser la nature en ville	49

Source : CSTB, *op. cité*

Le rapport illustre de manière détaillée, la grande variété et l'importante hétérogénéité des outils de type « indicateurs » qui sont mobilisés de par le monde par les acteurs de l'aménagement. Les indicateurs recensés sont très disparates et de portée plus ou moins générique. Il faut également mentionner l'hétérogénéité quantitative importante sur laquelle débouche ce recensement : certains thèmes sont couverts par de nombreuses propositions d'indicateurs, tandis que d'autres sont beaucoup moins couverts. Au final, cette démarche systématique de recensement débouche sur les constats suivants :

Un nombre important (656) d'indicateurs existants «potentiellement pertinents» pour l'évaluation des EcoQuartiers ;

- Une grande diversité dans la formulation et dans la nature de ces indicateurs (résultat, moyens, impact...)
- Les indicateurs existants se resserrent autour de thématiques récurrentes.

Le CSTB affirme ainsi que « si l'on souhaite effectuer une évaluation basée sur la grille EcoQuartiers, il existe :

- une «insuffisance» des indicateurs existants pour recouvrir l'étendue des enjeux portés par les 20 ambitions ;
- une nécessité d'élaboration de protocoles de mesures *ad hoc* et d'un nombre significatif d'indicateurs.

En termes de constats portant sur *les correspondances entre indicateurs et grille écoquartiers*, le CSTB conclut que « **la transposition de la Grille du concours écoquartiers de l'Etat en référentiel d'évaluation** » est, à ce stade, « **non adaptée à l'évaluation des performances** ».

Avant de poursuivre l'analyse et le choix des indicateurs pour l'évaluation EcoQuartier, les auteurs du rapport pointent « la nécessité de recentrer le débat autour:

- de la définition du cadre de l'évaluation (finalités, périmètres, acteurs, temporalités...) ;
- du choix de critères d'évaluation pertinents par rapport au cadre défini (critères transversaux, hiérarchisés...) et «donnant du sens» aux indicateurs ».

Le rapport du CSTB propose, par conséquent, des pistes de réflexion pour aller plus loin sur la question de l'évaluation des écoquartiers. Nous citons sur ces points le rapport, quasiment *in extenso* (pp. 117 à 119) :

1. Les indicateurs recensés sont intégrés dans des démarches ayant leurs propres finalités et contextes. L'exercice de « comparaison » puis d'analyse de la pertinence pour l'évaluation à réaliser dans un contexte précis, celui des EcoQuartiers, présente donc des limites méthodologiques évidentes. L'analyse de la pertinence d'un indicateur ne peut être réalisée en dehors de son contexte d'utilisation.

Il est ainsi nécessaire pour les auteurs du rapport, de se baser sur une définition plus précise du contexte de l'évaluation des EcoQuartiers souhaitée: finalité, objet, formulation et hiérarchisation de critères d'évaluation, modalités de mise en œuvre. Pour les prochaines étapes, « il est donc essentiel d'appréhender la question des indicateurs en tenant compte des éléments qui permettent de caractériser et donc d'élaborer et de définir une démarche d'évaluation ».

Le rapport rappelle qu'« il n'y a pas une évaluation, mais *des* évaluations, qui répondent à différents besoins et s'inscrivent dans différents contextes ». Une évaluation « répond à un ou des objectifs, porte sur un ou plusieurs objets, se base sur des critères, concerne un ou plusieurs projets, porte sur des périmètres thématique et géographique précis, s'inscrit dans un jeu d'acteurs et dans un ou plusieurs temps du projet, et ce au regard des moyens humains, financiers et matériels que l'on peut y consacrer ». En particulier et dans un premier temps, « il est nécessaire de focaliser la réflexion sur la définition de la finalité, des objectifs de l'évaluation, puis sur la sélection de critères d'évaluation *ad hoc* répondant à ces finalités ».

Il souligne ainsi que « le rôle des indicateurs est de fournir des informations relatives à une situation au regard de critères d'évaluation prédéfinis » et qu'il est « important de dissocier la mesure de l'indicateur de l'interprétation et de la signification qu'on attribue à cette mesure ». Par exemple,

l'utilisation des indicateurs existants recensés (leur interprétation) est à resituer par rapport à une typologie de projets. Il semble ainsi aux auteurs « qu'à minima, une typologie basée sur la vocation de l'EcoQuartier devrait être mise en place ».

Les indicateurs existants se réfèrent par ailleurs à des évaluations ex-ante et ex-post. Parfois, l'intitulé seul ne permet pas de déterminer si l'évaluation souhaitée concerne des intentions ou des réalisations ; cet aspect doit être précisé.

2. Evaluer un EcoQuartier à partir de chaque ambition peut nécessiter l'utilisation de plusieurs critères puis indicateurs. Or, plusieurs interactions et interdépendances ont été relevées entre les ambitions de la grille EcoQuartier actuelle. En termes d'évaluation, cela signifie que les thématiques portées par les ambitions interagissant entre elles pourraient être évaluées à l'aide de critères communs. Cette piste permettrait d'appréhender le projet dans son ensemble : une même action peut avoir des résultats influençant l'évaluation de plusieurs thématiques.

3. Une hiérarchisation des caractéristiques incontournables ou prioritaires devant faire l'objet de l'évaluation pourrait être opérée, étant donnée l'étendue importante des enjeux portés par les 20 ambitions de la Grille. Ces caractéristiques pourraient être définies de manière transversale par rapport aux ambitions de la grille EcoQuartiers 2011. Sur la base de ces caractéristiques, des critères d'évaluation « transversaux » pourraient être définis. Par exemple, un enjeu clé « traverse » l'ensemble de la grille (différentes ambitions traitant de cet enjeu) : l'intégration urbaine de l'EcoQuartier.

D'une manière générale, il ne semble aux auteurs « **ni opérationnel et ni pertinent de s'appuyer sur la grille EcoQuartier pour la « traduire intégralement et directement » en critères et indicateurs** ». La grille EcoQuartier « semble être un outil adapté pour aider les acteurs dans la conduite de leur projet en amont puis, plus en aval, pour procéder à son analyse et à en faire une lecture exhaustive. En effet, elle liste toutes les questions à se poser et possède un véritable rôle pédagogique. Pour l'évaluation des EcoQuartiers dans la perspective du label, en revanche, la définition de critères plus spécifiques et transversaux nous paraît plus pertinente ».

On constate ainsi que les indicateurs relatifs aux écoquartiers doivent encore faire l'objet d'efforts d'expérimentation, et de définition académique et institutionnelle sur leurs champs d'application, conditions de mobilisation et d'interprétation, etc. D'autre part, le rapport du CSTB porte sur les écoquartiers, qui font en particulier l'objet d'une politique publique volontariste de la part de l'Etat, mais ne résumant pas l'ensemble des enjeux du développement durable urbain.

G. HQE-Aménagement™ : positionnement actuel et travaux à venir

A travers la démarche et la certification associée, HQE-Aménagement se positionne donc comme :

- ✓ posant des exigences nécessaires, qui représentent une première étape dans la diffusion de bonnes pratiques relatives à l'aménagement opérationnel durable ;
- ✓ favorisant le recours à des outils d'évaluation qui s'inscrivent de manière adéquate et contextualisés dans la gestion des projets ;
- ✓ constituant le premier outil opérationnel apportant aux acteurs une réponse adaptée à leurs préoccupations actuelles, en adéquation avec le niveau de maturité de leurs pratiques et outils, assortie d'une reconnaissance par tierce-partie indépendante ;
- ✓ complémentaire d'approches plus spécifiques et sectorielles dès lors qu'elles seront arrivées à maturité²¹ –

○ **On peut ainsi affirmer que HQE-Aménagement™ constitue un socle à valeur ajoutée (voire exigible car renvoyant aux fondamentaux des démarches) pour toute opération d'aménagement, et qui peut –**

- Structurer le recours à des indicateurs préexistants pour des typologies d'opérations qui auraient fait l'objet de travaux avancés de définition d'éléments performanciers à atteindre (écoquartier...) ; et –
- Valider le recours selon des modalités pertinentes, à des outils d'évaluation localement définis au regard d'enjeux et d'objectifs localement pertinents, qui participent de manière contextualisé et cohérente à la poursuite des 5 finalités du développement durable.

HQE-Aménagement™ est d'ores et déjà opérationnel, et compatible avec toute démarche qui viendrait satisfaire à une partie de ses exigences, que ce soit au niveau du diagnostic, de la gestion de projet, de la définition d'objectifs ou de l'évaluation... HQE-Aménagement contribue à la prise en compte du développement durable, en mettant en exergue l'« intelligence des projets », dans le contexte d'opérations qui se veulent des écoquartiers ou dans d'autres contextes et typologies d'opérations. Sous cet angle, la démarche vise la généralisation des bonnes pratiques de l'aménagement opérationnel et sa contribution systématique au développement durable, au-delà des écoquartiers en particulier. L'écoute des parties prenantes de l'Association HQE ainsi que les audits test montrent que ce positionnement répond à un besoin sociétal clair.

²¹ Des grilles d'évaluation et des niveaux de performance, concernant des thématiques et des typologies d'opérations (et/ou des contextes territoriaux) spécifiques, devraient être développés dans un avenir relativement proche. Dès lors que ces approches seront opérationnelles à différentes phases des opérations, elles viendront constituer les outils sur lesquels les opérateurs pourront s'appuyer pour répondre aux exigences relatives à l'évaluation dans le référentiel HQE-Aménagement™ (en fonction de leur périmètre et de leur nature : simples indicateurs, dispositifs complets d'évaluation...). La démarche HQE-Aménagement™ permettra d'apporter une valeur ajoutée à ces approches, dans la mesure où insiste sur la manière dont elles s'inscrivent dans un processus cohérent tout au long des opérations.

Les audits test ainsi que les éléments de benchmark et d'analyse disponibles, montrent la voie à suivre afin de consolider la valeur ajoutée de la démarche. Comme dans d'autres domaines, le recours de plus en plus systématique à des méthodes d'évaluation relativement homogènes, porteuses d'enjeux génériques qui relèvent de l'intérêt général, est souhaitable. L'enjeu est que leur recours ne précède pas la consolidation des pratiques, afin de permettre aux savoirs collectifs d'arriver à maturité sans brûler les étapes nécessaires. Aussi, la démarche HQE-Aménagement™ (c'est la volonté de l'association HQE et de ses partenaires) sera associée à l'avenir à des outils d'évaluation (dont il est trop tôt pour dire s'ils seront standard, optionnels, adaptables aux typologies d'opérations...). Nous avons vu plus haut que différentes approches méthodologiques sont possibles par rapport à la reconnaissance externe d'une démarche, incluant des éléments d'évaluation. C'est en fonction de la consolidation de pratiques encore à construire, et au gré de leur maturité, que les partenaires de l'Association HQE et Certivéa proposeront aux acteurs des outils dans lesquels ils pourront reconnaître leurs propres questionnements, tâtonnements et repères collectivement construits et validés par l'usage.

Citons pour finir, une piste de travail à venir qui semble incontournable à terme : à l'instar du bâtiment, il s'agira de développer en temps voulu, un référentiel de certification relatif à l'exploitation et à l'usage des aménagements – afin d'inscrire encore davantage dans le temps les performances et la contribution au développement durable attendus par les parties prenantes.

ANNEXES

ANNEXE 1. Table des Matières du SMO

Table des Matières des Exigences Spécifiques du SMO HQE-Aménagement™

PHASE 1 : Lancement

1. Attentes et motivations de la ou des collectivités territoriales
2. Engagement de l'aménageur dans la démarche HQE Aménagement
3. Engagement de la ou des collectivités dans la démarche HQE Aménagement
4. Modalités de gestion de l'opération
5. Participation des parties prenantes
6. Equipe pluridisciplinaire

PHASE 2 : Analyse initiale

1. Diagnostic au regard du développement durable
2. Revue de la réglementation et des démarches locales
3. Partage du diagnostic
4. Adéquation de l'opération par rapport au développement durable

PHASE 3 : Choix et contractualisation des objectifs

1. Analyse thématique des études initiales
2. Hiérarchisation des enjeux
3. Déclinaison des enjeux
4. Sensibilisation des intervenants
5. Charte d'objectifs

PHASE 4 : Conception du projet intégrant le développement durable

1. Programme de l'opération
2. Parti d'aménagement durable
3. Conception intégrant le développement durable

PHASE 5 : Mise en œuvre

1. Transcription des objectifs de développement durable en prescriptions
2. Contrôle et surveillance durant la réalisation
3. Evaluation des projets de construction
4. Gestion des chantiers
5. Sensibilisation des acquéreurs et futurs usagers
6. Information des acquéreurs et des gestionnaires

PHASE 6 : Bilan - capitalisation

1. Bilan de la démarche HQE-Aménagement
2. Bilan de l'opération
3. Capitalisation

ANNEXE 2. Liste des 17 thèmes HQE-Aménagement™

Extrait du Guide HQE-Aménagement™

Assurer l'intégration et la cohérence du quartier avec le tissu urbain et les autres échelles de territoire

1. Territoire et contexte local
2. Densité
3. Mobilités et accessibilité
4. Patrimoine, paysage et identité
5. Adaptabilité et évolutivité

Préserver les ressources naturelles et favoriser la qualité environnementale et sanitaire de l'aménagement

6. Eau
7. Énergie et climat
8. Matériaux et équipements
9. Déchets
10. Écosystèmes et biodiversité
11. Risques naturels et technologiques
12. Santé

Promouvoir une vie sociale de proximité et conforter les dynamiques économiques

13. Économie du projet
14. Fonctions et mixités
15. Ambiances et espaces publics
16. Insertion, formation et sensibilisation
17. Attractivité, dynamiques économiques et filières locales

ANNEXE 3. Tableau croisé Grille EcoQuartier 2010-2011 / HQE-Aménagement™ (SMO et 17 thèmes)

Dimensions de la Grille EcoQuartier	Grille EcoQuartier	Thématiques HQE-Aménagement : dimensions	Thématiques HQE-Aménagement : 17 thèmes	SMO HQE-Aménagement ²²
DEMARCHE ET PROCESSUS	1 - Piloter et concerter dans une optique de transversalité			1.1. Attentes et motivations de la ou des collectivités territoriales 1.2. Engagement de l'aménageur dans la démarche HQE Aménagement 1.3. Engagement de la ou des collectivités dans la démarche HQE Aménagement 1.4. Modalités de gestion de l'opération 1.5. Participation des parties prenantes 1.6. Equipe pluridisciplinaire <i>Gestion documentaire</i>
	2 - Bien situer et définir son projet	Assurer l'intégration et la cohérence du quartier avec le tissu urbain et les autres échelles de territoire	1. Territoire et contexte local 5. Adaptabilité et évolutivité 11. Risques naturels et technologiques	1.6. Equipe pluridisciplinaire 2.1. Diagnostic au regard du développement durable 2.2. Revue de la réglementation et des démarches locales 2.3. Partage du diagnostic 2.4. Adéquation de l'opération par rapport au développement durable 3.1 Analyse thématique des études initiales 3.2 Hiérarchisation des enjeux 3.3 Déclinaison des enjeux 4.1 Programme de l'opération

²² Les exigences spécifiques à chaque phase d'HQE-Aménagement sont noir en dans le tableau. Les exigences récurrentes à chaque phase sont en bleu et en italiques (ex : *Participation des parties prenantes*).

				<p>4.2 Parti d'aménagement durable</p> <p>4.3 Conception intégrant le développement durable</p> <p>5.1 Transcription des objectifs de développement durable en prescriptions</p> <p><i>Identification des parties prenantes et de leurs attentes</i></p> <p><i>Adéquation réglementaire, faisabilité et acceptabilité</i></p> <p><i>Gestion documentaire</i></p>
	3 - S'assurer de la faisabilité financière, technique et juridique du projet		13. Économie du projet	<p><i>Identification des parties prenantes et de leurs attentes</i></p> <p><i>Adéquation réglementaire, faisabilité et acceptabilité</i></p> <p><i>Processus d'évaluation et d'amélioration continue</i></p> <p><i>Gestion documentaire</i></p>
	4 - Savoir gérer et évaluer son projet et son quartier			<p><i>Planification de l'opération</i></p> <p>1.6. Equipe pluridisciplinaire</p> <p>Ensemble du SMO (gérer²³)</p> <p>5.2 Contrôle et surveillance durant la réalisation</p> <p>5.3 Evaluation des projets de construction</p> <p>5.4 Gestion des chantiers</p> <p>PHASE 6 Bilan-capitalisation (évaluer) :</p> <p>6.1 Bilan de la démarche HQE-Aménagement</p>

²³ Au sens de la gestion de projet pendant l'ensemble des phases de développement du projet, étant entendu que la démarche HQE-Aménagement participe d'une anticipation de la gestion en phase d'usage / exploitation, mais ne porte pas sur les phases ultérieures à la livraison du projet.

				<p>6.2 Bilan de l'opération</p> <p>6.3 Capitalisation</p> <p><i>Identification des parties prenantes et de leurs attentes</i></p> <p><i>Processus d'évaluation et d'amélioration continue</i></p> <p><i>Gestion documentaire</i></p>
	5 - Pérenniser la démarche	Ensemble du SMO (démarche cohérente et continue)		<p>Ensemble du SMO (démarche cohérente et continue)</p> <p>3.4 Sensibilisation des intervenants</p> <p>3.5 Charte d'objectifs</p> <p>5.3 Evaluation des projets de construction</p> <p>5.5 Sensibilisation des acquéreurs et futurs usagers</p> <p>5.6 Information des acquéreurs et des gestionnaires</p> <p><i>Identification des parties prenantes et de leurs attentes</i></p> <p><i>Processus d'évaluation et d'amélioration continue</i></p>
CADRE DE VIE ET USAGES	6 - Promouvoir le vivre-ensemble	Promouvoir une vie sociale de proximité et conforter les dynamiques économiques	14. Fonctions et mixités	<p>5.5 Sensibilisation des acquéreurs et futurs usagers</p> <p>5.6 Information des acquéreurs et des gestionnaires</p> <p><i>Identification des parties prenantes et de leurs attentes</i></p>
	7- Promouvoir des modes de vie solidaires et responsables	Préserver les ressources naturelles et favoriser la qualité	15. Ambiances et espaces publics	
	8 - Offrir un cadre de vie agréable et sain		16. Insertion, formation et sensibilisation	
			16. Insertion, formation et sensibilisation	
			12. Santé	
			15. Ambiances et	

	9 - Valoriser le patrimoine local, l'identité et l'histoire du quartier	environnementale et sanitaire de l'aménagement	espaces publics	
	10 - Intensité, compacité et densité : dessiner un quartier adapté au contexte		4. Patrimoine, paysage et identité	
			2. Densité	
DEVELOPPEMENT TERRITORIAL	11 - Assurer la mixité fonctionnelle	Promouvoir une vie sociale de proximité et conforter les dynamiques économiques	14. Fonctions et mixités	5.5 Sensibilisation des acquéreurs et futurs usagers 5.6 Information des acquéreurs et des gestionnaires <i>Identification des parties prenantes et de leurs attentes</i>
	12 - Organiser au mieux les déplacements et diminuer la dépendance à l'automobile		3. Mobilités et accessibilité	
	13 - Promouvoir des modes de déplacement alternatifs et durables		3. Mobilités et accessibilité	
	14 - Inscrire le projet dans la dynamique de développement local		13. Économie du projet 16. Insertion, formation et sensibilisation 17. Attractivité, dynamiques économiques et filières locales	
	15 - Valoriser les relations avec le milieu agricole et forestier		1. Territoire et contexte local 10. Écosystèmes et biodiversité	
PRESERVATION DES RESSOURCES	16 - Réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre, s'adapter au changement climatique	Préserver les ressources naturelles et favoriser la qualité	6. Eau	5.5 Sensibilisation des acquéreurs et futurs usagers 5.6 Information des acquéreurs et des gestionnaires

ET ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE	17 - Optimiser les besoins en énergie et diversifier les sources	environnementale et sanitaire de l'aménagement	7. Énergie et climat	<i>Identification des parties prenantes et de leurs attentes</i>
	18 - Assurer une gestion qualitative et économe des ressources en eau	<i>5.5 Sensibilisation des acquéreurs et futurs usagers</i>	8. Matériaux et équipements	
	19 - Utiliser de manière raisonnée les ressources non renouvelables et limiter la production de déchets	<i>5.6 Information des acquéreurs et des gestionnaires</i>	9. Déchets	
	20 - Préserver la biodiversité, restaurer et valoriser la nature en ville	<i>Identification des parties prenantes et de leurs attentes</i>	10. Ecosystèmes et biodiversité	

L'analyse croisée de la Grille EcoQuartier 2010-2011 et du référentiel de certification HQE-Aménagement™ (exigences du SMO ainsi que les 17 thèmes de la démarche HQE-Aménagement), met en exergue la grande compatibilité de ces outils : les 17 thèmes de la démarche HQE-Aménagement™ couvrent l'ensemble des dimensions de la Grille Ecoquartier. Les aspects du SMO (exigences spécifiques par phase et exigences récurrentes) apportent par ailleurs des éléments de méthode qui déclinent l'ensemble de la dimension « démarche et processus » de la Grille. La convergence des outils est donc notable et illustre un consensus sur les dimensions, thèmes, enjeux... de développement durable dans les opérations d'aménagement.

ANNEXE 4. Tableau des principales caractéristiques des opérations test.

Tableau descriptif sommaire des caractéristiques des opérations candidates à la phase d'audits test HQE-Aménagement™				
Procé- -dure	Aména- -geur	Contexte urbain	Finalités du programme	Avancement selon les 6 phases de la démarche HQE-Aménagement™
ZAC	EPIC	Renouvelle-ment	Mixte : logement, activités, équipements collectifs, projet social.	PHASE 5 : 150 logement ont fait l'objet d'une cession (accession à la propriété); 450 logements en cours de commercialisation; réhabilitation de 3 bâtiments pour centre culturel et social engagée en 2010).
ZAC	EPIC	Extension	Quartier neuf d'extension urbaine : logements, activités diverses et commerces, groupe scolaire et crèche, annexe de la mairie, espaces verts.	PHASE 5 : lancement des premiers travaux d'aménagement : août 2004 ; 650 Logements habités ; services et commerces ouverts; une tranche de la coulée verte livrée... PHASE 6 : éléments.
ZAC	Privé	Renouvellement	Fonctions urbaines hétérogène : habitat individuel, habitat collectif, commerces, espaces verts public, résidence étudiante, centre de loisir, crèche...	PHASE 4 / 5 : Premier permis de construire déposé en décembre 2010. Livraisons jusqu'à 2016.
ZAC	Privé	Renouvellement	Reconquête de friches agricoles maraichères, et de friches industrielles. Logements locatifs sociaux et individuels, commerces, activités diverses, bureaux, équipements publics, équipements universitaires....	PHASE 5 : Concessionnaire désigné 2008. Réalisation opérationnelle en voie de lancement (enquête publique en cours, mise au point du projet de VRD et d'espaces publics en cours sur la base de l'avant-projet approuvé en 2010). La phase d'AVP a été partagée et validée avec les acteurs de l'opération.
ZAC	Etablis- -sement public	Restructuration	Opération inscrite dans un projet de développement de cluster scientifique et technologique. Objectif de restructuration du site existant d'une Grande École et de développement d'un quartier ouvert et mixte sur le site, agréable et animé, tourné vers la formation et la haute technologie.	PHASE 1 / 2 : ZAC en cours de création sur l'ensemble de la zone accueillant le site. Projet de lotissement séparé pour permettre de répondre rapidement aux premières demandes d'implantation d'entreprises. Permis d'aménager du site obtenu en 2008 ; deux chantiers en cours sur la zone. Réunion publique pour le projet tenue en janvier 2010.

ZAC	OPAC	Renouvellement Couture urbaine	Quartier neuf sur une réserve foncière au cœur d'une zone urbanisée : logements, bureaux, petits commerces et services, équipements publics, espace petite enfance et gymnase, jardin public...	PHASE 5 : Premiers travaux débutés en 2007. Projet à mi terme au moment de la candidature. Quartier aujourd'hui très majoritairement viabilisé. 14 lots commercialisés sur 25. 31 logements sociaux habités. 4 chantiers prévus en 2011.
ZAC	SEM	Renouvellement	Projet de requalification urbaine et économique. Secteur inscrit comme "territoire stratégique" dans le projet de SDRIF adopté par la Région en février 2007. Logements dont 25% sociaux, équipements publics, commerces, bureaux.	Réalisation d'une étude économique en 2006. Approbation du dossier de création de ZAC en septembre 2007. Etudes pré-opérationnelles en 2008/2009. Approbation du dossier de réalisation de la ZAC juin 2009. Poursuite des études économiques en 2010 pour élaborer la stratégie de commercialisation des programmes de bureaux. Réalisation de la chartre environnementale en parallèle.
ZAC	SEM	Renouvellement	Requalification urbaine du quartier et reconquête de friche urbaine. Le site représente 1/4 de la superficie de la commune. Sa situation est stratégique et le projet est un véritable projet de territoire constituant un défi métropolitain et d'intérêt général. Logements, équipements publics, Equipement collectif, commerces et activités, bureaux, groupe scolaire, parc paysager...	PHASE 5 : <i>mais phases itératives suivant les échelles et les temps du projet.</i> ZAC créée en 2007, après deux ans d'études préalables et de concertation. Concessionnaire choisi en 2007. En 2008, révision du PLU enclenchée pour le mettre en conformité avec le projet. Création du nouveau quartier échelonnée sur 18 ans. Phasage des opérations lié à la mutabilité des terrains et aux délais de dépollution des sols. La préparation des terrains a commencé, avec la démolition et la remise en état des sols des terrains devant accueillir les futures constructions.
ZAC	SEM	Renouvellement Reconquête de friche militaire	Terrain en plein cœur de la commune : reconversion d'un camp militaire inscrite au PLU de l'agglomération et au projet de développement territorial. Logements locatifs sociaux, logements en locatif intermédiaire ou en accession sociale, commerces, activités tertiaires.	PHASE 4 / 5 : Concertation déroulée de 2003 à 2006. Bâtiments militaires démolis. Réalisation effectuée d'équipements primaires d'infrastructure : aménagement des voiries et réseaux, axe vert et place d'entrée de ville (livrés en 2010), bassin de rétention des eaux pluviales (livré en 2008).

ZAC	SEM	Renouvellement zone d'activité	Parc d'affaires au cœur du Pôle Economique Ouest d'une grande ville. Bureaux, activités mixtes (bureaux / industries), pôle de services aux entreprises, Logements.	PHASE 5 : ZAC créée en 2004 puis dossier de création modifié une 1 ^{ère} fois en 2007 ; puis une 2 ^{nde} fois lors de l'approbation du dossier de réalisation en 2009. Fin des études en décembre 2010. Consultation des entreprises à partir de janvier 2011. L'aménageur intervient à partir de la phase 4, l'agglo ayant défini initialement les objectifs environnementaux à l'issue d'une AEU.
ZAC	Privé	Renouvellement	Friche industrielle très étendue et très peu végétalisée. Reconversion de cette friche industrielle en un écoquartier. Logements dont 20 % de logements sociaux, logements pour étudiants et résidence service, bureaux et commerces, d'école, espace public.	PHASE 4 : Concertation publique et approbation de la ZAC en 2007. Aménageur de la ZAC désigné en 2008. Dossier de réalisation de la ZAC approuvé par le Conseil Municipal le 17 décembre 2009. Promesses de vente synallagmatiques des terrains signées en 2010. Cahier des Charges de Cession de Terrain en cours d'élaboration. Acquisition des terrains par l'aménageur prévue en 2011. Planning prévisionnel : dépôt des premiers permis de construire début 2011, démarrage des travaux 4 ^{ème} trimestre 2011, fin des travaux : 2 ^{ème} trimestre 2014.
Lotissement	Privé	Nouveau quartier d'extension urbaine	Lotissement avec une typologie de bâti non uniforme. 22 lots créés parmi lesquels 1 lot destiné à du collectif, 4 lots pour des maisons de ville et 17 pour du logement individuel. SHON a été répartie de manière différente selon les parcelles.	PHASE 5 : Fin des travaux de première phase avec cession en cours des terrains.
Lotissement	Commune	Extension	Lotissement, Permis d'aménager : création d'un nouveau quartier en extension urbaine à 500m du centre-bourg (Commune rurale 3996 habitants). Quartier intégré dans son environnement : cadre de vie de qualité ; projet issu d'une démarche concertée ; projet ambitieux et innovant en matière de DD.	Fin de PHASE 4 / Début PHASE 5 : Permis accordé, instruction du dossier de déclaration au titre de la loi sur l'eau en cours. Lancement des travaux prévu pour mars 2011.
Lotissement	Commune	Requalification complexe sportif en zone d'habitation	Lotissement, Permis d'aménager : Requalification d'un complexe sportif en zone d'habitation.	Fin PHASE 4 / Début PHASE 5 : Concertation terminée, projet figé ; dépôt du permis mars 2011, début des travaux dernier trimestre 2011.

ZAC	SEM	Renouvellement, reconquête de friche industrielle + OPAH	S'inspirant des différents exemples d'écoquartiers européens, réaliser en France la plus importante opération d'urbanisme mettant en application les principes du DD et de la HQE, par la recherche de la réduction généralisée des consommations énergétiques. Montrer par l'exemple le caractère transférable des méthodes et techniques utilisées ailleurs. Logement dont social, activités, bureaux...	PHASE 4/5 : Conception aboutie. Mise en œuvre opérationnelle en 2011.
ZAC	SEM	Extension Zone logistique et réhabilitation d'une ferme	Extension d'une zone logistique et d'espaces dédiées à des PME / PMI. Conservation et réhabilitation d'une ferme existante.	PHASE 4/5 : Etude d'impact réalisée en 2009. Charte élaborée. Plan d'action défini.
Lotissement	Privé	Lotissement - quartier neuf d'extension urbaine	Lotissement monofonctionnel de maisons individuelles en milieu périurbain.	PHASE 4 : Phase 4 terminée.
<p><u>Note :</u> les éléments de présentation ci-dessus sont sommaires et sont issus des dossiers de réponse à l'appel à candidature. L'Etat d'avancement a parfois évolué lors du déroulement des audits test, et a fortiori entre les audits test et l'élaboration du présent rapport.</p>				

