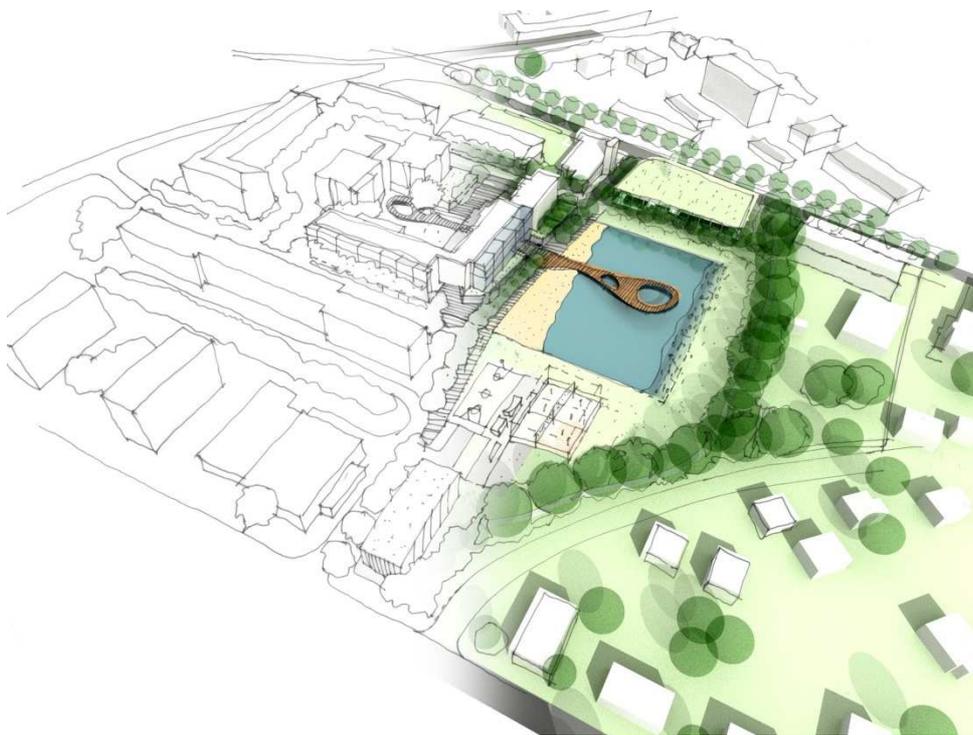


METTRE EN PLACE ET GERER UN DISPOSITIF D'EVALUATION D'UNE OPERATION D'AMENAGEMENT DURABLE

Cahier de recommandations



Version 1 de Novembre 2015

Avec le soutien particulier de :

Sommaire

Edito

Introduction

Partie 1 : Les fondamentaux

- Pourquoi mettre en place un dispositif d'évaluation d'une opération d'aménagement durable ?
- Qu'est-ce qu'un dispositif d'évaluation d'une opération d'aménagement durable ?
- Comment mettre en place un dispositif d'évaluation d'une opération d'aménagement durable ?

Partie 2 : Les fiches pratiques « évaluation »

- Mise en place et gestion d'un dispositif d'évaluation d'une opération d'aménagement durable
- Préfiguration du dispositif d'évaluation
- Choix du site et contexte : pertinence de l'opération au regard du développement durable
- Pertinence de la charte d'objectifs d'aménagement durable et déclinaison en critères d'évaluation
- Optimisation de la programmation et conception du projet vis-à-vis des objectifs d'aménagement durable
- Suivi des prescriptions et de la mise en œuvre
- Performance du projet et contribution de l'opération au développement durable du territoire

Pour en savoir plus

Annexe 1 : L'évaluation dans le référentiel SMO de HQE Aménagement

Annexe 2 : L'évaluation et les étapes de l'AEU₂

Annexe 3 : La démarche EcoQuartier

Annexe 4 : Glossaire partagé

Annexe 5 : Références et bibliographie

Remerciements

Ce document a été réalisé à l'initiative de l'Association HQE avec le soutien technique et financier de l'ADEME. Il est le fruit d'un travail multi-acteurs avec des professionnels représentant les principales parties intéressées des opérations d'aménagement durable.

Composition du comité de rédaction :

- **Pilotes** : Association HQE (Anne-Sophie PERRISSIN-FABERT & Nathalie SEMENT) et ADEME (Sophie DEBERGUE)
- **Experts** : CSTB, Certivéa, Céréma, IMBE, Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'égalité des Territoires
- **Opérationnels – Maîtrise d'ouvrage** : USH, SNAL, EPA Sénart
- **Opérationnels – Maîtrise d'œuvre** : CINOV, OGE, Syntec Ingénierie, UNSFA
- **Autres acteurs de l'aménagement** : ANAH, Caisse des dépôts, FNAU

Nous remercions l'ensemble des entités, qui ont contribué et apporté expertise, pratiques et retours d'expérience.

Avec un remerciement tout particulier pour leur contribution à son élaboration et à sa relecture à :

- Daniela BELZITI (CSTB)
- Claire-Anne DAVID-LECOURT (Caisse des dépôts)
- Dominique De VALICOURT (IMBE)

Edito



Processus de fabrication urbaine : l'évaluation au service de la Collectivité

« Il importe que la maîtrise d'ouvrage urbaine, et en particulier, la collectivité publique reste souveraine dans les processus de fabrication de la ville qui doivent demeurer dans un espace de participation citoyenne au débat démocratique. Si la collectivité veut se démettre de la fonction de maîtrise d'ouvrage urbaine, elle doit savoir combien la démarche d'évaluation lui sera alors d'une grande utilité pour discuter avec ses interlocuteurs. Elle sera fondée à se demander comment elle engagera cette évaluation, ce qu'elle souhaite évaluer, à l'aune de quoi et enfin à qui elle confiera ce travail afin qu'il se borne à la plus grande objectivité.

Il importe de sensibiliser la collectivité aux différents niveaux d'approche de l'évaluation. Les démarches d'évaluation sont le plus souvent comprises et limitées à l'évaluation à posteriori. La culture de l'évaluation se bornant le plus souvent à mesurer les effets de l'action publique, elle se prive d'une capacité à mesurer les conditions limitantes ou optimisantes d'une stratégie de l'action.

L'évaluation ex post de la qualité des aménagements livrés, du service rendu, du confort d'usage et de l'exécution générale des prestations ne sont bien sûr pas à sous estimer. Toutefois, pour la réussite d'un dispositif collaboratif, il est important que les collectivités soient convaincues que l'évaluation peut aussi servir utilement la conduite de projet et qu'elle dispense une réelle vigilance à tous les processus de projet, et ce, qu'elles soient ou pas maître d'ouvrage. En rendant fiables et transparents les critères attachés à l'évaluation, la collectivité s'assure d'un dialogue plus pragmatique qui ne se perd pas en conjectures.

C'est notamment en mettant en évidence collégialement des critères objectifs et tangibles d'évaluation aptes à donner la mesure d'un processus d'actions, que la collaboration avec les aménageurs sera placée sous les meilleurs auspices. Cette culture de l'évaluation qui intercepte le plus souvent les démarches de programmation les plus ambitieuses est forcément l'apanage de la collectivité garante de l'intérêt général ; elle améliore notablement la conduite des processus, la mobilisation d'un système d'acteurs et fonde les conditions de réussite d'un projet qui connaît notamment une amélioration sensible de son processus de conception.

Dès lors, l'évaluation in itinere qui vise les modalités de négociation des contrats, d'élaboration, de conception du projet et de mise en œuvre des projets et la coordination des actions paraît indispensable. Cette évaluation médiane est fortement structurante en ce sens qu'elle permet à la collectivité de mesurer son action et celle de l'aménageur et les marges de manœuvre qui s'y attachent.

Sont visées explicitement dans ce type d'évaluation, les modalités d'organisation du processus de conception du projet ; comment s'organise la collaboration entre la collectivité, les parties prenantes, l'équipe de maîtrise d'œuvre et l'aménageur mais aussi les ayants-droits et plus explicitement la participation citoyenne. Il est indispensable que l'exploitation d'un bilan en continu de la concertation participe à enrichir la programmation et s'impose in fine à l'évaluation.

Pour sortir la conception urbaine de sa routine et faire en sorte que les projets innovent en se calant notamment le plus possible au contexte du projet, les collectivités sont invitées à mettre en place un processus de projet le plus itératif possible qui mette l'évaluation au cœur du dispositif afin que programme et projet s'incrémentent mutuellement en fonction des résultats apportés par l'évaluation in itinere.

Pour prétendre être un interlocuteur à la hauteur, une collectivité doit se forger des outils pertinents et solides pour entamer les discussions autant avec les équipes de conception qu'avec les aménageurs. Aussi doit-elle mettre en place des outils d'aide à la décision collégiaux et partagés, de management participatif de la décision, d'élaboration conjointe du diagnostic ; une conduite de la programmation placée sous la responsabilité de la collectivité publique seule compétente en urbanisme et garante de l'intérêt général devant les citoyens. L'évaluation ex ante permet alors à la collectivité de mesurer la pertinence de son diagnostic, de se convaincre de la nécessité de mettre en place une veille stratégique, mais aussi un suivi animation de son opération.»

Patrick CHOTTEAU - Secrétaire général adjoint de la Mission Interministérielle pour la Qualité des Constructions Publiques

Introduction

L'aménagement opérationnel consiste à mettre en place les actions nécessaires à la réalisation d'un projet urbain. Il regroupe ainsi « l'ensemble des actions conduites ayant pour objet la fourniture de terrains à bâtir, la construction de bâtiments ou le traitement de quartiers et d'immeubles existants »¹. Il implique donc de multiples missions, notamment : comprendre les problématiques urbaines locales, les enjeux territoriaux et les objectifs politiques ; définir le programme d'un projet urbain ; élaborer des stratégies et choisir les modes opératoires juridiques et financiers ; mettre en œuvre le processus de réalisation (acheter, viabiliser, équiper, commercialiser, construire, piloter, animer, concerter, communiquer, contrôler et financer) et les moyens permettant de pérenniser le projet (gestion urbaine).

Cette échelle d'action que constitue l'aménagement opérationnel, charnière entre ville et bâtiment, présente en outre un intérêt particulier dans la mise en œuvre d'un urbanisme durable. Il est une opportunité permettant d'intégrer le développement durable au cœur des projets de territoires, en conciliant des objectifs de bien-être, d'équité, de cohésion sociale et de développement économique avec le respect de l'environnement et du cadre de vie. Cela implique, toutefois que les acteurs des projets d'aménagement, au premier rang desquels aménageurs et collectivités, intègrent de **nouveaux modes et savoir-faire dont l'évaluation représente un élément incontournable.**

C'est dans cette perspective que l'ADEME et l'Association HQE accompagnent les acteurs dans l'amélioration de leurs pratiques avec des outils dédiés que constituent l'**AEU²** et la **certification HQE Aménagement**. Ces deux dispositifs, développés de manière complémentaires, sont à disposition des acteurs, plus particulièrement des maîtres d'ouvrage et des professionnels de l'aménagement, depuis plusieurs années. L'**AEU²**, est aujourd'hui un dispositif complet, réactualisé en 2013, proposant des outils d'aide à la décision et à la mise en œuvre des principes de développement durable pour aider les collectivités à construire leurs projets en apportant un éclairage en termes de contenu. **HQE Aménagement**, propose un Système de Management d'Opération pour favoriser et certifier la qualité de la conduite de projet mise en œuvre par les aménageurs publics ou privés.

Ces deux outils accompagnent les projets dans le processus de **labellisation EcoQuartier** initié par le Ministère. La complémentarité des 3 démarches et méthodes à chaque étape d'un projet d'aménagement durable est aujourd'hui posée : l'**AEU²** pour construire son projet, **HQETM Aménagement** certifiée par Certivéa pour manager son projet et le label EcoQuartier de l'Etat pour en reconnaître l'exemplarité.

Exigence récente de ces outils, l'évaluation dans le cadre d'opérations d'aménagement, est encore une pratique émergente pour laquelle les acteurs sont en demande d'appui méthodologique. C'est pourquoi l'ADEME et l'Association HQE se sont associées pour conduire un travail collaboratif dont le présent cahier est le fruit. Ce cahier de recommandations s'adresse aux aménageurs et collectivités, maîtres d'ouvrage et professionnels de l'aménagement. Il a comme objectif de les accompagner à intégrer l'exigence d'évaluation dans leurs projets d'urbanisme opérationnel durable. Il est particulièrement indiqué en appui à l'évaluation **en amont** d'un projet d'aménagement. Il vient nourrir les exigences relatives à l'évaluation incluses dans la démarche **AEU²** et/ou visant la certification **HQE Aménagement**. Il est constitué de deux parties, présentant les fondamentaux d'un processus d'évaluation d'une opération d'aménagement ainsi que des fiches pratiques pour sa mise en œuvre.

Quel lien avec la campagne d'évaluation « *ex post* » lancée par le Ministère ?

La démarche EcoQuartier continue son déploiement en 2015. Après une 2^{ème} session de labellisation annoncée en décembre 2014, une campagne d'évaluation des premières opérations labellisées a été lancée afin de garantir la qualité des opérations dans le temps. Une méthodologie nationale d'évaluation des 20 engagements en cours d'élaboration pourra ainsi être mise à disposition de l'ensemble des collectivités.

La mise en place et la gestion d'un dispositif d'évaluation d'une opération d'aménagement durable, comme recommandé dans le présent cahier, des phases de diagnostic jusqu'à la réalisation en passant par la conception, doit *in fine* faciliter de telles initiatives d'évaluation *ex post* sur des projets finalisés d'autant plus nécessaires pour connaître objectivement les performances atteintes.

¹ D'après CHOAY Françoise et MERLIN Pierre, Dictionnaire de l'Urbanisme et de l'Aménagement, Editions PUF, 2010

Partie 1 :

Les fondamentaux

POURQUOI METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF D'ÉVALUATION D'UNE OPÉRATION D'AMÉNAGEMENT DURABLE ?

L'évaluation est un principe déterminant de toute démarche territoriale de développement durable². Elle constitue aussi, dans le domaine des politiques publiques, **un élément de méthode incontournable. Constituant une démarche ouverte et orientée vers l'amélioration de l'action, l'évaluation peut être à la fois continue, territorialisée et participative.**

« Evaluer signifie produire un jugement de valeur sur une situation observée par rapport à une situation de référence au travers de critères prédéfinis. »

L'évaluation **des opérations d'aménagement**, relevant du champ des projets territoriaux de développement durable, constitue **une condition essentielle, permettant de mieux conjuguer le sens et les finalités des politiques et actions entreprises et d'en mesurer les impacts sur le territoire dans un objectif de développement durable.** Elle est d'autant plus pertinente qu'une opération d'aménagement fait intervenir une multiplicité d'acteurs publics ou privés tout au long du processus sur un temps très long.

*« L'évaluation a pour finalité de produire, sur la base d'informations diverses (enquêtes, statistiques, mesures, ...), **un jugement de valeur partagé sur l'efficacité des politiques [ou des projets] à la fois pour guider les décisions et informer les citoyens.** Tout en réduisant l'incertitude, il s'agit d'aider à la prise de décision et d'améliorer à la lisibilité de la chose publique. L'évaluation est un outil de pilotage des politiques publiques [ou des projets d'aménagement] qui permet d'apprécier leur pertinence et leurs effets en termes d'efficacité et d'efficience.*

Evaluer au regard du développement durable implique de considérer les impacts de nos décisions au regard des enjeux globaux (changement climatique, érosion de la biodiversité, accroissement des inégalités économiques et sociales). C'est également se donner les moyens d'agir et de « corriger le tir » chemin faisant, grâce aux informations fournies par les évaluations produites. »

« Manifeste pour une évaluation au regard du DD » du CERDD³

5 bénéfices de l'évaluation d'une opération d'aménagement

- **Le dialogue et la mobilisation** : pour contribuer à la formation et à la motivation des parties prenantes en les aidant à comprendre les processus auxquels elles participent et à s'en approprier les objectifs. Aussi, l'évaluation permet de s'adapter et de progresser pas à pas, en mobilisant pour gagner en qualité, en s'appuyant sur le débat démocratique pour partager la connaissance et légitimer l'action et en facilitant l'appropriation collective.
- **La transparence** : pour rendre des comptes de façon objective aux décideurs et aux citoyens, sur la manière dont une opération a été conduite et les résultats (performances) qu'elle a obtenus. Cette logique recouvre donc à la fois une finalité informative et démocratique de l'évaluation, en favorisant une information claire, complète et transparente.
- **L'efficacité grâce à une meilleure utilisation des moyens humains et financiers** : pour répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions. L'évaluation conduit ainsi à repenser les objectifs, via par exemple leur réajustement. S'il est souvent reproché à l'évaluation d'être onéreuse et chronophage, une de ses fonctions est pourtant d'éviter la mauvaise utilisation des ressources financières en mettant en place des moyens permettant de mesurer, au fur et à mesure de l'avancement de l'opération, les progrès ou les dérives afin d'apporter des actions correctives, de réviser les moyens ou encore les objectifs, voire favoriser le suivi des résultats réalisés. En ce qui concerne les bailleurs de fonds, l'évaluation peut aussi constituer une condition pour accéder à des financements.
- **Une aide à la décision** : pour préparer des décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'un projet d'aménagement. L'évaluation, par l'élaboration de plusieurs scénarios avant d'engager un projet, peut éclairer des choix surtout lorsque ceux-ci entraînent des changements en partie irréversibles. Cela implique par ailleurs que les résultats de l'évaluation menée de manière continue permettent de faire évoluer le projet dans le bon sens et ce indépendamment de la phase d'avancement de l'opération ;
- **L'amélioration continue** : outil corrélé au processus de suivi de l'opération livrée, l'évaluation aide à la gestion durable et participe à la capitalisation des résultats et à la progression des pratiques d'aménagement et de gestion. Tout au long d'un projet par exemple elle permet de mesurer l'efficacité des actions et des choix de conception / réalisation, afin d'en retenir des enseignements pour les futurs projets ;

² CGDD, De la stratégie à l'évaluation : des clés pour réussir un Agenda 21 local - Référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable, Décembre 2011 http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Ref-Agendas_21_locaux.pdf & <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-referentiel-pour-l-evaluation-.html>

³ CERDD, Collection Évaluation et développement durable, Manifeste pour "Évaluation au regard du développement durable : un investissement garanti !", 2ème édition, Septembre 2011 <http://www.cerdd.org/IMG/pdf/tryp_evaluation_cerdd_2011.pdf>

Mettre en place un dispositif d'évaluation d'une opération d'aménagement durable, quels intérêts pour :

➤ la Collectivité

Maîtrise des charges, mutualisation des efforts collectifs, prise en compte en amont des risques potentiels (principe de précaution), **évitement d'actions correctives coûteuses** (principe de prévention), sont autant de plus-values au bénéfice de la Collectivité.

Témoignage d'une Collectivité

« L'évaluation, nécessairement articulée aux dispositifs de suivi de l'opération, dote les services de la collectivité d'arguments quantitatifs et qualitatifs. Ils vont servir à orienter les stratégies territoriales suivant ce fil directeur qu'est le développement durable. En explicitant les impacts sur le territoire des choix d'aménagement, en vérifiant si les objectifs visés ont été atteints et en recherchant les causes (techniques, financières, organisationnelles...) des échecs, elle place la décision dans un cercle d'amélioration continue. L'utilité de l'action publique pour les habitants et leur environnement est ainsi mise en évidence. » Bruno PARASOTE (Directeur de l'Aménagement Urbain, de l'Urbanisme et du Développement Durable - Ville d'Illkirch-Graffenstaden)

C'est aussi l'occasion pour la collectivité d'apporter une traduction opérationnelle aux politiques territoriales telles les Plans Climat Energie Territoriaux, les Agendas 21, SCoT, PLU, ... ou de saisir l'occasion de l'opération d'aménagement pour expliciter ses objectifs territoriaux de développement durable.

Ainsi, **l'évaluation d'une opération d'aménagement, permet de s'assurer de la cohérence entre les objectifs politiques et les niveaux d'ambition de la Collectivité, responsable du développement de son territoire, et les objectifs propres à l'opération.** En effet, la pratique montre parfois un certain « décalage » entre pratiques de planification et d'urbanisme opérationnel.

➤ l'Aménageur

Les efforts fournis en matière d'évaluation contribuent à **l'amélioration du projet d'aménagement** par une meilleure prise en compte du développement durable dans les projets.

L'évaluation stimule les aménageurs dans l'accroissement des connaissances et des savoir-faire, le perfectionnement des techniques, la progression de leurs pratiques et la capitalisation des expériences. Autant de progrès pouvant aider à **crédibiliser, établir ou pérenniser la confiance des acteurs d'un territoire envers les opérateurs.** En réfléchissant aux questions évaluatives et aux indicateurs qui aideront à définir le chemin parcouru, il devient possible de débattre, de comprendre, de formuler les objectifs de l'action, d'apporter des réponses mesurables aux critères d'éco conditionnalité des financeurs, mais également de **faire comprendre les marges de manœuvre et limites des réponses locales.**

L'évaluation permet aussi un **meilleur niveau de satisfaction des usagers, une meilleure acceptation, des coûts de maintenance réduits, une meilleure fonctionnalité** entraînant des coûts d'aménagements optimisés, ...

Témoignage d'un Aménageur

« Alors que les moyens à mobiliser sont de plus en plus contraints et face à des besoins croissants en service, public et collectif, les projets d'aménagement se situent devant une obligation de rationalité et d'efficacité. En permanence, il s'agit de trouver la bonne adéquation entre besoins et ressources. En nous interrogeant sur nos pratiques, l'évaluation nous oriente progressivement vers de meilleurs leviers. La simplification c'est sans doute aussi travailler autrement. » Un aménageur (SNAL)

Témoignage d'un BET

« L'évaluation est une opportunité d'apprentissage collectif. Elle aide à rassembler les différents acteurs sur des finalités ambitieuses. Elle amène à recentrer le projet sur des objectifs prioritaires, réalistes et d'utilité générale. Elle est ainsi un outil de gestion dans la durée pour garantir l'atteinte de performance durable. » Catherine CHEVAUCHE (Safege)

QU'EST-CE QU'UN DISPOSITIF D'ÉVALUATION D'UNE OPÉRATION D'AMÉNAGEMENT DURABLE ?

Un dispositif d'évaluation s'articule autour de **trois éléments**⁴ interagissant entre eux : des **critères d'évaluation**, des **indicateurs adaptés** au contexte de l'évaluation et des **données** que l'on peut mobiliser. Toutefois, un dispositif d'évaluation ne se réduit pas au choix, au renseignement et à l'analyse d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. **C'est un processus** qui imprègne l'organisation et les relations des acteurs d'un projet. On entend ainsi par « **dispositif d'évaluation** », l'ensemble des moyens (techniques, humains ou financiers), méthodes et mesures prises en vue d'atteindre les objectifs assignés à l'évaluation dans le cadre d'un projet.

3 définitions clés

- **Le critère d'évaluation** exprime ce que l'on cherche à évaluer. C'est donc l'élément fondamental d'une démarche d'évaluation.
- **L'indicateur** est une variable ayant pour objet de mesurer ou d'apprécier un ou plusieurs phénomènes (état, évolution). Il fournit un éclairage synthétique, forcément parcellaire, permettant d'appréhender l'existence et le degré de présence du critère recherché.

Les principales qualités attendues d'un indicateur sont les suivants :

- Sensibilité : capacité à refléter les évolutions de la réalité, et donc le niveau de réponse aux objectifs du projet ou de la politique
- Validité scientifique et statistique des données
- Disponibilité : caractère accessible et reproductible des données, à moindre coût
- Pertinence vis-à-vis du sujet : adéquation à l'échelle du territoire considérée, sensibilité aux évolutions structurelles, possibilités de comparaison
- Adoption concertée : débat sur la valeur de référence et l'objectif – si possible quantifié – à assigner, simplicité et lisibilité pour tous types de public

- **Les données** sont les informations, aussi objectives que possible, constitutives des indicateurs qui les synthétisent.

Ce n'est pas le nombre d'indicateurs qui préjugera de la qualité du dispositif d'évaluation, mais c'est la recherche d'un bon équilibre entre une évaluation quantitative et fortement technique et une évaluation participative, qualitative, transversale et communicante !

Dans le cas spécifique d'une opération d'aménagement, ce processus qui interpelle élus, techniciens, aménageurs et parties prenantes du territoire, implique la confrontation de diverses visions des enjeux territoriaux de développement durable et des stratégies d'action pour traduire ces enjeux de manière opérationnelle. Il vise à concilier au mieux pertinence scientifique, stratégie des acteurs – orientations politiques et opérationnalité de l'évaluation.

Evaluer un projet consiste à vérifier que les objectifs affichés et les actions retenues respectent les critères d'évaluation généraux suivants :

- La pertinence : Le projet répond-il aux enjeux identifiés ?
- La cohérence : Les objectifs d'aménagement durable, ceux des différents programmes, l'organisation et les moyens prévus sont-ils en adéquation ? Le projet est-il cohérent avec les objectifs ? Les actions qu'il comporte sont-elles cohérentes entre elles ?
- L'efficacité : Le projet a-t-il donné les produits en temps voulu ? Les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs chiffrés ?
- L'efficience : Au regard des résultats, l'attribution des moyens est-elle optimale et acceptable ? Quel rapport coût-efficacité ?
- L'effectivité ou l'impact : Qu'est-ce que le projet a permis en terme d'évolution des comportements ? Quels sont ses impacts ?

Pour appréhender un critère d'évaluation, trois types d'indicateurs utilisables :

- les indicateurs de réalisation : ils portent sur les réalisations physiques ou immatérielles découlant directement de l'action concernée, par exemple : m² de pistes cyclables créés, nombre de réunions organisées,...
- les indicateurs de performance (ou de résultat) : ils décrivent comment les bénéficiaires réagissent à l'action qui est censée leur profiter par exemple : utilisation des pistes cyclables, nombre de personnes ayant participé aux réunions de concertation,...
- les indicateurs d'impact : ils apprécient une somme d'actions au regard de l'enjeu et relativement à l'un ou plusieurs des objectifs qui les ont motivées. Leur aspect descriptif dépasse le cercle des bénéficiaires directs de l'action par exemple : nombre de tonnes de CO₂ économisées, apport de la concertation sur le projet, ...

Type d'indicateur	Impact	Performance	Réalisation
Renvoie aux :	Enjeux	Objectifs	Actions

⁴ Source de la page : CSTB (AUGISEAU Vincent), Evaluation des quartiers durables : éléments de méthodologie et analyse des pratiques, Juin 2011 <http://extranet.ecoquartiers.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/CSTB_Rapport_complementaire_pour_diffusion_cle74d8d3.pdf>

COMMENT METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF D'ÉVALUATION D'UNE OPÉRATION D'AMÉNAGEMENT DURABLE ?

L'aménagement opérationnel durable 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 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 fixer et de justifier via les outils que la démarche les invite à mettre en place, les obligeant à mener de nouvelles réflexions et à **formaliser** leurs choix et motivations.

4 fondamentaux pour construire et faire vivre collectivement un dispositif d'évaluation d'une opération aménagement durable⁵

➤ **Acquisition d'une culture commune : un dispositif co-construit, contextualisé et dimensionné**

L'acquisition d'une culture commune de l'évaluation, sa co-construction et son adaptation aux enjeux d'une opération, ainsi que son dimensionnement aux capacités des acteurs sont des points essentiels. Il s'agit en fait de définir, dès l'amont du projet, les objectifs et méthodes de l'évaluation avec les acteurs et de se donner les moyens nécessaires. Ainsi, dès les premières phases du projet, le dispositif d'évaluation doit être **co-construit entre l'aménageur**, maître d'ouvrage de l'opération d'aménagement **et la Collectivité** et partagé avec les parties prenantes.

Le **dispositif d'évaluation doit également être adapté** à l'opération, aux acteurs en présence et **aux moyens, aussi bien humains que techniques ou financiers, à disposition** pour sa mise en place et son suivi tout au long du projet.

➤ **Une évaluation participative : un dispositif partagé et transparent**

L'évaluation participative est définie comme une **évaluation où les acteurs impliqués dans le projet, des membres de l'équipe de projet jusqu'aux membres de la population concernée, ont l'opportunité de fournir un retour sur le projet** et, si c'est approprié, d'influencer son développement. En même temps qu'elle responsabilise les acteurs, l'évaluation redonne du sens au projet sans jamais perdre de vue les finalités de l'opération. En débattant des résultats attendus pour le territoire et de leurs conséquences pour la collectivité, une compréhension commune se construit. L'évaluation aide ainsi à la sensibilisation au développement durable, en favorise l'acceptation et participe à la mobilisation sur le projet. En cela, l'évaluation constitue un véritable outil pédagogique.

Les coûts et délais ainsi que les efforts requis pour faire une évaluation participative doivent être estimés correctement.

➤ **Un pilotage et une organisation : un dispositif intégré et itératif**

Un dispositif d'évaluation est une action à part entière du processus opérationnel corrélée à la participation et au pilotage. Elle **n'est pas une couche supplémentaire et doit s'intégrer au système de management de l'opération.**

Plus l'évaluation intervient en amont du projet, plus elle a le pouvoir d'influer sur l'aménagement, mais également moins elle peut s'appuyer sur des informations fiables et solides. Ce paradoxe conduit à des compromis : accepter que les évaluations réalisées en phase amont soient conventionnelles et partielles et se donner la possibilité de revenir sur les choix effectués en phase conception lorsque l'on dispose de plus de matière pour l'évaluation.

L'évaluation doit aussi permettre aux acteurs d'ajuster les objectifs et la conduite d'un projet.

«...peu d'acteurs anticipent et réservent aujourd'hui des moyens humains et financiers pour évaluer leurs projets. Des évaluations ponctuelles et surtout des diagnostics amont sont réalisés, généralement commandés à des bureaux d'études extérieurs. Mais ces études sont peu souvent coordonnées entre elles, liées, elles s'accumulent, se juxtaposent et apportent chacune une vision partielle des enjeux d'un site et d'un territoire. De plus elles ne sont pas toujours appropriées par les acteurs qui se donnent les moyens financiers pour les commander (budget d'étude...) mais pas les moyens humains, le temps, de les « digérer ».

CSTB (AUGISEAU Vincent), *Évaluation des quartiers durables : éléments de méthodologie et analyse des pratiques*, Juin 2011

➤ **Une formalisation : un dispositif d'évaluation qui s'inscrit dans la durée de l'opération**

Les objectifs de l'évaluation doivent être précisés dans le cadre de chaque projet. Il s'agit donc de définir les trois éléments du processus d'évaluation (critères, indicateurs, données) qui seront spécifiques à l'opération en fonction notamment des objectifs recherchés et prioritaires ainsi que des moyens disponibles. Le dispositif d'évaluation qui en découle doit ainsi être structuré et formalisé mais suffisamment souple pour laisser des marges de manœuvre aux acteurs. Cette étape de formalisation, si elle demande un temps pour sa mise en place, est aussi gage de transparence et de traçabilité tout au long du déroulement de l'opération.

Il est important de prévoir également l'après-évaluation. En effet, la restitution des résultats est un moment fort de l'évaluation : statut du rapport final, sa publication et sa diffusion, le degré de publicité,...

⁵ CGDD, De la stratégie à l'évaluation : des clés pour réussir un Agenda 21 local - Référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable, Décembre 2011 <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Ref-Agendas_21_locaux.pdf> & <<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-referentiel-pour-l-evaluation.html>>

Partie 2 :

Les fiches pratiques

« évaluation »

MISE EN PLACE ET GESTION D'UN DISPOSITIF D'EVALUATION D'UNE OPERATION D'AMENAGEMENT DURABLE

Les 6 fiches pratiques « évaluation » présentées dans cette partie proposent des éléments d'accompagnement des aménageurs et des collectivités dans la définition d'un dispositif d'évaluation propre à leur opération d'aménagement.

Elles offrent des éléments de cadrage et de **méthode concernant à la fois** :

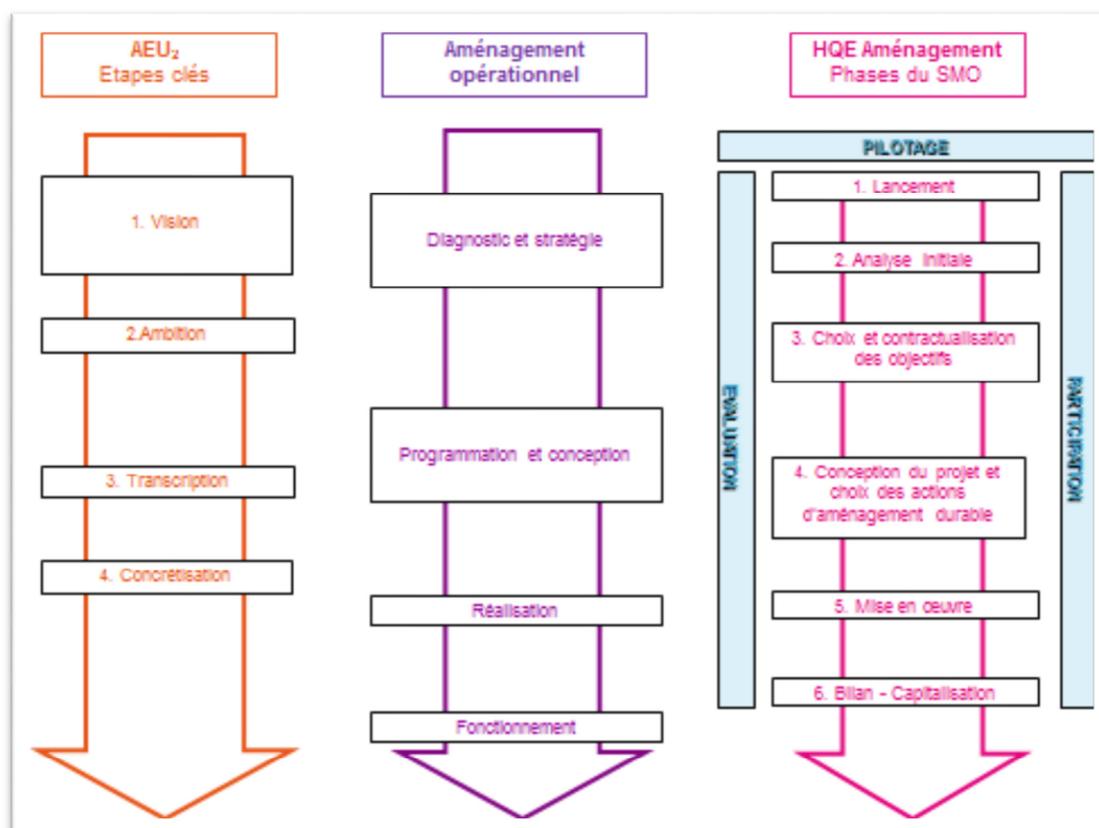
- **L'évaluation des « performances intrinsèques »** du projet au regard des enjeux du développement durable
- **L'évaluation « contextualisée »** des performances vis-à-vis des objectifs de développement durable spécifiques du territoire : **l'évaluation de la contribution de ce projet aux enjeux de développement durable propres au territoire où il s'inscrit**, en particulier en relation aux documents stratégiques et de planification des territoires.

Pour leur rédaction, chaque fiche pratique s'appuie sur une des six étapes de la démarche HQE Aménagement en articulation avec les 4 étapes clés de l'AEU₂.

L'AEU₂ est une méthodologie outillée permettant de concevoir un objet durable en matière d'urbanisme (aménagement et planification) et véhicule des principes, des éléments déterminants, des processus d'analyses et des éléments techniques. HQE-Aménagement atteste de la maîtrise du processus et des préoccupations tout au long du projet d'aménagement.

Les synergies entre ces démarches de nature similaire et complémentaires sont fortes, notamment en matière de méthode :

- La composante méthodologique et l'expertise technique de l'AEU₂ permettent un bon niveau de réflexion et que des sujets pertinents soient pris en charge par les maîtres d'ouvrages, en particulier les collectivités à qui elle s'adresse.
- La certification HQE-Aménagement garantit qu'une conduite de projet impliquant la collectivité et l'aménageur, est appliquée de manière rigoureuse pour traduire et maintenir jusqu'à livraison du projet, les préoccupations que l'AEU₂ fait émerger et aide à traduire en objectifs pour le projet.



Rappel : Etapes clés de l'AEU₂ et phases du SMO dans HQE Aménagement au regard du processus type d'aménagement opérationnel

Les fiches « évaluation » ciblent notamment les modalités et les questions évaluatives auxquelles renvoient les exigences du Système de Management de l'Opération (SMO) pour chacune de ses phases, en articulation avec les étapes de la certification HQE Aménagement, ainsi que de la démarche AEU₂ et auxquelles le processus d'évaluation doit répondre.

L'organisation étape par étape proposée dans ces fiches ne doit pas faire oublier qu'il s'agit d'un processus pas toujours linéaire, nécessitant des itérations.

Cependant l'évaluation peut être caractérisée en fonction du moment où elle intervient et de ses finalités dans le cadre du projet.

L'évaluation ex-ante a ainsi comme finalité d'aider les choix (mais cela peut aussi concerner des choix de gestion une fois le quartier livré). Cela implique que les résultats de l'évaluation peuvent entraîner une modification des choix, indépendamment de la phase.

Au cours de la conception et de la réalisation de celui-ci (**évaluation in itinere** ou chemin faisant) : il s'agit de mettre en place des moyens permettant de mesurer, au fur et à mesure de l'avancement de l'opération, les progrès ou les dérives afin d'apporter des actions correctives, de réviser les moyens ou encore les objectifs.

L'évaluation ex-post, permettant de vérifier l'efficacité des actions entreprises, peut aussi être réalisée en phase conception dans le cas où ses résultats ne servent pas à modifier les choix de conception mais juste à connaître leurs impacts.

Les 6 Fiches pratiques « Evaluation »

1. Lancement : PREFIGURATION DU DISPOSITIF D'EVALUATION

2. Analyse initiale : CHOIX DU SITE ET CONTEXTE : PERTINENCE DE L'OPERATION AU REGARD DU DEVELOPPEMENT DURABLE

3. Choix et contractualisation des objectifs d'aménagement durable : PERTINENCE DE LA CHARTE D'OBJECTIFS D'AMENAGEMENT DURABLE ET DECLINAISON EN CRITERES D'EVALUATION

4. Conception du projet et des actions : OPTIMISATION DE LA PROGRAMMATION ET CONCEPTION DU PROJET VIS-A-VIS DES OBJECTIFS D'AMENAGEMENT DURABLE

5. Mise en œuvre : SUIVI DES PRESCRIPTIONS ET DE LA MISE EN ŒUVRE

6. Bilan Capitalisation : PERFORMANCE DU PROJET ET CONTRIBUTION DE L'OPERATION AU DEVELOPPEMENT DURABLE DU TERRITOIRE

Chaque fiche « évaluation » est organisée autour de 3 rubriques :

- **Finalités de l'évaluation à ce stade**
Quels bénéfices de l'évaluation à ce stade de l'opération d'aménagement ?
- **Rappel des exigences du SMO en termes d'évaluation**
Issues du guide de la démarche HQE, de l'AEU² et du référentiel de certification du système de management d'une opération d'aménagement durable.
- **Modalités de mise en œuvre du processus d'évaluation : questionnements et recommandations**
NB : la liste des questions proposée ici ne recèle en aucun cas un caractère exhaustif.
 - ✓ **Pilotage de l'évaluation**
Définition des moyens humains (compétences, référent, rôles et responsabilités des acteurs ...) et financiers, de l'engagement politique et du processus de décision, ...
 - ✓ **Participation autour de l'évaluation**
Objectivation du système d'acteurs, appropriation, communication, implication des parties prenantes, ...
 - ✓ **Questionnements spécifiques pour la mise en œuvre du processus d'évaluation**
Questions pertinentes à ce stade de l'opération, définition des critères d'évaluation et des indicateurs, ...
 - ✓ **Données**
Identification et analyses des données à prendre en compte ou à créer et leur accessibilité

Phase du SMO : 1/ LANCEMENT

Titre de la fiche « évaluation » : PREFIGURATION DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION

Finalités de l'évaluation à ce stade

Il est essentiel de faire des choix, dès l'amont (en concertation avec la collectivité), sur ce qui devra ou pourra être évalué en fonction des priorités et des moyens. Aussi, le degré de détail et d'intégration dépendra des spécificités du projet et de l'importance qu'attacheront les porteurs de projet aux enjeux en question.

C'est à la maîtrise d'ouvrage de faire ces choix et de déployer ainsi les moyens nécessaires à une évaluation efficiente qui reste cohérente avec les processus opérationnels.

A ce stade le processus opérationnel n'est pas encore lancé. L'enjeu réside dans la préfiguration du dispositif d'évaluation et de ses modalités organisationnelles à mettre en œuvre par l'Aménageur et la Collectivité. Les finalités sont donc d'ordre organisationnel et décisionnel, les recommandations pour la mise en œuvre du processus d'évaluation portent ici notamment sur le pilotage.

Rappel des exigences du SMO en termes d'évaluation

- Prendre en compte la nécessité de l'évaluation et réfléchir au dispositif à mettre en place
- Eventuellement, désigner un référent de l'évaluation

Processus d'évaluation et d'amélioration continue (exigence récurrente) :

L'aménageur et/ou la ou les collectivité(s) territoriale(s) impliquée(s), doi(ven)t définir et mettre en place 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 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.

Modalités de mise en œuvre du processus d'évaluation : questionnements et recommandations

Les paramètres qui influent à ce stade amont à la mise en place d'un dispositif d'évaluation sont à la fois :

- la culture ou l'existence de démarches préexistantes d'évaluation de l'Aménageur et/ou de la Collectivité,
- la sensibilité des élus et des décideurs à la notion d'évaluation,
- une ingénierie de projet cohérente,
- le budget alloué à l'opération

En corollaire, il s'agit de prendre aussi en considération :

- les capacités, en termes de mobilisation et de compétences, des acteurs de l'opération,
- ainsi que l'engagement éventuel dans une démarche de management environnemental, de labellisation ou de responsabilité sociétale.

Ce préalable a pour objectif de veiller à la mise en place d'un dispositif d'évaluation qui corresponde à :

- une volonté et un portage politico-stratégique indispensable
- des capacités suffisantes pour assurer un portage technique adéquat.

o **Pilotage de l'évaluation**

Dans un premier temps, décider (politiquement) quel dispositif d'évaluation va être mis en place et ce jusqu'à quel degré, en adéquation avec les pratiques et les capacités (existantes ou à développer) à la fois de la Collectivité et de l'Aménageur. Ensuite, identifier les différents objectifs territoriaux et les cadres (ou démarches) d'évaluation déjà existants sur le territoire.

Quelles finalités assigne-t-on à l'évaluation dans le cadre du projet ?

*Quels moyens (humains, techniques, financiers ou autres) sont dédiés à l'évaluation ?
Quel degré de formalisation ?*

Quelles sont la méthode et les modalités de validation et de communication de l'évaluation ?

- o **Participation autour de l'évaluation**

Traiter le lien entre dispositif d'évaluation et dispositif de participation. Concrètement, il s'agit de tenir compte de l'évaluation dans les « Cahiers des charges des différentes modalités de la participation » qui est demandé dans le SMO.

Le SMO exige que le dispositif d'évaluation soit co-construit par l'aménageur et la collectivité en tenant compte des parties prenantes identifiées à cette phase.

La participation pouvant impliquer différents niveaux de prise en compte des parties prenantes, depuis l'information à la co-production (cf. glossaire), les choix en termes d'évaluation participatifs peuvent également être gradués de la volonté d'informer et de diffuser les résultats, à celle de faire participer les parties prenantes à la définition et aux choix de critères et indicateurs. Compte-tenu de la « difficulté » du sujet de l'évaluation, la volonté de « partager » largement une évaluation, peut nécessiter la mise en place d'actions pédagogiques pour éclairer le rôle de l'évaluation, expliquer la démarche ...

Un lien est-il prévu entre participation des parties prenantes et évaluation (identification de champs de l'évaluation issus de la participation ; évaluation participative...) ?

Quelles sont les modalités d'association de la population et de l'ensemble des parties prenantes à l'évaluation ?

- o **Questionnements spécifiques pour la mise en œuvre du processus d'évaluation**

- o **Considérer la transversalité et l'articulation des échelles**

Les questions liées à la complémentarité des territoires doivent être posés en rapport avec la nature du projet, en particulier en l'absence de stratégie, politique ou document de planification à l'échelle intercommunale.

Quelle complémentarité entre évaluation à conduire dans le cadre de l'opération d'aménagement et celles réalisées à des échelles territoriales supérieures ?

Quelle échelle pertinente (pour l'évaluation) en fonction de la thématique considérée ?

- ▶ Territoire
- ▶ Ville
- ▶ Quartier
- ▶ Opération

- o **Données**

- Données d'entrée

- Quelles sont les ressources disponibles (données, SIG, outils, observatoires locaux, ...) et mobilisables à des fins d'évaluation ?*
- Quelles sont les orientations, objectifs et/ou indicateurs territoriaux de DD (aux différentes échelles) applicables à l'opération ?*
- Les objectifs des politiques territoriales de DD de la ou des collectivité(s) impliquée(s) font-ils l'objet d'une évaluation et d'un suivi au niveau territorial ? Si oui, comment ?*
- Quelles sont les orientations, objectifs et/ou indicateurs territoriaux de DD (aux différentes échelles) applicables à l'opération ?*

A voir aussi :

- les acteurs concernés par l'évaluation,*
- les documents de planification généraux ou sectoriels (SCoT, PDU, PLU, PPR, ...) sans oublier les approches volontaires existantes de type Agenda 21, Chartes, ...*
- le cas échéant, cadres de référence ou dispositifs de reconnaissance nationaux ou internationaux (AEU², HQE Aménagement, Label EcoQuartier, Application d'un référentiel local ...) appliqués à l'échelle du territoire ou sur d'autres projets d'aménagement*

- Données de sortie

- Documents d'engagement / de préfiguration du dispositif d'évaluation*

Finalités de l'évaluation à ce stade

L'aménagement durable requiert un diagnostic global, croisé et partagé notamment pour l'identification des enjeux spécifiques ainsi que la définition et la hiérarchisation des objectifs. Les retours de terrain montrent que cette phase de diagnostic est particulièrement déterminante pour la prise en compte du développement durable et on observe trop souvent que cet état des lieux se limite aux études d'impact (réglementaires) et souffre d'un déficit de partage, de synthèse et de formalisation.

Rappel des exigences du SMO en termes d'évaluation

- Définir, mettre en place et maintenir un processus d'évaluation et d'amélioration continue
- Disposer d'un état initial du site et de son territoire
- Adéquation de l'opération par rapport au DD : démontrer et motiver avec la ou les collectivités impliquées dans le projet, l'adéquation de l'opération prévue par rapport aux enjeux de DD du site et du territoire, identifiés dans le cadre des études et de la concertation préalable et ce y compris par rapport au contexte du site et de sa localisation, au cadre réglementaire et à l'adhésion des parties prenantes.

Modalités de mise en œuvre du processus d'évaluation : questionnements et recommandations

Il est nécessaire de s'interroger sur l'ensemble des thèmes d'aménagement durable et approfondir ceux qui recèlent d'enjeux significatifs. Il s'agit donc d'une « exhaustivité relative » : dans un premier temps, objectivation des enjeux et dans un second temps un diagnostic plus poussé sur ces enjeux. Il s'agit en fait de pouvoir calibrer le diagnostic en fonction des attentes et des besoins. L'objectif n'est toutefois pas de « mesurer l'exhaustivité » mais plutôt de s'assurer que le questionnement n'ait pas été orienté a priori et restreint de manière non justifiée.

Il s'agit dans un premier temps de :

- croiser le choix du site (ses forces et faiblesses) avec les besoins et objectifs territoriaux de développement durable,
- de qualifier ou justifier l'opportunité du site, au regard du programme de l'opération d'aménagement projetée et son périmètre opérationnel pour s'assurer la **cohérence** et la **pertinence** du choix du site et de l'opération (à ce stade on ne peut évaluer à proprement parlé ses impacts ou son efficacité).

Le SMO exige, en effet, en fin d'analyse initiale de s'interroger sur la **justification de l'opération au regard du développement durable**. C'est dans le cadre de chaque opération que doivent être définis les critères discriminants ou de remise en cause.

o Pilotage de l'évaluation

Réaliser un diagnostic pertinent au regard du développement durable au-delà du périmètre opérationnel pour disposer d'un état « zéro » du site et de son contexte et identifier les forces, faiblesses et potentiels vis-à-vis de l'aménagement urbain durable.

Cette étape est cruciale puisque l'état « zéro » obtenu permettra de définir les valeurs ou seuils cibles pour l'évaluation, atteignables et pertinents dans le contexte.

Quel est le niveau de complétude et de robustesse du diagnostic ? Parmi les critères utilisés, lesquels permettent de justifier l'opération au regard du DD ?

L'équipe pluridisciplinaire envisagée est-elle adaptée au projet (taille et complexité, contexte territorial et enjeux de développement durable) ? Dans quelle mesure sa configuration permet-elle la prise en charge d'un processus d'évaluation ?

o Participation autour de l'évaluation

L'identification d'autres acteurs pouvant être impliqués dans la validation et le partage de l'état des lieux (ex : autorité organisatrice des transports, association de quartier, ...) est essentielle : en effet **la détermination et l'énoncé des parties prenantes est un moyen de formaliser et d'étendre le questionnement afin de favoriser l'exhaustivité même relative du diagnostic et d'identifier tous les enjeux de l'opération.**

Le « check » concernant la pertinence des champs du diagnostic passe moins par l'engagement de montants très importants d'études que par l'écoute méthodique des parties prenantes. En effet instaurer un dialogue avec les collectivités, le CAUE, les riverains, les acteurs économiques, ..., permet d'identifier les sujets significatifs et porteurs d'enjeux sur lesquels investiguer en sus des aspects réglementaires.

On peut en outre parler d'une exhaustivité :

- « horizontale » (plusieurs thématiques prises en compte),
- « verticale » (degré d'approfondissement dans la prise en compte de chaque thématique)
 - « transversale » (croisement entre les thématiques)
 - et « partagée » (prise en compte des points de vue des acteurs)

Les bons moyens, acteurs et parties prenantes ont-ils concouru au diagnostic ?

○ **Questionnements spécifiques pour la mise en œuvre du processus d'évaluation**

○ **Etat initial du site**

Identifier les éléments d'analyse qui « affichent » des forces ou des faiblesses pour ensuite en tenir compte dans la définition des objectifs, des critères d'évaluation et des indicateurs de l'opération.

Quels objectifs pour l'opération découlent directement du site (ex. : dépollution, zone inondable, ...) ?

○ **Enjeux de développement durable du territoire**

Identifier les enjeux prioritaires desquels découleront les objectifs puis les critères d'évaluation de l'opération.

Quels sont les éléments du cadre réglementaire et des démarches territoriales de l'opération qui induisent des objectifs de performance et/ou des critères d'évaluation, pouvant être déclinés sur l'opération ?

Toutes les thématiques potentiellement pertinentes d'aménagement durable ont-elles été analysées ? Quels objectifs, ou indicateurs, en découlent qui peuvent s'appliquer à l'opération ?

○ **Pertinence de l'opération**

Justifier la pertinence du site et la pertinence relative des programmes envisagés est une exigence forte du SMO

Les résultats du diagnostic contribuent-ils à justifier la pertinence du choix du site et du programme ?

L'adéquation réglementaire, la faisabilité et l'acceptabilité de l'opération sont-elles évaluées ?

○ **Données relatives à l'évaluation**

- Données d'entrée

- Documents d'engagement / de préfiguration du dispositif d'évaluation
- Données disponibles sur le site et au-delà du périmètre opérationnel

- Données de sortie

- Diagnostic au regard du développement durable avec recherche d'exhaustivité de transversalité et de prospective
- Valeurs, références, objectifs cibles de DD à l'échelle du site et du territoire qui peuvent concerner l'opération et s'y décliner
- Préfiguration des critères d'évaluation possibles pour l'opération

Phase du SMO : CHOIX ET CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

Titre de la fiche « évaluation » : PERTINENCE DE LA CHARTE D'OBJECTIFS D'AMENAGEMENT DURABLE ET DECLINAISON EN CRITERES D'EVALUATION

Finalités de l'évaluation du projet à ce stade :

La pertinence de la charte d'objectif est une exigence du SMO. En termes d'évaluation, il s'agit plutôt d'assurer un continuum pertinent entre diagnostic -> enjeux -> objectifs, de décliner les objectifs de la charte en critères d'évaluation puis en indicateurs, afin d'approfondir et « stabiliser » la définition du dispositif d'évaluation.

C'est à ce stade qu'on identifie définitivement le qui, quoi, comment...de l'évaluation à mener en phase de programmation, de conception, de réalisation ainsi que lors de l'élaboration du bilan et pendant la vie du quartier.

Cette phase est cruciale d'un point de vue de l'évaluation, car c'est bien par rapport aux objectifs choisis que les évaluations aux phases successives seront à mener. Le choix des objectifs en termes de contenu, degré d'approfondissement/précision, formulation ... déterminera donc la mise en place des critères d'évaluation et plus généralement du processus d'évaluation.

Rappel des exigences du SMO en termes d'évaluation

- Définir, mettre en place et maintenir un processus d'évaluation et d'amélioration continue
- Inscrire les modalités d'évaluation des objectifs dans la charte d'aménagement durable

Modalités de mise en œuvre du processus d'évaluation : questionnements et recommandations

Il paraît essentiel de définir le dispositif d'évaluation en fonction, de différents paramètres dont :

- la formulation des objectifs fixés dans la Charte : veiller à une formulation claire et le plus précise possible de ces objectifs de manière à ce qu'ils puissent être déclinés en critères d'évaluation et puis en indicateurs ou éléments d'appréciation ;
- la volonté politico-stratégique sous-tendant l'évaluation et les capacités de portage technique de l'évaluation : traduire les objectifs en critères d'évaluation en cohérence avec la préfiguration du dispositif d'évaluation mis en place en phase 1
- le budget alloué à l'évaluation
- puis, entre autres, les données disponibles ou accessibles (à des coûts cohérents avec le budget évaluation et par l'équipe projet constituée) sur le territoire et le projet ! La question de la collecte et de l'interprétation des DONNEES est cruciale et constitue souvent un frein à la mise en place des évaluations.

o **Pilotage de l'évaluation :**

Mettre en place un dispositif d'évaluation en continue en élaborant des critères d'évaluation des objectifs à différentes échelles dès les phases amont du projet, en indiquant notamment, par objectif :

- les critères et indicateurs d'évaluation avec des précisions sur les modalités d'évaluation associées (méthodes à utiliser, recueil des informations...); (quoi et comment ?)
- les acteurs chargés du reporting sur les différents critères ou indicateurs (qui ?);
- les moments auxquels les différents critères doivent être utilisés (quand ?)
- les modes de communication des résultats (pour qui, à qui ?)
- **le système de capitalisation, de suivi ou de transmission.**

Quel dispositif d'évaluation pour vérifier l'atteinte des objectifs ?

- o **Participation autour de l'évaluation**

En termes de contractualisation des objectifs, il convient d'évoquer l'intérêt et la possibilité d'identifier d'autres acteurs que la Collectivité et l'Aménageur pouvant/devant être impliqués dans la formulation des critères d'évaluation (ex : autorité organisatrice des transports, association de quartier...) pour convenir ensemble des méthodes et outils à utiliser pour leur évaluation. Car pour un objectif de réduction des GES, par exemple, différentes méthodes plus ou moins complexes d'évaluation peuvent être utilisées et impacter sur l'approfondissement et/ou la fiabilité des résultats. Il s'agit de mobiliser les parties prenantes (aménageurs, constructeurs, promoteurs, futurs gestionnaires, ...) en continu **pour vérifier** « l'opérationnalité » **des critères d'évaluation**, ainsi que la capacité à mettre en œuvre de manière pertinente, efficace et efficiente ces critères d'évaluation. Concrètement, ça ne sert à rien de se donner un objectif en termes de facteur 4 si on n'a pas l'intention de réaliser une évaluation des émissions de GES sur l'opération !

Quelle implication des parties prenantes dans la définition des critères d'évaluation des objectifs d'aménagement durable et leurs relatives modalités d'évaluation associées?

- o **Questionnements spécifiques pour la mise en œuvre du processus d'évaluation**

- o **Justification de la hiérarchisation des enjeux**

Il n'y a pas dans l'absolu de bonne ou de mauvaise hiérarchisation des enjeux, elle doit être le fruit d'une concertation et contextualisation de ces enjeux

Comment la hiérarchisation des enjeux impacte-t-elle les modalités d'évaluation (ex : choix des méthodes, seuils...)?

- o **Cohérence et contextualisation des objectifs**

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 et/ou qualitatif, notamment grâce à une série de critères.

A-t-on identifié les déclinaisons des enjeux de développement durable de l'opération en objectifs évaluable et en exigences dans les différents champs et aux différentes échelles de l'opération?

- o **Données**

La question des données et de leurs disponibilités est directement liée et doit être posée en même temps que le choix des objectifs et notamment des critères d'évaluation (indicateurs, éléments d'appréciation qualitative). S'agissant de s'assurer que les objectifs pourront être suivis et évalués dans les phases aval de l'opération par le biais de critères, il est demandé de s'interroger sur l'évaluation de chaque objectif avant de l'inscrire dans la charte, en particulier :

- Sur les données nécessaires à l'appréciation des critères pouvant découler des objectifs ;
- Sur la méthode arrêtée et partagée (périmètre et méthode de calcul) d'appréciation des critères ;
- Enfin sur le coût induit par l'évaluation.

Il paraît ainsi essentiel de calibrer les engagements sur les objectifs à atteindre et leurs modalités d'évaluation en fonction, entre autres, des données disponibles ou accessibles sur le territoire et le projet.

- o **- Données d'entrée**

- Diagnostic au regard du développement durable
- Valeurs, références, objectifs cibles de DD à l'échelle du site et du territoire qui peuvent concerner l'opération et s'y décliner
- Préfiguration des critères d'évaluation possibles pour l'opération
- Qualification et quantification des enjeux issus du diagnostic.
- Critères de hiérarchisation des enjeux et de leur traduction en objectifs.
- Qualification et quantification des thématiques pertinentes dans le contexte de l'opération et de son territoire.

- o **- Données de sortie**

- Le dispositif d'évaluation finalisé (par rapport à la préfiguration fait lors du lancement), et notamment la déclinaison des objectifs en critères d'évaluation de l'atteinte des objectifs applicables sur les différentes thématiques et des moyens de les mesurer.

Phase du SMO : CONCEPTION DU PROJET ET DES ACTIONS

Titre de la fiche « évaluation » : OPTIMISATION DE LA PROGRAMMATION ET CONCEPTION DU PROJET VIS-A-VIS DES OBJECTIFS D'AMENAGEMENT DURABLE

Finalités de l'évaluation du projet à ce stade :

Aux stades de la faisabilité et de la programmation du projet : il s'agit d'une évaluation qui vise à éclairer des choix par l'élaboration de plusieurs scénarios avant d'engager l'opération, surtout lorsque ces choix entraînent des aménagements, équipements et systèmes en partie irréversibles (grands projets d'aménagement, par exemple).

L'évaluation à ce stade doit servir à éclairer les choix de conception et à connaître leurs impacts (évaluation prédictive), elle peut aussi permettre de vérifier l'efficacité des actions envisagées. Au cours de la conception, il s'agit également de mettre en place des moyens permettant de mesurer, au fur et à mesure de l'avancement de l'opération, les progrès ou les dérives afin d'apporter des actions correctives, de réviser les moyens ou encore les objectifs.

Rappel des exigences du SMO en termes d'évaluation

Le processus d'évaluation environnementale doit se poursuivre avec l'évaluation des impacts des choix de projet au fur et à mesure de son avancement. Bien entendu, les choix doivent être explicités.

La réalisation et la diffusion d'un rapport d'évaluation des impacts sur l'environnement sont également recommandées. L'évaluation doit également porter sur le volet social et économique pour répondre à tous les enjeux du développement durable.

Les modalités de mesure et d'évaluation des actions doivent être précisées lors de la rédaction du programme d'actions.

Modalités de mise en œuvre du processus d'évaluation : questionnements et recommandations

- Vérifier que la programmation et la conception permettent bien d'atteindre les objectifs fixés (efficacité des choix et des actions)
- Identifier l'impact de différents choix de conception (composition urbaine, choix techniques, ...) sur l'atteinte des objectifs
- S'assurer de l'**efficacité** des actions et des choix de conception réalisés
- Mobiliser l'évaluation pour aider à la conception du projet : principe **d'écoconception**.

o **Pilotage de l'évaluation**

Dès lors qu'on parle d'évaluation, différents degrés d'approfondissement sont possibles. Evaluer ne signifie pas forcément et uniquement avoir recours à des simulations, modélisations, calculs compliqués...ou « cocher » des cases sur une check-list.

Il s'agit donc d'opter par rapport à l'opération donnée entre :

- Evaluations simplifiées, évaluations s'appuyant sur des check-lists/ indicateurs de moyens (ex : sur la mobilité durable 'linéaire de piste cyclable')
- et évaluations plus "robustes" des performances attendues (ex: flux induits par le projet) s'appuyant sur des études spécifiques (modélisations...).

Il n'existe pas de « bonne » ou « mauvaise » évaluation mais il faut tendre vers une évaluation pertinente par rapport au contexte, calibrée en fonction des besoins, des capacités d'action (marges de manœuvre possible) et donc utile (= répondant aux questions des acteurs). La question de choisir entre évaluation simplifiée ou évaluation complexe se pose dès lors le choix des critères d'évaluation et de leurs modalités d'évaluation. Le choix se fait en fonction de différents paramètres (cf. phase précédente : capacité des acteurs, coûts...).

Qu'est-on en mesure d'évaluer au stade conception et comment va-t-on exploiter les résultats de l'évaluation (calibrage de l'évaluation en fonction des marges de manœuvre possibles et des potentialités de remise en question du projet en vue d'une amélioration continue de la conception : missions, délais,...) ?

○ **Participation autour de l'évaluation**

- Mobiliser les futurs gestionnaires **pour anticiper sur les incidences en termes d'entretien et maintenance, des choix des critères d'évaluation et de ses modalités.**
- Mobiliser les riverains et futurs habitants pour tenir compte des modes d'usage et de vie **des espaces publics et sur les espaces privatifs**, apprécier ainsi les incidences des choix de conception et évaluer ainsi la qualité socio-urbaine du projet.

Quel niveau d'implication des parties prenantes dans l'évaluation de la programmation et la conception du projet d'aménagement durable ? De l'information à la coproduction (cf. glossaire « Participation »)

○ **Questionnements spécifiques pour la mise en œuvre du processus d'évaluation**

○ **Programmation et conception**

En quoi les critères d'évaluation, les indicateurs et les valeurs cibles définies aident-ils à intégrer les objectifs DD dans la programmation et la conception ?

○ **Conception et actions**

L'évaluation permet-elle d'aider à une conception du projet, répondant - aux objectifs de Développement Durable de l'opération ?

Les actions nécessaires pour atteindre les objectifs de développement durable de l'opération sont-elles elles associées à des éléments de mesure dans la conception ?

○ **Données**

A ce stade, des données relatives à l'opération sont ou deviennent disponibles, aussi il est alors possible d'évaluer plus finement les performances attendues du projet. Deux types d'évaluation peuvent être utilisés selon le contexte et les besoins et attentes vis-à-vis de l'évaluation, indépendamment ou en complémentarité à travers :

- Le recours à des outils de suivi type tableaux de bord ou check-lists ;
- Le recours à des outils de modélisation.

- Données d'entrée

- *Le dispositif d'évaluation actualisé, avec notamment :*
 - *Objectifs qualifiés et quantifiés du programme, du parti d'aménagement et des éléments de conception.*
 - *Critères d'évaluation et modalités d'évaluation associés*

- Données de sortie

- *Résultats des évaluations conduites*

Finalités de l'évaluation du projet à ce stade :

En ce qui concerne les **travaux d'aménagement**, il s'agit d'évaluer :

- dans un premier temps, la **cohérence** avec les objectifs DD des prescriptions intégrées dans les documents contractuels (contrats des différents prestataires, cahiers des clauses techniques particulières (CCTP), marchés de travaux, charte de chantier à faible impact environnemental,...),
- dans un second temps la conformité de la mise en œuvre de ces prescriptions pendant le chantier, la gestion des modifications et des actions correctives éventuelles

Pour les **travaux de bâtiments**, il est important d'évaluer si les prescriptions concernant les bâtiments répondent aux objectifs DD et sont bien intégrées dans les documents contractuels (cahiers des charges de session des terrains,...).

Pour chaque réalisation de bâtiment, il est également indispensable d'évaluer la conformité de la mise en œuvre de ces prescriptions au moment du dépôt du permis de construire et à la réception des travaux.

Rappel des exigences du SMO en termes d'évaluation

- *Contrôle et surveillance durant la réalisation : définir les modalités de contrôle et de surveillance durant toute la réalisation de l'opération*
- *Evaluation des projets de construction : Evaluer les projets de construction avant le dépôt du Permis de construire pour contrôler le respect des prescriptions dans les constructions*
- *Processus d'évaluation et d'amélioration continue : l'aménageur doit notamment, à cette phase, évaluer les prescriptions dans les pièces contractuelles puis la réalisation des différents ouvrages par rapport 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 précédemment.*

Modalités de mise en œuvre du processus d'évaluation : questionnements et recommandations

Très important à ce stade, le besoin d'une instance de suivi, sa composition, les outils de pilotage à mettre en place, le besoin d'une AMO dédiée par exemple, ..., doivent être formalisés.

L'information à la collectivité locale et tout au long de l'opération des résultats atteints ou non, des réajustements opérés est également indispensable.

o **Pilotage de l'évaluation**

Décliner les objectifs DD dans les prescriptions de mise en œuvre et tenir compte dans les documents contractuels des critères d'évaluation. Ce qui signifie, par exemple :

- Imposer dans les marchés de travaux un suivi par les entreprises afin de fournir les données nécessaires à l'évaluation
- Demander aux différents acteurs (AMO, maîtrise d'œuvre, OPC, entreprises, ...) de transmettre à l'aménageur les informations nécessaires pour réaliser l'évaluation

On n'évalue pas les prescriptions mais on doit s'assurer que ce qui est exigé soit cohérent avec les objectifs et que les documents du DCE et des marchés explicitent clairement l'existence d'un dispositif d'évaluation et les éléments qui doivent être fournis:

- Au niveau de chaque lot (VRD, espaces verts,) des travaux d'aménagement,
- Par l'ensemble des prestataires concernés,
- Pour chaque construction de bâtiment, afin de pouvoir réaliser l'évaluation de l'opération à ce stade.

Quelles sont les modalités des contrôles et des évaluations pendant les phases chantiers ?

o **Participation autour de l'évaluation**

Préciser le rôle des différents acteurs à ce stade au regard de l'évaluation pour les travaux d'aménagement mais également de bâtiment.

○ **Questionnements spécifiques pour la mise en œuvre du processus d'évaluation**

○ **Les prescriptions**

Les objectifs et le parti d'aménagement sont-ils transcrits, de manière adaptée et selon des critères adéquats, en prescriptions pertinentes dans les pièces à valeur réglementaire ou contractuelle au niveau :

- *des espaces et équipements publics,*
- *des espaces et équipements privés,*
- *et des bâtiments publics et privés*

○ **La mise en application**

Afin de garantir leur mise en œuvre les prescriptions concernant l'évaluation seront retranscrites, par exemple :

- *pour les travaux d'aménagement, dans les cahiers des charges des missions des prestataires, les CCTP et les marchés de travaux,*
- *pour les travaux de bâtiment, dans les cahiers des prescriptions environnementales et/ou architecturales, les cahiers des charges de cession de terrain, ...*

Quels moyens sont mobilisés pour vérifier la bonne application des prescriptions imposées aux différents intervenants ?

○ **Données**

- Données d'entrée

Le dispositif d'évaluation en phase chantier, avec notamment les critères de performance déclinant les objectifs et s'appliquant aux espaces et équipements publics, espaces et équipements privés, et aux bâtiments.

- Données de sortie

Dispositif d'évaluation en phase chantier :

- *Critères de performance et de suivi déclinant les objectifs).*
- *Éléments de prescription garantissant l'atteinte des performances.*

Finalités de l'évaluation du projet à ce stade :

A l'issue du projet, il s'agit de mesurer l'efficacité des actions et des choix de conception / réalisation, afin d'avoir un bilan quantitatif et qualitatif de l'opération, permettant d'évaluer les performances afin d'une part, d'envisager si nécessaire des actions correctives et d'autre part, d'en tirer des enseignements pour les futurs projets.

Mesurer les performances et impacts de l'opération au regard des objectifs et évaluer sa contribution au développement durable de son territoire selon des temporalités et des échelles différentes, en fonction des thèmes et préoccupations :

- A la rétrocession : **Performances DD du projet**, évaluer l'atteinte des objectifs et de ses impacts ainsi que les moyens mis en place pour lever les écarts constatés.
- Après x années de fonctionnement :
 - Maintien, voire amélioration des performances dans le temps.
 - **Performance de la contribution du projet au DD du territoire** (impact sur image et attractivité, acceptation et usages des espaces publics, ...).

Rappel des exigences du SMO en termes d'évaluation

La phase 6 porte en soi, et intégralement, sur le bilan et la capitalisation de l'opération, donc sur l'évaluation. Elle se prolonge après la fin de l'opération, via le suivi post-opérationnel.

- Bilan de l'opération : tirer le bilan de l'opération au regard des 5 finalités du DD en considérant ses caractéristiques propres et : apprécier le niveau d'acceptation et d'appropriation par habitants et les usagers de l'opération ; mesurer et faire le bilan des performances atteintes au regard des actions et des objectifs préalablement arrêtés et réaliser un bilan financier et une évaluation en « coût global » ;
- Bilan de la démarche : tirer le bilan de la démarche en cohérence avec les 5 éléments déterminants de la démarche des projets territoriaux de DD, dans une perspective d'amélioration continue et en s'interrogeant sur les aspects organisationnels, notamment sur :
 - la conduite de projet et l'organisation des acteurs
 - les apports de la participation
 - les apports de l'évaluation continue
 - la gestion du temps
 - les points de réussite
 - les difficultés rencontrées.
- 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 la conception ou la gestion de cette dernière.

Modalités de mise en œuvre du processus d'évaluation : questionnements et recommandations

Réaliser des évaluations sur le cadre de vie, les usages, les performances techniques et les coûts d'exploitation de manière à prévoir des ajustements nécessaires aux modalités de gestion et d'entretien de l'opération.

Pour s'assurer que :

- les objectifs ont été atteints ou le cas échéant quels ont été les freins à leur atteinte et quelles actions correctives ont été menées ;
- l'opération a contribué au développement durable de son territoire et dans quelle mesure ;
- les performances de l'opération seront maintenues sur la durée au-delà des phases opérationnelles et les modes de vie plus vertueux favorisés.

o **Pilotage de l'évaluation**

Avant de mesurer, il faut avoir défini un dispositif de suivi et d'évaluation adapté à la phase de vie du quartier.

Ce dispositif n'est pas le même que celui mis en place lors de la programmation et conception puisque les acteurs, les finalités et les marges de manœuvre ne sont plus les mêmes ! En effet, en phase de fonctionnement, le pilotage doit notamment associer les parties prenantes du projet (utilisateurs finaux, voisinage du projet, acteurs impactés par le projet, articulation du projet avec d'autres politiques locales (Agenda 21/PCET...)).

De plus, en phase de vie de l'opération l'évaluation peut s'appuyer sur des données réelles (contrairement à la phase de programmation et conception pour laquelle des estimations sont réalisées) acquises in situ dans le périmètre de l'opération.

o **Participation autour de l'évaluation**

Les approches évaluatives participatives, où les habitants participent à la définition des critères d'évaluation doivent être encouragées.

A minima, il s'agit de mettre en œuvre des modalités de mesure de l'acceptation, de l'attractivité du quartier et de la satisfaction des habitants. Cela peut, par exemple, prendre la forme d'enquêtes et sondages auprès de ces derniers et des usagers.

Quel niveau d'approches évaluatives participatives ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles contribué à la définition des modalités d'évaluation de l'opération ?

Quelle a été l'apport (technique, urbain, programmatique, ...) de l'évaluation pour le projet d'aménagement ?

Quelle mesure de l'acceptation et de l'attractivité et selon quelles modalités (enquête terrain) ?

o **Questionnements spécifiques pour la mise en œuvre du processus d'évaluation**

o **Performances de l'opération**

Quelle performance du projet (selon différentes temporalités et échelles) en fonction des thèmes et des préoccupations (qualités intrinsèques)

Quelle est la performance de l'opération au regard des 5 finalités du développement durable⁶ ?

o **Contribution de l'opération aux objectifs territoriaux de DD**

Quelle est la contribution de l'opération aux 5 finalités du développement durable, aux différentes échelles pertinentes du territoire⁷ ?

Comment le projet fait-il levier vers une ville plus durable ? En quoi fait-il évoluer les pratiques locales ?

o **Données**

- **Données d'entrée**

- Indicateurs territoriaux de DD (aux différentes échelles) déclinés sur l'opération et tenant compte de ceux utilisés dans les précédentes phases de l'opération*

- **Données de sortie**

- Bilan de l'opération d'un point de vue qualitatif et quantitatif*
- Performances de l'opération.*

Pour en savoir plus :

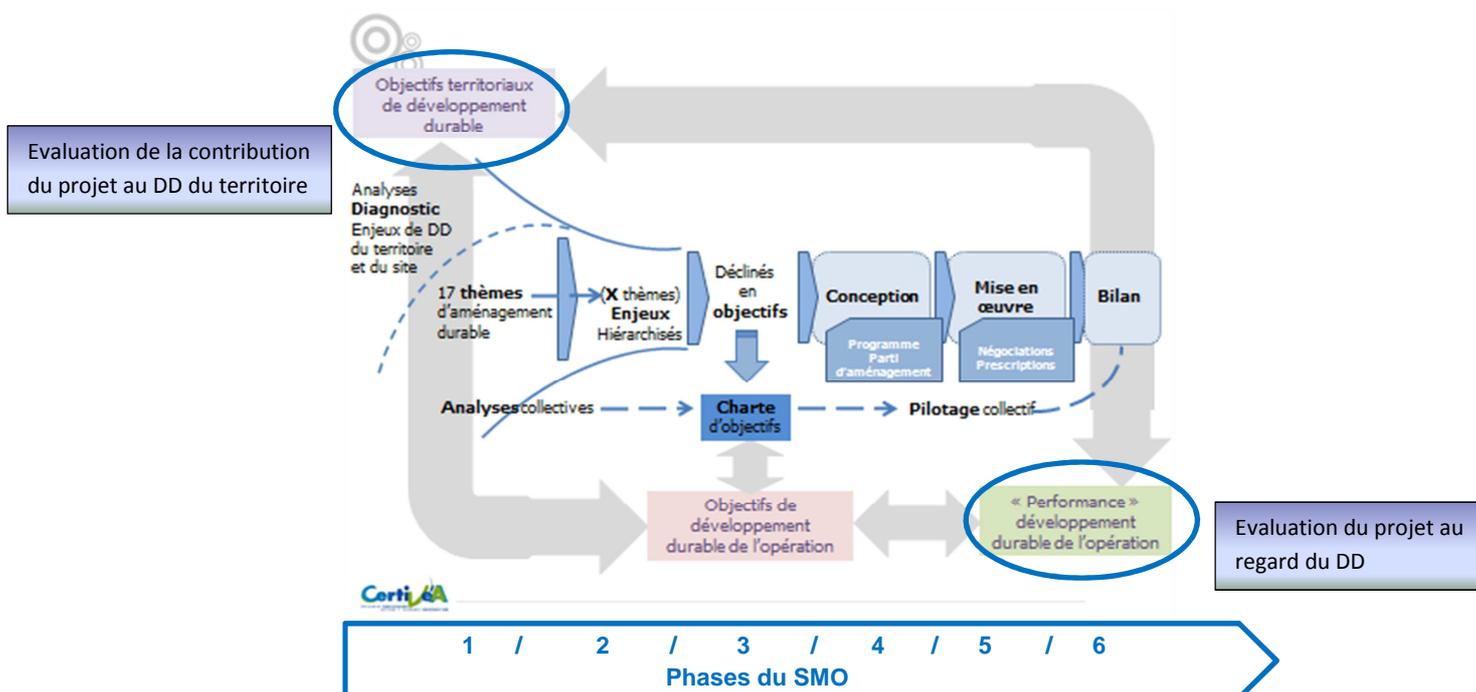
Annexes

Rappel : Ce cahier de recommandations vise à apporter des éléments de cadrage et de méthode pour le management de l'évaluation. A contrario, la certification HQE Aménagement, à travers les audits qu'elle requiert pour la vérification des exigences du Système de Management de l'Opération, constitue une évaluation du management dans le cadre de l'opération.

L'évaluation est abordée dans le référentiel de certification HQE-Aménagement 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 précédemment : les 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 ?), l'articulation de dispositifs *ex ante*, *in itinere* et *ex post*.

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. 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 collectif.

L'exigence d'évaluation doit être intégrée aux différents cahiers des charges de l'opération et être « répercutée » sur tous les acteurs impliqués (Maîtrise d'ouvrage, Aménageur, AMO, Maîtrise d'œuvre, prestataires de services, entreprises et gestionnaires). Un financement spécifique doit être affecté à l'évaluation et prévu dans le budget global de l'opération. Poste de dépense à considérer en amont des projets, l'évaluation permettra *in fine* de réaliser des économies et d'apporter des garanties sur les qualités et performances de l'opération. En conséquence, elle ne doit donc pas être considérée comme un surcoût.



Le schéma proposé permet de clarifier les liens entre SMO et dispositif d'évaluation globale à mettre en œuvre.

Il explicite ainsi la recherche de cohérence entre :

- Les objectifs (grandes orientations) territoriaux de DD
- Les objectifs DD visés par l'opération (ou résultats visés) qui seront concertés, entre Collectivité et Aménageur, et les parties prenantes / acteurs territoriaux
- Les résultats DD obtenus par l'opération (ou objectifs atteints) et sa contribution aux objectifs territoriaux de DD. Et notamment les liens entre l'opération et les documents de planification.



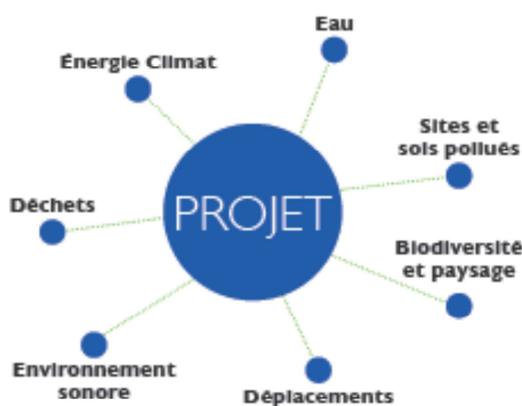
AEU2 - l'urbanisme durable

L'AEU2, un dispositif complet et réactualisé

Suite à l'évaluation nationale du dispositif AEU en 2008 et aux orientations apportées par le Grenelle en 2010, l'ADEME a décidé de faire évoluer la démarche AEU® vers l'AEU2. Cette évolution prend en compte les nouveaux engagements nationaux ainsi que les orientations stratégiques de l'ADEME notamment sur la méthode, les thématiques à traiter et les outils. L'AEU2 met à disposition des acteurs, et plus particulièrement des maîtres d'ouvrage et professionnels de l'aménagement, des outils d'aide à la décision et à la mise œuvre des principes de développement durable dans les projets d'aménagement et de planification.

L'AEU une approche croisée et transversale

À partir des thématiques environnementales...



... au regard des 5 finalités du développement durable

De nouvelles priorités

- Explorer et saisir les opportunités que procurent les **nouvelles possibilités** réglementaires dans le champ de la planification territoriale et urbaine.
- Mobiliser **des outils d'animation plus participatifs** entre les acteurs du projet et ses futurs utilisateurs (habitants, usagers, entreprises...).
- Permettre une meilleure prise en compte des **conséquences des choix urbains en termes de gestion et d'occupation de l'espace, d'émissions de GES ou de mobilité contrainte**.
- **Permettre aux maîtres d'ouvrage de fixer un niveau d'ambition, de suivi et d'évaluation de leurs projets urbains durables, via notamment un référentiel de critères et indicateurs.**

Une méthode articulée autour de 4 étapes clés :

- 1 **VISION** : « d'où l'on part »
La détermination de la vision politique et l'analyse croisée des enjeux et du territoire de projet.
- 2 **AMBITION** : « où veut-on aller ? »
Le choix du niveau de traitement des enjeux et la traduction en objectifs et en orientations pour le projet.
- 3 **TRANSCRIPTION** : « quels moyens veut-on se donner ? »
L'assistance à la déclinaison spatiale, technique, réglementaire ou contractuelle des objectifs et des orientations dans le projet.
- 4 **CONCRÉTISATION** : « quels accompagnements veut-on mettre en œuvre ? »
La définition des mesures de suivi des projets et d'accompagnement des acteurs aux étapes ultérieures.

La démarche EcoQuartier

Les appels à projets EcoQuartier : une émergence des projets d'aménagement durable

La démarche EcoQuartier vise à favoriser l'émergence d'une nouvelle façon de concevoir, construire et gérer la ville : elle recouvre tous les aspects de l'aménagement durable, de la démarche de projet (gouvernance, pilotage, localisation du projet, évaluation, etc.), aux aspects plus techniques liés au cadre de vie et aux usages (mixité sociale, vivre-ensemble, solidarité, densité, formes urbaines), au développement économique et territorial (mixité fonctionnelle, emplois, mobilité, etc.), ainsi qu'à la préservation des ressources et l'adaptation aux changements climatiques (eau, biodiversité, énergie, etc.).

Deux appels à projets, des palmarès nationaux, un club... : une dynamique en marche

Les appels à projets de 2009 et 2011 ont eu un objectif simple : faire connaître des opérations exemplaires en matière de développement durable, véritables leviers vers la ville durable de demain, les valoriser au sein de palmarès nationaux et permettre la diffusion des bonnes pratiques et des innovations en termes d'aménagement urbain. Dès 2010, le ministère a souhaité mutualiser les connaissances acquises pour dynamiser le mouvement sous la forme du club national EcoQuartier qui s'est structuré autour de groupes de travail thématiques, de formations et de conférences-visites, d'une lettre d'information mensuelle ainsi que d'un site extranet rassemblant l'intégralité des outils et des productions du club. Les régions animent également régulièrement des ateliers locaux.

Les palmarès ont récompensé une cinquantaine de collectivités françaises, sur plus de 500 candidates. Cette dé-

marche profite à la fois aux collectivités, qui valorisent ainsi leurs opérations et leurs savoir-faire en termes d'aménagement durable et à l'Etat et ses partenaires, qui consolident un référentiel EcoQuartier sur des critères opérationnels.

...et maintenant un Label National EcoQuartier pour valoriser des projets urbains vraiment durables

L'opportunité de mettre en place un label EcoQuartier a été discutée avec l'ensemble des acteurs concernés (publics, privés, ONG, habitants, etc.) et à l'issue d'une phase de test, le Label National EcoQuartier a été officiellement lancé le 14 décembre 2012 par la ministre Cécile Duflot, chargée de l'Egalité des territoires et du Logement. Il s'adosse à tout le travail réalisé autour du référentiel et des échanges d'expériences du club écoquartier.

Trois objectifs prioritaires sont assignés au label : encourager des projets d'aménagement durable, garantir la qualité des projets en s'appuyant sur des objectifs et indicateurs spécifiques et pérenniser la démarche en faisant levier sur les politiques de développement territorial. Le processus de labellisation se déroule en 3 étapes :

- La signature d'une charte de 20 engagements par la collectivité, par laquelle cette dernière s'engage à porter une politique d'aménagement durable
- Au commencement des travaux, le projet est « engagé dans la labellisation » si les objectifs sont suffisamment ambitieux au regard des engagements de la charte EcoQuartier
- A la livraison de l'opération, le label national EcoQuartier peut être décerné au porteur de projet, si les réalisations correspondent aux ambitions du projet.



A

- **Action ***

Mesure concrète, moyen pour atteindre les objectifs. « Ce que fait quelqu'un ou ce par quoi il réalise une intention. Fait de produire un effet, manière d'agir sur quelqu'un ou quelque chose ». (Le Petit Robert)

- **Aménageur ***

Personne ou organisme de droit privé ou public chargé de planifier et de réaliser les opérations nécessaires pour acquérir, équiper des terrains afin de les rendre aptes à recevoir des constructions. Dans le guide, l'aménageur est celui qui a acquis une légitimité par consultation ou propriété foncière.

- **Audit**

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.

B**C**

- **Certification**

Dispositif de reconnaissance tierce partie ...

- **Contrôle**

Mesure des écarts entre des produits, des démarches et une norme extérieure, préétablie. Le contrôle est mono-référentiel. Il suppose un avant, un après. Il est régi par des critères de conformité, de logique, de cohérence. Il vérifie pour valider ou rejeter, corriger ou sanctionner. Il vise à normaliser. Les procédures de contrôle ne sont pas annoncées.

- **Critère**

Dimensions abstraites, qualitatives d'un objet sur lesquelles on s'appuie pour se prononcer sur l'objet. On distingue critères de réussite et critères de réalisation.

- Critères de réussite : sont des caractéristiques du produit attendu retenues pour l'estimer et l'apprécier en fonction d'un référent préétabli (conformité, exactitude / complétude, cohérence, pertinence, efficacité...)
- Critères de réalisation impliqués par la réalisation de la tâche découlent d'une analyse de la tâche. Ils servent aux acteurs pour se guider dans la réalisation et améliorer leur action. Dans la littérature, on trouve aussi la notion de critères de moyens.

Le critère exprime les caractéristiques attendues d'un produit, d'un service ou d'un process de fabrication. L'indicateur reflète les mesures nécessaires afin de vérifier l'existence et le degré de présence du critère. Il fournit une information significative, une preuve, un signe du critère recherché.

Le critère est l'élément fondamental d'une démarche d'évaluation, c'est sur lui en effet que s'appuie sur l'évaluation. Il est par conséquent nécessaire de préciser explicitement et précisément les objectifs d'un projet-pratique-politique pour qu'ils puissent constituer des critères d'évaluation de cette action.

D

- **Dispositif d'évaluation**

Ensemble des moyens (techniques, humains ou financiers), méthodes et mesures prises en vue d'atteindre les objectifs assignés à l'évaluation dans le cadre d'un projet.

E

- **Eco-conception**

Se définit comme une démarche recherchant à minimiser, pour tout produit ou service, les différents impacts environnementaux dont il est à l'origine sur l'ensemble de son cycle de vie. (Glossaire HQE Performance)

- **Enjeux ***

Atouts et faiblesses, risques ou menaces potentiels. « Ce que l'on peut gagner ou perdre, dans une compétition, dans une entreprise. » (Le Petit Robert)

- **Evaluation**

Directement liée au pilotage, l'évaluation est une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats et des « qualités » d'un projet, d'un programme ou d'une politique. Ces qualités peuvent être appréciées selon plusieurs points de vue – pertinence, efficacité, efficience, impact (effectivité), utilité (cohérence) – qui renvoient à autant de questionnements visant à identifier les causes des phénomènes que l'on observe.

L'évaluation est un mode de questionnement qui doit être adapté selon les objectifs, le moment, l'objet, le lieu, le contexte ...

On peut aussi tenter un essai de typologies des évaluations selon d'autres critères.⁸

o Selon l'objet de l'évaluation :

- une politique, une démarche de développement durable
- un objet physique, quartier ou morceau de ville
- une opération, un projet d'aménagement :
- conduite du projet
- performances du projet (sectorielles ou globales)
- un métier, une pratique d'aménagement

o Selon son périmètre thématique (ou champ) :

- globale
- sectorielle
- environnementale
- économique
- sociétale
- développement durable

o Selon son périmètre spatial :

- périmètre opérationnel
- quartier
- ville
- territoire

o Selon son périmètre temporel :

- cycle de vie
- conception
- réalisation
- exploitation

o Selon sa nature :

- quantitative (mesure)
- qualitative (appréciation)

o Selon le moment où elle intervient :

- ex-ante (état initial, intention)
- in itinere (en continue)
- ex-post (vérification, réalisation)

o Selon ses modalités techniques :

- multicritère
- choix et élaboration d'indicateurs
- calculs d'indice

o Selon son mode de réalisation :

- participative
- démocratique
- experte

⁸ CSTB (AUGISEAU Vincent), *Evaluation des quartiers durables : éléments de méthodologie et analyse des pratiques*, Juin 2011
<http://extranet.ecoquartiers.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/CSTB_Rapport_complementaire_pour_diffusion_cle74d8d3.pdf>

F

G

H

I

- **Impact**

Effet produit par quelque chose, contrecoup, influence.

- **Indicateur**

Un indicateur est la version ou conversion concrète d'un critère, un indice pris dans l'observable qui permet de dire si l'objet répond au critère. Plusieurs indicateurs, se combinant, peuvent correspondre à un même critère.

Typologie des indicateurs :

Selon le guide rédigé par l'Institut Méditerranéen du Bâtiment et de l'Environnement et édité par l'ARENE Ile de France, on peut différencier 2 familles d'indicateurs :

Les indicateurs de suivi opérationnel, à destination des techniciens ou gestionnaires, sont des indicateurs de contrôle opérationnels, techniques, quantitatifs, nécessaires au bon suivi de l'action.

Les indicateurs de pilotage, à destination des élus, permettent à ceux-ci de suivre les stratégies ou les grands objectifs qu'ils se sont fixés, de juger ainsi de l'efficacité de leur politique, d'ajuster ou éventuellement de réorienter certaines actions.

Les indicateurs de pilotage recouvrent eux-mêmes plusieurs types :

- **Les indicateurs de réalisation (ou d'effort)** indiquent la pertinence de l'action et analysent les efforts consacrés et les moyens mis en œuvre pour parvenir à l'objectif.
- **Les indicateurs de résultat** mesurent l'efficacité des actions entreprises, l'écart entre une situation observée et un objectif à atteindre.
- **Les indicateurs d'impact** (ou de réponse) mettent en évidence les actions réalisées et leurs impacts au regard de l'enjeu et relativement à l'un ou plusieurs des objectifs qui les ont motivées.

Et aussi :

Les indicateurs d'état décrivent, à un moment donné, le milieu physique, le milieu naturel, le paysage, les milieux socio-économiques et le patrimoine (ex. : le pourcentage d'espaces verts).

Les indicateurs de pression (ou de flux) rendent compte des prélèvements et des émissions dans un milieu, par exemple les émissions de CO2.

Les indicateurs d'alerte peuvent signaler l'existence de problèmes environnementaux potentiels. Ils invoquent un risque et permettent ainsi la gestion et l'intervention sur ces problèmes, par exemple une alerte de type Seveso.

Les indicateurs de perception décrivent des phénomènes subjectifs liés à la perception sociale. Ils permettent d'évaluer la réussite d'une politique environnementale pour les habitants en fonction de leurs attentes et de leurs ressentis.

J

K

L

M

- **Management**

Le management est le pilotage de l'action collective au sein d'un projet ou d'une organisation. Il désigne plutôt les pratiques et les savoir-faire associés à l'organisation du travail collectif et aux relations humaines, avec une dimension surtout qualitative.

- **Moyen ***

Procédé, voie pour réaliser une action. « Ce qui sert pour arriver à une fin. » (Le Petit Robert)

N

O

- **Objectif ***

Après le diagnostic, ils sont le fruit d'une discussion entre le politique et l'opérationnel et vont donner du sens à l'opération. Ils doivent être évaluables. « But à atteindre » (Le Petit Robert)

- **Opération d'aménagement**

« Les Actions ou opérations d'aménagement ont pour objet de mettre en œuvre un projet urbain, une politique locale de l'Habitat, d'organiser le maintien, l'extension ou l'accueil des activités économiques, de favoriser le développement des loisirs et du tourisme, de réaliser des équipements collectifs ou locaux de recherche ou d'enseignement supérieur, de lutter contre l'insalubrité, de permettre le renouvellement urbain, de sauvegarder ou de mettre en valeur le patrimoine bâti ou non bâti et les espaces naturels.

L'aménagement, au sens du présent livre, désigne l'ensemble des actes des collectivités locales et des établissements publics de coopération intercommunale qui visent, dans le cadre de leurs compétences, d'une part à conduire ou à autoriser des actions ou des opérations définies dans l'alinéa précédent et, d'autre part, à assurer l'harmonisation de ces actions ou de ces opérations. » « L'opération d'aménagement consiste à coordonner dans le temps et dans l'espace, sur la base d'objectifs à moyen terme et d'une enveloppe financière définie préalablement, des interventions en études et travaux divers visant la production de terrains à bâtir, à la réhabilitation ou à l'adaptation du bâti existant, et à la création d'équipements ou d'espaces publics. »

(Article L.300-1 DU Code de l'Urbanisme – Extrait du Mémento de l'Aménagement, réédité par la SCET en septembre 2012)

P

- **Participation (au-delà de la Concertation)**

La concertation préalable au titre de l'article L 300-2 du code de l'urbanisme, définit les obligations de la collectivité en termes de participation du public. En fonction de la procédure et/ou de la taille du projet, toutes les opérations d'aménagement n'y sont pas obligatoirement soumises.

Le mémento de l'aménagement précise toutefois : « *La collectivité peut par ailleurs soumettre volontairement son projet à concertation, le code de l'environnement ayant doté la concertation facultative d'un statut juridique spécifique. Dans ce cas, comme dans le cas d'une concertation obligatoire, elle devra délibérer sur des objectifs et modalités de concertation et s'y tenir.*

Les modalités de la concertation sont déterminées au cas par cas par la collectivité et non par un texte. Elle doit être adaptée à son objet. »

La démarche HQE Aménagement requiert quant à elle une participation du public et ce quel que soit l'opération, soumise ou non à concertation préalable obligatoire d'un point de vue réglementaire. Le terme **participation** a donc été retenu pour évoquer une pratique devant aller au-delà de la réglementation. La participation constitue en outre une exigence récurrente de la démarche et de la certification HQE Aménagement.

Le terme de « participation » renvoie aux différents processus et méthodes qui ont pour but d'impliquer les parties prenantes dans les décisions d'une organisation. Le spectre de la participation est large, tant en termes de niveau d'implication que de niveau d'ouverture aux parties prenantes. Le niveau d'implication des parties prenantes dans les décisions caractérise une gradation dans la participation :

- **Information**

Les parties prenantes, sont informées par différents moyens (« vecteur »), qui vont de la gazette locale aux sites et mailings internet en passant par l'affichage local ou d'autres médias plus ou moins classiques (radios locales, blogs)...

Un enjeu est notamment la pertinence des supports de l'information en fonction des différentes cibles que l'on cherche à atteindre : accessibilités, caractère compréhensible et adapté de l'information...).

L'information est un processus unilatéral.

- **Consultation**

Les parties prenantes, ou une partie d'entre elles, sont consultées, c'est-à-dire que leur avis leur est demandé sur un ou plusieurs aspects d'un projet, voire sur l'ensemble du projet. La consultation peut être ouverte et active à des degrés divers, de l'enquête par questionnaire (questions fermées et/ou ouvertes...), en passant des entretiens individuels ou collectifs (« focus-groups »...) aux réunions publiques permettant d'exprimer et de recueillir des attentes.

- **Concertation**

La concertation consiste dans le fait que plusieurs parties prenantes s'accordent en vue d'un projet commun. Elle se distingue de la négociation en ce qu'elle n'aboutit pas nécessairement à une décision, mais elle vise à préparer celle-ci. C'est le cas par exemple lorsqu'une collectivité territoriale engage un processus de concertation avec la population locale dans la perspective d'un aménagement : la décision finale appartient aux élus qui seuls en détiennent formellement le pouvoir, mais qui devront intégrer – à des degrés divers qui doivent être fixés par avance – les résultats de la concertation.

- **Coproduction**

La coproduction peut être considérée comme le degré le plus avancée de la participation puisqu'elle vise explicitement du départ à ce que les parties prenantes interagissent en vue de définir et de produire ensemble un projet : dans ce cas elle n'est pas un processus amont ou parallèle de la conception, mais se confond avec cette dernière.

Niveau d'implication, étapes et sujets concernés, représentativité des parties prenantes, modalités et organisation du processus, finalités intrinsèques du processus caractérisent également la participation.

- **Parti d'aménagement**

« Le parti d'aménagement est du ressort de la décision politique. Il s'appuie sur une énonciation claire des enjeux de la ville sur une partie du territoire, des objectifs poursuivis, hiérarchisés et des moyens de conduire l'action.

Ces enjeux, objectifs et moyens sont, dans le cadre des études préalables, confrontés d'abord au diagnostic puis à la définition des périmètres, d'un programme et d'un bilan.

C'est par l'arbitrage des élus responsables, à l'issue des études, que peut être formalisé et expliqué le parti d'aménagement. »

(Mémento de l'aménagement, réédité par la SCET en septembre 2012)

- **Performance**

Résultat mesurable.

- **Indicateurs de performance**

Outil de mesure des objectifs

- **Performance environnementale**

Résultats mesurables du SME d'un organisme, en relation avec la maîtrise de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux.

L'indicateur environnemental ou **indicateur de performance environnementale** est défini par la norme NF P 01 020 -1 comme l'« expression spécifique (quantifiée ou qualitative) qui fournit des informations sur une performance environnementale ou sanitaire d'un bâtiment ».

- **Périmètre de l'opération**

« Quelle que soit la procédure d'urbanisme mise en œuvre, la délimitation du périmètre par la personne compétente est un élément de sa définition. Ce périmètre doit prendre en compte un certain nombre de facteurs dont le degré de priorité est intimement lié aux objectifs de la collectivité :

- les caractéristiques physiques du secteur d'intervention ;

- les caractéristiques paysagères à prendre en compte ;

- les formes urbaines existantes identifiables notamment sous forme de quartiers, zone d'activités économiques ... ;

- les besoins en équipements publics ;

- les opportunités foncières, la nature du parcellaire ;

- la capacité du marché à répondre, dans le temps prévu pour l'opération, à l'offre nouvelle qu'elle va générer ;

- les impacts externes de l'opération sur la vie des quartiers avoisinants.

Il y a donc lieu de différencier, d'une part, **le périmètre des études** qui permet d'appréhender l'environnement de l'opération et, d'autre part, **le périmètre opérationnel** généralement plus restreint qui est fixé à l'issue des études préalables et sur lequel peut être réalisé le programme.»

(Mémento de l'Aménagement, réédité par la SCET en septembre 2012)

- **Processus**

« Suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat (Procédure) ».

(Le Petit Robert)

Q

R

- **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 ;

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

S

- **SMO (Système de Management d'Opération)**

Ensemble des exigences et de recommandations décrites dans le guide de la démarche HQE Aménagement et le référentiel de certification, permettant la réalisation d'opération d'aménagement durable. Il est composé de 6 phases chronologiques corrélées aux processus d'aménagement opérationnel et de 3 aspects récurrents : le pilotage, la participation et l'évaluation.

T

- **Territoire**

« Le site du projet s'inscrit dans un territoire, dont il convient, à différentes échelles, d'intégrer les composantes humaines et biogéographiques. L'exploitation des documents de planification généraux ou sectoriels (SCoT, PLU, PPR, ...) sans oublier les approches volontaires existantes de type Agenda 21, Chartes, ...est nécessaire avec un décryptage pré-opérationnel. Un zoom progressif permettra ainsi de considérer le site comme partie prenante d'un territoire cohérent pour un bassin de vie. »
(Mémento de l'Aménagement, réédité par la SCET en septembre 2012)

- **Thème ***

Champ de réflexion ou d'action qui permet de caractériser la durabilité de l'opération.

U

V

W

X

Y

Z

CHOAY Françoise et MERLIN Pierre, *Dictionnaire de l'Urbanisme et de l'Aménagement*, Editions PUF, 2010

CGDD, *De la stratégie à l'évaluation : des clés pour réussir un Agenda 21 local - Référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable*, Décembre 2011 http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Ref-Agendas_21_locaux.pdf & <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-referentiel-pour-l-evaluation-.html>

CERDD, Collection Évaluation et développement durable, *Manifeste pour "Évaluation au regard du développement durable : un investissement garanti !"*, 2^{ème} édition, Septembre 2011 http://www.cerdd.org/IMG/pdf/tryp_evaluation_cerdd_2011.pdf

CSTB (AUGISEAU Vincent), *Évaluation des quartiers durables : éléments de méthodologie et analyse des pratiques*, Juin 2011

ANRU et Caisse des Dépôts, *Les repères de la rénovation urbaine n°2, Pour une évaluation locale des projets*, Septembre 2007

Certivéa & Association HQE, *Rapport de synthèse REX Audits test HQE Aménagement*, Septembre 2011 <http://assohqe.org/hqe/IMG/pdf/Rapport-de-Synthese-des-audits-144.pdf>

CSTB (AUGISEAU Vincent, BELZITI Daniela & al.), *Recensement et analyse d'indicateurs pour l'évaluation des EcoQuartiers*, Juin 2011

ETD, *Les Notes ETD, Responsabilité sociétale : Evaluer son fonctionnement et ses politiques au regard du développement durable*, Février 2013

Société française de l'Évaluation (SFE), *Charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics*, Juin 2006 http://www.sfe-asso.fr/intranet/ckfinder/userfiles/files/charte/SFE_plaquette_charte.pdf

EN SYNTHÈSE

Ce que l'évaluation suppose (préalables) :

- l'obtention de données fiables à des échelles fines
- la définition précise et stable du périmètre de comptabilité
- la prise en compte de la nature systémique des villes et l'analyse intersectorielle
- la prise en compte des comportements
- des moyens humains et financiers
- une concertation avec les autres services et acteurs concernés lors de l'élaboration de la grille d'évaluation
- une communication autour des enjeux de l'évaluation et des résultats
- l'animation du réseau d'acteurs et l'engagement dans la durée
- une élaboration tenant compte des acteurs devant renseigner ces grilles d'évaluations et en faire usage au quotidien.

Ce que l'évaluation demande (exigences) :

- Préfiguration du dispositif d'évaluation
- Choix du site et contexte : pertinence de l'opération au regard du développement durable
- Pertinence de la charte d'objectifs d'aménagement durable et déclinaison en critères d'évaluation
- Optimisation de la programmation et conception du projet vis-à-vis des objectifs d'aménagement durable
- Suivi des prescriptions lors de la mise en œuvre et de la vie du quartier
- Performance du projet et contribution de l'opération au développement durable du territoire

Ce que l'évaluation permet (bénéfices) :

- Réaliser des économies (gestion - entretien/maintenance)
- Donner du sens et réaffirmer les finalités de l'opération
- Favoriser l'appropriation et l'acceptation
- Permettre des choix adaptés en connaissance de cause
- Maintenir les ambitions tout au long du projet
- Permettre la compensation ou la réorientation du projet au fil de l'eau
- Faire la synthèse et la simplification des résultats d'études complexes, rendues nécessaires par le jeu politique, en particulier nécessité de transparence et communication.