Fruit d'une réflexion multi acteurs, HQE Aménagement proposait déjà, à son lancement en 2010, un Système de Management de l'Opération (SMO) comme fil rouge pour la conduite efficace des opérations d'aménagement durable.

C'est pourquoi nous avons souhaité dans ce document rappeler ces essentiels de la conduite d'opération pour une approche pragmatique de l'urbanisme durable plus que jamais d'actualité qui réponde aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Le cadre de référence HQE Aménagement propose un langage commun autour des 4 engagements HQE et un Système de Management d'Opération (SMO) pour aider à la réalisation d'opérations d'aménagement intégrées à leur territoire, dont la maîtrise d'ouvrage assure dans le temps la bonne gouvernance et la faisabilité du programme tout en conciliant des objectifs de bien-être, de cohésion sociale, et de développement économique avec le respect de l'environnement.

C'est un véritable outil de gestion qui replace le couple aménageur et collectivité au cœur du projet et qui apporte des réponses à la fois aux enjeux environnementaux et aux enjeux organisationnels des opérations d'aménagement.

Le cadre de référence HQE Aménagement peut s'appliquer à toute opération d'aménagement sans distinction de taille, de procédure, de contexte territorial ou de destination : renouvellement ou neuf, urbain ou rural, habitat ou activités, et s'adresse donc à tous les acteurs de l'aménagement, qu'ils soient publics ou privés, quelles que soient leur taille, leur ingénierie et leur capacité d'expertise en interne.

Il a comme composantes indissociables :

- Un Système de Management d'Opération (SMO)
- Et une approche thématique

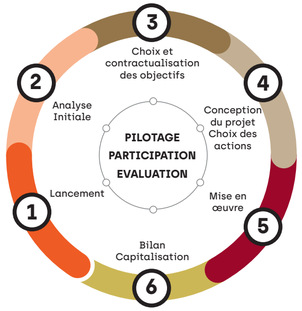
Pour la conduite efficace d'une opération d'aménagement durable

Le SMO

Système de Management de l'Opération, fil conducteur du cadre de référence, est composé de :

- Dispositifs de pilotage, de participation et d'évaluation en continu
- Phases clés qui jalonnent le déroulement d'une opération.

Le SMO facilite le dialogue entre acteurs et parties prenantes, l'optimisation de l'opération ainsi que la transparence et la traçabilité.



Alliance HQE GBC FRANCE

L'Alliance des professionnels pour un cadre de vie durable

Contact

Alliance HQE-GBC
4, av. du Recteur Poincaré
75016 Paris
communication@hqegbc.org

@Alliance HQE-GBC
@hqegbc

Avec le soutien de

CERQUAL QUALITEL CERTIFICATION
CERTIVEA

Qualité de vie — Respect de l'environnement
Performance économique — Management responsable

Création : Studio Cirsé

www.hqegbc.org

www.hqegbc.org

Alliance HQE GBC FRANCE

HQE Aménagement, l'essentiel du Système de Management de l'Opération (SMO)

Une méthodologie pour la réalisation de quartiers durables accessible à tous

Les acteurs de l'aménagement sont invités à inventer de nouveaux modes de concevoir, de réaliser et d'exploiter les opérations d'aménagement pour répondre aux défis de l'adaptation et de la transition environnementale. Ils doivent également conjuguer des injonctions de plus en plus contradictoires entre les nombreux enjeux et le contexte législatif (la Loi Climat et Résilience notamment) telles que environnement vs. Usages, densité vs. qualité de vie, etc.

Les approches systémiques, multicritères et qualitatives, telles que HQE Aménagement, apportent des réponses opérationnelles pour gérer la complexité et les temps longs de la fabrique de la ville et des territoires.

Les opérations d'aménagement doivent répondre à la fois aux enjeux climatiques en considérant les limites planétaires et aux nouvelles pratiques et aspirations citoyennes. Trouver les réponses adéquates nécessite une démarche structurée mettant en avant l'importance des phases amont pour requestionner les besoins mais aussi conduire les études et les analyses nécessaires à établir et partager une vision transversale des enjeux propres à chaque opération dans son contexte donné.

PHASE 1

Lancement

1

**Une opération d'aménagement durable requiert un travail de réflexion plus important, plus global, plus poussé et plus partagé.
Elle doit s'inscrire en cohérence avec les politiques d'aménagement durable des territoires et avec les choix de planification du territoire.**

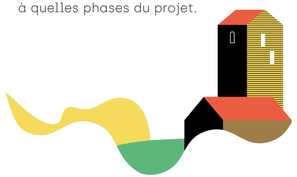
Déroulement
- Dialogue entre l'aménageur et la collectivité
- Portage et planification de l'opération
- Processus de décisions
- Modalités de la participation

L'engagement conjoint dans la démarche est un préalable essentiel. L'adhésion des acteurs de terrain, notamment des décideurs, est en effet indispensable pour la bonne conduite de la démarche au bénéfice de l'opération.

Pilotage
- Définir les responsabilités et assurer l'adéquation entre les ambitions et les moyens y compris financiers.
- Apprécier le contexte réglementaire et poser une stratégie d'action au regard de différents critères (autorités compétentes, procédures, phasages)

Participation
Identifier et impliquer dès le lancement et tout au long du projet les parties prenantes au regard de la procédure, de la pratique du territoire et des conditions d'acception liées au contexte.

Evaluation
- Considérer l'évaluation comme un outil de dialogue et de mobilisation, de transparence, de recherche d'efficacité, d'aide à la décision et d'amélioration continue.
- Engager au plus tôt la réflexion sur ce qui doit être évalué et à quelles phases du projet.



PHASE 2

Analyse initiale

2

La qualité et la complétude des études et l'association des parties prenantes en amont sont essentielles pour le bon déroulement ultérieur de l'opération en conception et réalisation : elles réduisent les délais, les risques de toute nature (acceptabilité...) mais aussi les coûts.

Déroulement
- Diagnostic élargi
- Regards croisés pour une vision globale et systémique
- Partage du bilan de l'analyse
- Opportunité de l'opération au regard des besoins et de sa contribution aux enjeux d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

L'analyse doit se conclure par un temps d'interrogation quant à l'opportunité de l'opération d'autant plus dans une situation d'artificialisation des sols.

Pilotage
- La coordination de compétences permet d'aller au-delà des études réglementaires et d'assurer un balayage exhaustif des enjeux propres à l'opération.
- L'analyse globale et partagée doit être utile pour juger de l'opportunité de poursuivre ou non le processus opérationnel.

Participation
Le fait d'associer les parties prenantes dans la réalisation des études et de leur partager le diagnostic offre une garantie de transparence et de bonne prise en compte des attentes dans la conception ultérieure du projet.

Evaluation
Le diagnostic donne un « état 0 » du site et servira de base à l'évaluation de l'opération et de ses performances. A ce stade, il est possible d'engager le projet dans l'évaluation avec le Guide Pratique « Pour la réalisation de quartiers durables » ou encore d'évaluer le choix de localisation grâce notamment à la Méthode « Quartier Energie Carbone ».

PHASE 3

Objectifs d'aménagement durable

3

**En dépit de la pratique courante, aucune esquisse du projet ne devrait être produite à ce stade afin de conférer un caractère programmatique à la charte d'objectifs.
Les phases amont sont essentielles dans la réflexion et la proposition de visuels ou d'images de référence et doivent être réalisées avec prudence car les implications dans les choix politiques ou les processus de concertation peuvent être préjudiciables.**

Déroulement
- Hiérarchisation des enjeux
- Objectifs et niveaux de performance
- Adéquation avec le contexte
- Association des professionnels et opérateurs
- Charte signée entre Aménageur et élus de la Collectivité

Parce qu'il va déterminer l'ambition de l'opération, le choix des niveaux d'exigence attribués aux objectifs est un temps politique fort. Il en va de même de la signature conjointe de la charte d'objectifs pour pérenniser ces engagements.

Pilotage
- Arbitrer en duo (aménageur et collectivité) les objectifs et leurs niveaux d'exigence.
- La charte d'objectifs, pour être engageante, doit être co-signée par l'Aménageur et la Collectivité voire mise en délibéré.

Participation
Associer les professionnels à débattre sur les niveaux de performance, pour vérifier la concordance avec leurs capacités techniques, la réalité du marché ou encore la faisabilité économique, permet aussi de mieux assurer les équilibres financiers globaux.

Evaluation
- Veiller, dans la charte, à une formulation claire et précise des objectifs afin qu'ils puissent être déclinés en critères, indicateurs ou éléments d'appréciation.
- S'assurer de la volonté politiques sous-tendant les capacités de portage technique et financier de l'évaluation (compétences, budget et collecte / acquisition des données nécessaires).

PHASE 4

Conception et choix des actions

4

La mise en place d'un processus d'évaluation environnementale en continu depuis la conception, jusqu'à la livraison/rétrocession du projet est garante des meilleurs choix pour limiter les impacts négatifs de l'opération sur l'environnement. Une réflexion selon la séquence Eviter – Réduire – Compenser doit être privilégiée.

Déroulement
- Programme de l'opération et parti d'aménagement
- Approche systémique
- Anticipation des usages
- Entretien de la maintenance
- Suivi des performances
- Coût global

**La conception du projet doit être au service des objectifs préalablement fixés et prendre en compte la question des usages.
La démarche préconise que les esquisses et dessins soient une traduction des actions elles-mêmes définies en réponse aux objectifs.**

Pilotage
La conception du projet d'aménagement et l'évaluation environnementale sont menées de manière itérative selon une approche globale et systémique afin de prendre en compte les rétroactions possibles.

Participation
L'implication des professionnels permet de trouver les solutions techniques abordables et d'expliquer les prescriptions des appels d'offres ou les cahiers des charges. Cette étape est propice à associer les futurs usagers et gestionnaires des équipements, réseaux et espaces publics.

Evaluation
Elle vise à éclairer les choix et à connaitre leurs impacts avant d'engager l'opération, parfois dans des solutions ou systèmes en partie irréversibles.

PHASE 5

Mise en œuvre

5

Pour s'assurer de la mise en œuvre des objectifs d'aménagement durable, des règles peuvent être incluses dans le dossier de réalisation de ZAC ou dans le règlement du permis d'aménager (sous forme de cahier de prescriptions architecturales, paysagères et environnementales par exemple), qui sont des documents à portée réglementaire.

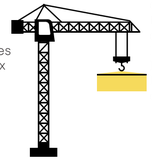
Déroulement
- Prescriptions et pièces contractuelles
- Cadre de référence du Bâtiment durable et certification
- Modalités de contrôle
- Plans de gestion des chantiers
- Limitation des impacts et nuisances de la phase travaux
- Consignes d'entretien
- Sensibilisation des futurs usagers

La transcription des objectifs en prescriptions doit être envisagée et déclinée à différents niveaux. Les spécifications des niveaux de performance attendus sont un enjeu fort en vue de leur concrétisation.

Pilotage
- Les ambitions peuvent être formulées et déclinées selon différents niveaux de prescriptions : obligations, incitations ou recommandations.
- La mise en place d'un plan de gestion de chantier induit une organisation efficace de la sensibilisation des entreprises, son suivi peut nécessiter une mission de surveillance.

Participation
La sensibilisation des futurs gestionnaires et des acquéreurs peut encourager les démarches individuelles et collectives en faveur du développement durable (contacts avec les associations, les organismes de subvention, ...).

Evaluation
Pour les travaux d'aménagement ou pour les bâtiments, il s'agit d'évaluer la cohérence des prescriptions avec les objectifs, et la conformité de leur mise en œuvre pendant les chantiers. Il est indispensable d'informer la collectivité des résultats de l'évaluation ou des réajustements opérés, tout au long du projet.



PHASE 6

Bilan et capitalisation

6

Dans une logique d'amélioration continue, l'Aménageur peut être amené à réfléchir à l'internalisation de compétences nouvelles en son sein, et la Collectivité à une restructuration de ses services ou à une application plus générale de certains aspects de sa méthodologie (CCCT, dialogue avec les aménageurs, ...)

Déroulement
- Rétrocession et à la fin du processus opérationnel
- Bilan partagé
- Modalités de suivi
- Capitalisation
- Essaimage des bonnes pratiques

La phase de bilan à la fin du processus opérationnel est une phase à part entière dans la méthodologie. Il s'agit de prendre le temps d'un bilan partagé, pour en tirer des enseignements et capitaliser les expériences à la fois sur la démarche et sur l'opération afin de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue.

Pilotage
Tirer le bilan de l'opération au regard du Développement Durable, 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 ».

Participation
Une enquête de satisfaction auprès des acquéreurs, nouveaux habitants et usagers permet de mesurer les degrés d'acceptation et d'appropriation des équipements et des aménagements.

Evaluation
Au moment de la rétrocession et à intervalles après x années de fonctionnement, 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.