



Institut de hautes études en administration publique  
Swiss Graduate School of Public Administration  
Institut universitaire autonome

Unité de Politiques locales et d'Évaluation  
des politiques publiques

# Évaluation de la démarche « Quartiers durables by Sméo » Sur la base de la perception des utilisateurs

**Rapport final**

Juin 2013

*Prof. Katia Horber-Papazian*

*Caroline Jacot-Descombes*

## Table des matières

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Introduction</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2</b>  | <b>L'outil et la démarche "by sméo"</b>   | <b>4</b>  |
| <b>3</b>  | <b>Objectifs, questions et méthodes d'évaluation</b>  | <b>6</b>  |
| <b>4</b>  | <b>La démarche en chiffres</b>  | <b>7</b>  |
| <b>5</b>  | <b>Évaluation de l'outil</b>  | <b>9</b>  |
| 5.1       | Utilisation concrète de l'outil (méthode et processus): points forts et limites   | 9         |
| 5.2       | Adéquation de l'outil par rapport au type et à la phase de projet   | 12        |
|           | Points clés du chapitre   | 14        |
| <b>6</b>  | <b>Évaluation de la démarche (apports et limites)</b>   | <b>15</b> |
| 6.1       | Démarche  | 15        |
| 6.2       | Qualité de l'accompagnement proposé par les conseillers   | 16        |
| 6.3       | Utilité de la démarche pour la gouvernance de projet  | 17        |
| 6.4       | Utilité de la démarche pour l'évaluation de projet  | 18        |
|           | Points clés du chapitre   | 23        |
| <b>7</b>  | <b>Pertinence de la démarche et de l'outil par rapport aux besoins des communes</b>   | <b>23</b> |
|           | Points clés du chapitre   | 25        |
| <b>8</b>  | <b>Rôle du politique dans la démarche</b>   | <b>26</b> |
|           | Points clés du chapitre   | 27        |
| <b>9</b>  | <b>Valorisation de la démarche dans la communication externe</b>  | <b>27</b> |
|           | Points clés du chapitre   | 28        |
| <b>10</b> | <b>Perspectives futures d'utilisation de la démarche</b>  | <b>28</b> |
|           | Points clés du chapitre   | 29        |
| <b>11</b> | <b>Conclusion : réponses aux questions d'évaluation</b>   | <b>30</b> |
| <b>12</b> | <b>Recommandations</b>  | <b>33</b> |
| <b>13</b> | <b>Annexes</b>  | <b>35</b> |
| Annexe 1: | Entretiens effectués  | 35        |
| Annexe 2: | Grille de questions destinée au rapport final des conseillers/-ères sur l'accompagnement des quartiers dans le cadre du programme OFEN/ARE « Quartiers durables » | 36        |
| Annexe 3: | Grilles d'entretien   | 37        |

## 1 Introduction

---

### Mandat d'évaluation

Les Offices fédéraux de l'énergie (OFEN) et du développement territorial (ARE) ont lancé en 2009 le projet national "Quartiers durables" qui vise la promotion du développement durable à l'échelle des quartiers, et ont plus spécifiquement soutenu le développement d'un outil d'aide à la décision et d'évaluation pour les projets de quartiers durables « Quartiers durables by Sméo » en partenariat avec le canton de Vaud, la ville de Lausanne et le Schéma directeur de l'Ouest lausannois. Cet outil est destiné à faciliter l'application des principes du développement durable aux différentes phases de la réalisation d'un quartier, pour les communes et autres porteurs de projet de quartier. Au-delà de l'outil, ce programme se caractérise par un accompagnement technique offert par un conseiller<sup>1</sup> en quartier durable formé à cet effet et par la mise sur pied d'échanges d'expériences pour adapter au mieux l'outil aux besoins des parties prenantes.

L'Unité de politique locale et d'évaluation de l'IDHEAP a été mandatée par l'OFEN et l'ARE pour évaluer la démarche et l'utilisation de l'outil « Quartiers durables by Sméo » dans les dix-huit communes soutenues par le programme "Quartiers durables". La formulation de recommandations pour une éventuelle poursuite du Programme fait également partie du mandat.

### Limites de l'évaluation

Cette évaluation, comme l'a souhaité le mandant, se base en grande partie sur la perception des acteurs concernés. Que cette perception soit ou non vérifiée par les faits, elle représente un élément substantiel de leur satisfaction et insatisfaction quant à la démarche by Sméo et est révélatrice de ses apports et limites.

L'évaluation ne vise pas à déterminer si la démarche (y.c. l'accompagnement par les conseillers) a bien respecté les conditions fixées par le mandant, mais a comme objectif de déterminer la perception qu'ont les acteurs concernés de l'apport et des limites de cette démarche.

Par ailleurs, conformément au mandat attribué à l'IDHEAP, l'évaluation comprend un volet sur l'appréciation des acteurs par rapport à l'utilisation concrète de l'outil, mais ne traite pas du contenu de l'outil en tant que tel (ex. cohérence entre les critères, validité des critères, etc.). Enfin, les limites techniques relatives à l'outil mentionnées dans le rapport sont relevées à titre d'exemple, mais ne poursuivent pas un but d'exhaustivité.

### Lecture rapide du rapport d'évaluation

Le rapport est présenté de la manière suivante pour une lecture rapide : en fin de chaque chapitre, les points clés sont présentés dans un encadré. Le chapitre 11 répond aux questions d'évaluation et le chapitre 12 propose des recommandations.

### Remerciements

L'équipe d'évaluation de l'IDHEAP tient à remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué à la présente évaluation, en particulier les porteurs de projets, les membres des exécutifs et les conseillers qui ont bien voulu prendre le temps de participer aux entretiens. L'équipe remercie également Grégory Häuptli, David Schürch et Coralie Menétrey pour leur contribution aux entretiens.

---

<sup>1</sup> Toute désignation de personne, de statut ou de fonction s'entend indifféremment au féminin et au masculin.

## 2 L'outil et la démarche "by sméo"

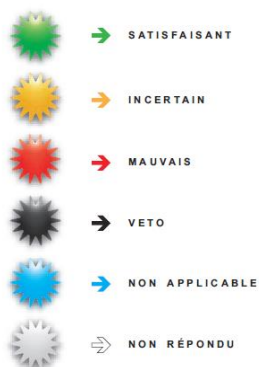
La présente évaluation se fonde sur la description de la démarche by Sméo publiée dans le document "Quartiers durables. Défis et opportunités pour le développement urbain", édité par l'OFEN et l'ARE en 2011 et sur la "description des tâches du conseiller Quartiers durables dans le cadre de l'accompagnement des communes/villes bénéficiant du programme de soutien pour l'utilisation de l'outil "Quartiers durables by Sméo"<sup>2</sup> du Programme OFEN/ARE, Quartiers durables. La description de l'outil by Sméo se base sur le manuel "Introduction à l'utilisation de quartiers durables by Sméo" disponible sur le site <http://www.quartiersdurablesbysmeo.ch>

### La démarche "by Sméo"

La démarche "by Sméo" signifie l'utilisation du logiciel Open Source libre d'accès « Quartiers durables by Sméo » (<http://www.quartiersdurablesbysmeo.ch/>) dans le cadre d'un projet d'aménagement de quartier, avec l'appui d'un conseiller en quartier durable formé à l'accompagnement de l'outil by Sméo. Ses prestations (limitées à 10 jours de travail) ont été financées par le programme « Quartiers durables by Sméo ». Son cahier des charges est le suivant : appliquer l'outil en collaboration avec tous les acteurs concernés par le projet, organiser une séance de démarrage pour rappeler les objectifs de l'accompagnement et une séance de clôture pour réaliser un bilan de l'accompagnement, participer à une journée d'échange d'expérience, rédiger des rapports intermédiaires mensuels et un rapport final à la fin du mandat en collaboration avec la commune.

La démarche « Quartier durable by Sméo » devrait « permettre d'évaluer un projet sur la base de multiples critères de durabilité », dans les trois dimensions du développement durable : l'environnement, le social et l'économie. Ces critères sont structurés en macro-critères, eux-mêmes liés à une phase du cycle de vie d'un projet. Trois phases de vie sont considérées dans Sméo : la genèse (conception du projet de quartier), la matérialisation (édification du quartier) et l'utilisation (exploitation du quartier). Cette approche devrait offrir la possibilité d'évaluer les trois dimensions du développement durable à n'importe quel stade de vie du projet.

L'utilisateur de l'outil doit saisir deux types de critères : les critères quantitatifs et les critères qualitatifs. Les critères qualitatifs nécessitent que l'utilisateur juge l'état de son projet de quartier sans recourir à des données chiffrées et des critères quantitatifs requièrent l'introduction de données chiffrées qui peuvent demander une étude complémentaire (par ex. éco-bilan) (cf. introduction à l'utilisation de quartiers durables, pages 26-27). Selon les critères, l'utilisateur doit sélectionner une couleur selon le code ci-dessous ou un chiffre. Certains critères nécessitent une réponse pour que l'outil génère une évaluation, d'autres sont facultatifs et l'utilisateur doit juger si pour son projet le critère s'applique ou pas (critère non applicable, couleur bleue).



<sup>2</sup> Dans la suite du texte, l'outil sera nommé "by Sméo".

La démarche s'appuie sur un référentiel d'évaluation qui devrait s'adapter à différentes phases du projet, à différents types d'affectation et genres de travaux envisagés. Cinq phases de projet de quartier sont prises en compte dans l'outil : la planification, le masterplan, le plan de quartier, la réalisation et l'exploitation. Il en découle que la démarche devrait s'adapter à toutes les phases de projet de quartier. Par ailleurs, l'outil devrait convenir à des quartiers dans des agglomérations et à des quartiers dans des communes suburbaines, à des quartiers qui proposent un nouveau bâti dans une région rurale ou sur une friche industrielle, à une rénovation de bâti, ainsi qu'à toutes formes de bâtis (habitats, bureaux, industries, zones de détente, etc.).

Les résultats de l'évaluation générés par l'outil sont présentés par une évaluation synthétique du projet par macro-critères et par une évaluation plus approfondie des résultats par étape de cycle de vie ou/ phase de projet. Une fois les résultats affichés, l'utilisateur devrait être à même de « repérer immédiatement » les points forts et les aspects qui demandent encore des mesures correctives ». La démarche permet ainsi d'aboutir à une vue d'ensemble du projet, représentée par une agrégation de résultats de critères par thèmes, signalés par plusieurs couleurs représentant le niveau de durabilité.

La démarche s'appuie sur une gouvernance de projet. Les partenaires impliqués communiquent de manière très approfondie et de façon interdisciplinaire jusqu'à ce qu'ils parviennent à un consensus leur permettant de répondre aux critères. Le choix des partenaires dépend de la phase et du type de projet. Il s'agit des acteurs opérationnels et de praticiens (ex. maîtres d'ouvrage, services concernés au niveau communal et cantonal, mandataires), des acteurs politiques (ex. exécutifs et législatifs des communes et cantons concernés), et des usagers.

La démarche devrait être une aide à la décision pour tendre vers une transposition concrète des multiples aspects de la durabilité dans tous types de quartiers. À ce titre, l'outil peut être utilisé de trois manières différentes : de manière prospective en particulier dans les premières phases du projet pour estimer les performances attendues, de manière concomitante lorsque l'outil est utilisé à des fins de pilotage, et finalement de manière récapitulative pour mettre en évidence l'écart entre les objectifs fixés et les performances réalisées.

### 3 Objectifs, questions et méthodes d'évaluation

---

À partir de la description de l'utilisation qui devrait être faite de l'outil "by Sméo", cette étude vise à évaluer comment l'outil a été effectivement employé dans le cadre du programme "Quartiers durables by Sméo" en se basant sur la perception des utilisateurs. Elle vise précisément à répondre aux questions d'évaluation présentées ci-dessous. Toutes les questions ont été formulées par le mandant à l'exception de la question sur le rôle des décideurs politiques qui a été suggérée par l'IDHEAP et également acceptée par le mandant.

#### Questions d'évaluation

- Quels sont les points forts et les points faibles de l'outil du point de vue de son utilisation par les conseillers, ainsi que les représentants des communes et autres porteurs de projet ? Quelles seraient les améliorations possibles?
- Quels sont les limites et les succès de l'accompagnement du point de vue des conseillers, ainsi que des représentants des communes et autres porteurs de projet ?
- Quels sont les apports et les limites de la démarche (méthode et processus) générée par l'utilisation de l'outil
  - du point de vue des conseillers ?
  - du point de vue des représentants des communes et autres porteurs de projet?
  - Quelles seraient les améliorations possibles ?
- Quels sont les apports et les limites de la démarche (méthode et processus) générée par l'utilisation de l'outil
  - du point de vue des conseillers ?
  - du point de vue des représentants des communes et autres porteurs de projet?
  - Quelles seraient les améliorations possibles ?
- Quel est le rôle joué par les décideurs politiques communaux dans la démarche ?
- Dans quelle mesure les responsables des communes et autres porteurs de projet ont-ils intégré l'outil dans leur stratégie de communication ?
- Dans quelle mesure les communes ont-elles l'intention d'utiliser à nouveau l'outil et la démarche pour les phases ultérieures du projet de quartier en cours ou pour d'autres projets de quartier?

#### **Méthodes de récolte des données**

La récolte de données s'est basée sur deux principales sources. La première est constituée des 18 rapports des conseillers en quartier durable. Les rapports ont été rédigés par les conseillers sur la base d'une grille de questions conçue par les mandants et dans laquelle ont été intégrées quelques questions spécifiques pour la présente évaluation. La grille est disponible en annexe 2. La deuxième source est constituée d'entretiens téléphoniques réalisés auprès des représentants des communes et autres porteurs de projet. 18 entretiens ont été effectués entre avril et mai 2013. Une responsable de projets n'a pas pu être contactée directement par téléphone. Elle a rempli le questionnaire par écrit. Dans deux quartiers, les entretiens ont été menés en face à face. 7 membres des exécutifs politiques des communes qui ont participé à la démarche ont également été interviewés par téléphone au début du mois de mai 2013. Les grilles d'entretien téléphoniques sont disponibles en annexe 3. Enfin, deux conseillers ont été contactés par téléphone pour obtenir des approfondissements sur leur rapport et sur l'utilisation de l'outil. La liste de toutes les personnes contactées se trouve à l'annexe 1.

## 4 La démarche en chiffres

### Caractéristiques des communes qui ont participé à la démarche

La démarche a été appliquée dans 21 communes dont 12 se situant en Suisse romande.

| Cantons     | Nombre de communes | Pourcentage |
|-------------|--------------------|-------------|
| romands     | 12                 | 57%         |
| alémaniques | 9                  | 43%         |
| total       | 21                 | 100%        |

Région linguistique de la commune retenue dans le cadre du programme "by Sméo"

Note: trois quartiers ont réuni chacun deux communes.

Toutes les tailles de communes sont représentées à l'exception des petites communes de moins de 2000 hab. et des grandes villes de plus de 100'000 hab.

| Taille de commune | Nombre de communes | Pourcentage |
|-------------------|--------------------|-------------|
| 2000-5000         | 3                  | 14%         |
| 5'000-10'000      | 4                  | 19%         |
| 10'000-20'000     | 6                  | 29%         |
| 20'000-50'000     | 7                  | 33%         |
| 50'000-100'000    | 1                  | 5%          |
| total             | 21                 | 100%        |

Tailles des communes en nombre d'habitants (source:OFS:2013), soutenues par le programme "by Sméo"

### Caractéristiques des projets de quartier soutenus

La démarche a été utilisée dans toutes les phases de projet (planification, masterplan, plan de quartier, réalisation) à l'exception de la phase d'exploitation.

| Phases           | Nombre de quartiers | Pourcentage |
|------------------|---------------------|-------------|
| Planification    | 5                   | 24%         |
| Masterplan       | 9                   | 43%         |
| Plan de quartier | 4                   | 19%         |
| Réalisation      | 3                   | 14%         |
| Total            | 21                  | 100%        |

Phases des démarches de quartiers analysées par le programme "by Sméo"

Note: trois démarches de quartier se sont déroulées sur deux phases.

En ce qui concerne le type de quartier, les démarches ont concerné des rénovations ou des nouveaux bâtis en milieu urbain, des nouveaux quartiers implantés dans une région rurale et des reconversions de zone industrielle.

| Types de quartiers   | Nombre de quartiers | Pourcentage |
|--|---------------------|-------------|
| Nouveau quartier en zone urbaine et rénovation urbaine ("ville dans la ville") | 9                   | 50%         |
| Nouveau quartier dans une zone rurale  | 3                   | 17%         |
| Reconversion d'une zone industrielle   | 6                   | 33%         |
| total  | 18                  | 100%        |

Types des quartiers retenus dans le cadre du programme "by Sméo"

### Caractéristiques des conseillers en quartier durable

Les projets ont été accompagnés par 12 conseillers différents dont 9 ont été mandatés par leur bureau d'étude.

| Nom du bureau d'étude / du conseiller | nombre de quartiers suivis | pourcentage |
|---------------------------------------|----------------------------|-------------|
| Equiterre                             | 6                          | 33%         |
| amstein+walthert                      | 2                          | 11%         |
| bureau a21                            | 2                          | 11%         |
| Planair                               | 2                          | 11%         |
| Energie+Umwelt, Reuss Engineering     | 1                          | 6%          |
| Martina Dvoracek                      | 2                          | 11%         |
| Erich Lüdi                            | 1                          | 6%          |
| Christian Zeyer                       | 1                          | 6%          |
| Katja Schürmann                       | 1                          | 6%          |
| total                                 | 18                         | 100%        |



## 5 Évaluation de l'outil

---

Ce chapitre vise à mettre en évidence les points forts et les limites de l'outil selon la perception des acteurs. Il a comme objectif d'évaluer si l'outil peut être facilement utilisable et s'il s'adapte aux différents types et phases de projet de quartier testés dans le cadre du programme "Quartiers durables by Sméo". Si les avis recueillis sont similaires entre les porteurs de projet et conseillers, les points forts et limites de l'outil sont présentés selon l'ensemble des perceptions des acteurs. Lorsqu'une divergence d'opinions a été relevée, elle est mentionnée spécifiquement.

### 5.1 Utilisation concrète de l'outil (méthode et processus): points forts et limites

Cette première partie traite de l'utilisation concrète du logiciel "by Sméo" par les porteurs de projet ainsi que par les conseillers en quartier durable. Dans 11 quartiers sur 18<sup>3</sup>, les conseillers en quartier durable se sont chargés seuls de l'introduction des données, ce qui signifie que les porteurs de projet ne peuvent pas évaluer l'utilisation concrète de l'outil ou seulement de manière très partielle lorsqu'ils ont bénéficié d'un login leur permettant de visualiser les résultats ou lorsqu'ils ont pu observer comment le conseiller ou le mandataire saisissait les données.

#### Accessibilité de l'outil

L'outil est jugé comme tout à fait accessible d'accès selon les acteurs qui l'ont utilisé.

#### Convivialité de l'outil

L'outil n'est pas toujours jugé comme étant très convivial, car les applications et le layout ne sont pas très agréables à l'utilisation. Pour deux porteurs de projet, l'outil nécessiterait qu'on y intègre des applications plus récentes (de type web 2.0) et plus agréables d'utilisation, dans le but de rendre l'expérience « plaisante ». L'interface est même perçue comme compliquée et complexe par quelques utilisateurs, en particulier pour les porteurs de projet qui n'ont pas consacré beaucoup de temps au logiciel et qui éprouvent encore des difficultés à rentrer dans le logiciel et à trouver les données qui les intéressent. Dans ce sens, l'outil est jugé peu intuitif.

Par ailleurs, le questionnaire est considéré comme trop long par plusieurs porteurs de projet et conseillers, même comme excessivement long pour un conseiller et un porteur de projet qui étaient globalement insatisfaits de l'apport de la démarche pour leur projet. Ceci s'explique dans ce cas particulier par le manque d'intérêt manifesté par le porteur de projet issu du privé qui a dû utiliser des ressources importantes pour tester l'outil.

Enfin, certains acteurs relèvent qu'il y a un problème d'affichage: des champs sont trop petits pour afficher tout le texte. Plusieurs porteurs de projet ont aussi relevé que les caractères utilisés étaient très petits et donc difficiles à lire.

La perception des acteurs sur la convivialité de l'outil montre que l'outil présente des limites quant à son apparence visuelle et à sa lisibilité, car son développement technique (layout, applications utilisées) est un peu dépassé en comparaison avec les logiciels développés à l'ère du web 2.0.

#### Compréhension de l'outil

Pour remplir les champs de l'outil, les porteurs de projet se sont appuyés très souvent sur les explications du conseiller en quartier durable et parfois sur les explications accessibles en ligne. De manière générale, l'outil est bien compris bien que des difficultés ont été rencontrées par les conseillers et les porteurs de projet pour répondre à certains critères qualitatifs et quantitatifs.

---

<sup>3</sup> Dans un projet, le chef de projet était également le conseiller en quartier durable.

### *Critères qualitatifs*

Certains porteurs de projet et conseillers soulignent quelques difficultés de compréhension de certains concepts (par ex. la solidarité pour un chef de projet alémanique, le critère sur l'accès au logement pour un romand, les phases du projet liées à des spécificités vaudoises pour un romand). Ils ont émis des doutes sur la manière dont il fallait répondre et ont estimé que certaines questions n'étaient pas formulées de manière suffisamment concrète. Ils auraient souhaité pouvoir se référer à des lignes directrices précises sur la manière dont il faut répondre à ces critères qualitatifs. Cette remarque est partagée par l'ensemble des porteurs de projet et conseillers qui souligne la marge d'interprétation possible pour répondre aux critères qualitatifs. La qualité de l'accompagnement des conseillers fait la différence en ce qui concerne la compréhension des critères par les porteurs de projet. Force est de constater qu'en Suisse alémanique, les conseillers ont rencontré davantage de difficulté à expliquer les concepts et à recommander une réponse dans l'esprit de l'outil Sméo. Le fait aussi qu'en Suisse romande, un bureau ait encadré plusieurs projets a permis de développer une réflexion sur la manière la plus adéquate pour répondre à ces critères. Là aussi, ils souhaitent que des lignes plus claires soient définies pour l'accompagnement.

### *Critères quantitatifs*

La difficulté de compréhension des critères quantitatifs a été relevée par les communes qui n'ont pas toutes les experts à disposition dans leur administration pour répondre à des questions très spécifiques techniquement. Grâce au programme « Quartiers durables », les porteurs de projet se sont fait aider pour utiliser l'outil par le conseiller ou, dans un projet, par les experts d'une commune partenaire plus grande (50'000-100'000 hab.). Toutefois, les porteurs de projet de ces communes soulignent qu'il faut tenir compte du fait que l'utilisation de l'outil nécessite un appui extérieur. Ce point devrait être pris en compte si la démarche se généralise au sein des communes.

### *Code couleur des résultats des critères*

Le code couleur qui doit être utilisé pour répondre aux critères n'a pas toujours été bien compris. La signification de la couleur rouge indique un état mauvais de durabilité selon le manuel. Pourtant elle est interprétée de plusieurs façons selon les acteurs: soit comme un résultat qui est mauvais qu'il faille absolument corriger, soit comme un objectif que les acteurs ne souhaitent pas atteindre, car il ne s'agit pas d'une priorité politique ou que l'objectif n'est pas en adéquation avec leurs propres objectifs du projet de quartier. Ce manque de consensus entre les acteurs sur la signification du code couleur a créé de nombreuses discussions voire des confusions. Le conseiller a alors été d'une aide précieuse pour recommander la meilleure solution pour le choix de la couleur du critère en question, notamment en proposant lorsque ceci était possible de renoncer au critère en question.

### *Compréhension des concepts et de la documentation en allemand*

Les porteurs de projet et conseillers alémaniques soulignent que certains concepts ont été mal traduits en allemand et que la documentation était toujours en français (notamment les pdf).

### **Clarté et présentation des résultats**

Tous les porteurs de projet et conseillers trouvent que les résultats produits par l'outil sont clairs à l'exception d'un conseiller et porteur pour le même quartier. La vue synthétique par couleur qui résume les points forts et faibles est pour la plupart des interviewés appréciée, car elle donne une bonne vue d'ensemble facile à appréhender. L'objectif de la démarche Sméo qui consiste à pouvoir rapidement dégager les points forts et faibles d'un projet est donc par là atteint.

### *Synthèse thématique*

Selon quelques porteurs de projet et conseillers, la présentation de l'évaluation par le système des pastilles de couleur cache pourtant une vue exhaustive du projet (pour rappel l'outil offre la possibilité de générer un rapport synthétique des résultats par thème en utilisant un code couleur). En effet, il est pour la plupart d'entre eux difficile de se souvenir pourquoi une thématique est notée de manière médiocre puisque pour le savoir, il faut rentrer dans l'outil et trouver quels sont les critères qui ont été mal notés. La recherche de cette information a été indiquée comme relativement complexe pour les porteurs de projet, en particulier lorsque le conseiller avait fini son mandat et qu'ils étaient seuls à devoir retrouver les causes d'une mauvaise évaluation d'un thème. Cette présentation synthétique a été d'autant plus difficile pour les porteurs de projet lorsqu'ils ont dû communiquer les résultats à l'externe.

## **Temps et ressources nécessaires à l'utilisation de l'outil**

### *Ressources nécessaires à l'utilisation de l'outil*

La démarche nécessite pour tous les porteurs de projet un investissement en temps conséquent, car l'outil est complexe et ambitieux. D'abord au niveau de la préparation (formation à l'outil), puis pour comprendre les concepts utilisés et enfin remplir tous les champs. Pour saisir les informations, les questions qualitatives sont considérées comme faciles à remplir, car elles ne nécessitent qu'un jugement qualitatif (hormis les problèmes de compréhension des concepts soulignés ci-dessus). Les questions quantitatives sont jugées plus complexes, car elles requièrent "des calculs compliqués", voire des études complémentaires comme ceci est indiqué dans le manuel by Sméo (par ex. dans le domaine de l'énergie). De plus, les porteurs de projet estiment que certaines données sont difficiles à obtenir, notamment au niveau financier. Plusieurs porteurs indiquent qu'on ne peut pas être parfait sur tous les points et qu'il n'est pas possible non plus de mener des études complémentaires sur tous les éléments, car les communes manquent de ressources temporelles et financières. Il est donc nécessaire pour les communes de faire des choix politiques sur les critères à prendre en compte, en d'autres termes d'établir des priorités entre les critères et par là laisser de côté certains d'entre eux en sélectionnant l'option "non applicable" (couleur bleue). Toutefois, il n'y a pas toujours la possibilité de sélectionner la couleur bleue, même si certains éléments ne sont pas jugés importants pour le projet, il faut renseigner obligatoirement certains champs pour obtenir une évaluation du thème concerné.

### *Groupe restreint de spécialistes*

Tous les porteurs de projets relèvent qu'il est indispensable de travailler en petit groupe avec des experts formés à l'outil. En effet, les porteurs de projet et les conseillers considèrent qu'il est nécessaire de suivre une formation à l'outil pour pouvoir suivre adéquatement la démarche et qu'idéalement il faudrait commencer la démarche dès le début d'un projet de quartier pour pouvoir s'approprier l'outil. Un porteur de projet qui a dû reprendre l'évaluation à la fin de la démarche suite au départ non prévu du chef de projet confirme ce point et admet avoir beaucoup de difficulté à comprendre l'outil sans avoir pu participer à une séance d'introduction sur l'outil.

De plus, l'outil est en l'état très complexe et nécessite beaucoup de temps pour passer en revue l'ensemble des critères. L'implication d'autres acteurs (par ex. membres du politique ou de la société civile) n'est pas envisageable selon les porteurs de projet, car elle rendrait alors la démarche encore plus longue et nécessiterait de les former, ce qui n'est guère réaliste du fait d'un manque de temps à disposition.

## **Transparence et partage de l'information que permet l'outil**

L'un des buts de la démarche est selon les mandants de "mobiliser tous les acteurs concernés par le projet". La démarche a effectivement mobilisé les acteurs concernés, mais le plus souvent de manière indirecte, car le porteur de projet ou le conseiller allait chercher l'information auprès de personnes ressources, sans les impliquer forcément directement dans la saisie de données dans Sméo. Lorsque la démarche a réuni plus d'une dizaine de personnes dans un projet, ce qui a été notamment le cas dans un quartier, le porteur de projet a décidé de ne pas utiliser toutes les potentialités de l'outil en termes de partage et le conseiller et le responsable du projet ont joué les intermédiaires en saisissant eux même les données.

La fonctionnalité de partage de l'information a donc été peu utilisée par les porteurs de projet pour des questions de temps, car l'implication de plusieurs autres personnes aurait nécessité de les former et de mettre en place des règles du jeu pour la saisie des données. Il faut également relever que l'outil promeut une démarche de projet et de collaboration entre les acteurs, or dans la plupart des communes, la structure hiérarchique de l'administration communale a guidé l'utilisation de l'outil, signifiant que le chef de projet est allé chercher l'information auprès de ses collègues sans tous les intégrer directement (généralement il y avait une à deux personnes impliquées de la commune, par ex. l'architecte ou l'urbaniste communal, un responsable de l'agenda 21).

Enfin, lorsque la fonction "partage de l'information" a été utilisée avec plus de deux acteurs, le porteur de projet relève qu'il aurait souhaité voir « en mode correction » les changements effectués par ses collègues de sorte à pouvoir les approuver, ce que l'outil ne permet actuellement pas.

### Autres limites de l'outil

Des conseillers et porteurs de projet évoquent d'autres limites techniques de l'outil, notamment des petits problèmes de connexion qui ont été résolus par la suite, des problèmes de synchronisation des données, une présentation des graphiques qui mériterait plus de clarté.

## 5.2 Adéquation de l'outil par rapport au type et à la phase de projet

### Adéquation de l'outil au type de projet

*Zones d'implantation du quartier: urbain, rural et industriel*

| Outil tout à fait ou plutôt adapté à un... | oui | non |
|--|-----|-----|
| Quartier dans une zone urbaine             | 9   | 0   |
| Quartier dans une zone rurale              | 2   | 1   |
| Quartier sur une friche industrielle       | 3   | 3   |
| Total                                      | 14  | 4   |

Effectifs: nombre de quartiers concernés

L'outil s'adapte mieux au contexte urbain qu'aux zones anciennement rurales ou industrielles selon les conseillers et porteurs de projet. En effet, lorsque le quartier est intégré à un espace relativement rural, le diagnostic indique qu'il manque d'espaces verts dans le quartier, or le périmètre du quartier peut se trouver en grande partie dans la campagne. En ce qui concerne un quartier à passé industriel, des critères se révèlent inadaptés, par exemple en ce qui concerne la biodiversité, par défaut très faible. Les critères de l'outil ne conviennent donc pas de manière optimale à des quartiers qui sont en dehors d'une zone urbaine, car d'une part l'outil ne prend pas en compte l'environnement du quartier et d'autre part, il ne prend pas assez en considération des configurations environnementales du terrain dont héritent les maîtres d'ouvrage.

*Quartiers mixtes, de logement ou à vocation économique*

| Outil tout à fait ou plutôt adapté à un...                       | oui | non |
|--|-----|-----|
| Quartier composé principalement de logements                     | 4   | 3   |
| Quartier mixte (logements, activités économiques, détente, etc.) | 6   | 3   |
| Quartier à vocation économique                                   | 0   | 2   |
| Total  | 10  | 8   |

Effectifs: nombre de quartiers concernés

L'outil s'adapte mieux à des quartiers mixtes (logements, bureaux, espaces de détente, etc.) qu'à des quartiers à vocation économique ou de logement. En effet, pour des quartiers à vocation économique, les critères sont inadaptés, nécessiteraient d'être reformulés ou manquants. Il s'agit d'une limite de l'outil que les conseillers qui ont été en charge de ce type de quartier ont formulée<sup>4</sup>. Ces limites n'ont pas été soulignées par les porteurs de projet concernés, ce qui s'explique par le fait que les conseillers ont su adapter la démarche, notamment en recommandant de ne pas prendre en compte certains critères, et ceci afin que la démarche s'adapte au mieux avec le type de quartier. Il faut donc relever l'importance du conseiller pour une utilisation optimale de l'outil.

En ce qui concerne les quartiers de logement, leur homogénéité est mal jugée selon les critères de durabilité inscrits dans Sméo. Il y a donc ici une inadéquation entre les objectifs stratégiques du projet de quartier et les objectifs standardisés du développement durable inscrits dans l'outil by Sméo.

<sup>4</sup> Le mandant a été informé en détail des critères concernés, selon les conseillers qui ont exprimé ce type de remarques.

## Limites par rapport aux types de projets

### 1. Quartiers de logement

Dans deux quartiers, les conseillers soulignent aussi que l'outil s'adapte difficilement à des quartiers avec des logements subventionnés, car les objectifs liés à ce type de quartiers sont la réduction des coûts qui se concilient mal avec la dimension environnementale qui nécessite des investissements élevés. Ce point soulève un enjeu plus global sur les conditions-cadres à donner pour la construction des quartiers durables en Suisse. À nouveau, ce problème met en évidence une inadéquation entre les objectifs politiques du projet de quartier et les objectifs inscrits dans Sméo.

### 2. Quartiers mixtes avec de grands espaces de détente

L'outil n'est pas adapté à des projets qui comprennent des espaces publics importants (ex. des grands parcs) selon deux conseillers et porteurs qui ont été confrontés à ce type de quartiers. Ceci s'explique par le fait que l'outil évalue négativement une densité de population faible sur l'ensemble du quartier alors que selon les porteurs du projet, disposer de vastes étendues publiques est considéré justement comme un élément à valoriser et s'intégrant parfaitement à une vision durable du quartier. Il s'agit encore d'une inadéquation entre les objectifs stratégiques de projets de quartier et les objectifs standardisés du développement durable inscrits dans l'outil by Sméo.

### 3. Quartiers mixtes avec plusieurs lots

Dans deux quartiers, les acteurs estiment que l'outil se concilie mal avec des quartiers qui intègrent plusieurs types de lots. Deux problèmes sont mis en évidence. D'une part, si les lots dans le quartier ne se développent pas au même rythme, l'outil ne permet pas d'intégrer des temporalités différentes pour les lots concernés. D'autre part, l'outil ne permet pas de considérer pour le même quartier des lots qui sont du nouveau bâti avec des lots qui sont rénovés, puisque l'outil demande à l'utilisateur de choisir l'un ou l'autre.

### Autres limites

Un conseiller estime qu'il faudrait déterminer la taille minimale du quartier soumis à l'évaluation, car une taille trop petite ne permet pas de tester correctement les paramètres à cause d'une inadéquation des critères qui se basent sur un périmètre large en zone urbaine comprenant une diversité de services (transports, loisirs, services sociaux, etc.). Dans la même ligne, un porteur de projet remarque que l'outil s'adapte mal aux communes qui ne sont pas des villes centres, les critères sont trop ambitieux, ce qui ne permet pas à ce type de communes d'atteindre les cibles maximales (les "vertes").

Dans ces deux cas, le fait de ne pas pouvoir atteindre les cibles les plus ambitieuses proposées par l'outil provoque alors un certain découragement lors de l'utilisation de l'outil Sméo pour les porteurs de projet concernés, puisque leur projet de quartier est mal noté alors qu'ils ont fait des efforts en matière de développement durable. Ce sentiment de découragement s'explique par la volonté des utilisateurs de démontrer la qualité de leur projet, ce qu'ils ne parviennent pas à réaliser puisque le bilan est médiocre. Dans ces deux cas, ils ne se sentent donc pas reconnus dans leurs efforts à appliquer le développement durable dans leur projet.

## Adéquation de l'outil à la phase du projet

| Outil tout à fait ou plutôt adapté à la phase de... | oui | non |
|---|-----|-----|
| Planification                                       | 2   | 3   |
| Masterplan  | 5   | 4   |
| Plan de quartier                                    | 4   | 0   |
| Réalisation   | 3   | 0   |
| Total   | 14  | 7   |

Effectif: nombre de quartiers note: 3 démarches de quartiers se sont déroulées sur 2 phases

### *Adéquation aux phases masterplan, plan de quartier et réalisation*

Les porteurs de projet qui ont utilisé l'outil dans les phases à partir du masterplan estiment qu'ils ont pu renseigner la plupart des champs et obtenir un bilan de leur projet de quartier. Il existe des exceptions notamment dans un projet où la démarche a été utilisée lors du plan de quartier. Le conseiller et le porteur de projet n'ont pas pu finir l'évaluation à cause d'un manque de données à disposition. Dans ce cas, la démarche a précisément montré que les éléments manquants sont un signe d'un déficit d'anticipation dans la conduite de projet, ce qui constitue un enseignement important pour le porteur de projet.

### *Limites liées à la phase de planification*

Pour les porteurs de projet qui se trouvaient dans la première phase (planification), certaines questions de l'outil sont posées trop tôt ou de manière trop détaillée au niveau financier (ex. financement du projet), social (ex. type d'habitants) ou environnemental (ex. les matériaux). Il n'est pas possible d'y répondre, car les données ne sont pas disponibles du fait d'un projet pas encore assez abouti. En particulier, dans trois projets situés entre la planification et le masterplan, les données financières n'étaient pas disponibles, car les porteurs de projet devaient encore vérifier la faisabilité du projet au niveau économique. Dans ces cas, les acteurs ont estimé que cette phase située entre la planification et le masterplan n'était pas appropriée à l'utilisation de l'outil, car les priorités des chefs de projet n'étaient pas d'évaluer un quartier sous l'angle du développement durable, mais de trouver des financements pour leur projet. Il en a résulté des évaluations de projet de quartier lacunaires, ce qui n'a pas permis d'avoir une bonne vue globale de la qualité du projet.

### *Limites liées à la sélection de la phase*

Pour cinq porteurs de projet, l'outil n'est pas toujours bien découpé, car la phase qui correspond à un découpage dans leur canton se chevauche sur plusieurs phases de l'outil.

## **Points clés du chapitre**

- L'outil est jugé peu convivial en raison de son apparence et de ses applications.
- L'outil nécessite une adaptation en allemand (terminologie, concepts, critères utilisés) et une clarification des concepts qualitatifs.
- Il manque des lignes directrices sur la manière dont il faut répondre aux critères qualitatifs.
- L'outil a été peu utilisé pour partager des informations avec plusieurs acteurs.
- Les résultats de l'outil sont présentés de façon claire et compréhensible, mais il y a pour quelques acteurs une difficulté à comprendre l'agrégation des critères et à accepter le code couleur utilisé (en particulier le rouge).
- L'outil est destiné à des professionnels de l'aménagement du territoire formés à l'outil.
- L'outil s'adapte mieux à un environnement urbain qu'à un environnement rural ou à une friche industrielle.
- L'outil s'adapte mieux aux quartiers mixtes, qu'à des quartiers homogènes de logement ou à vocation économique.
- L'outil s'adapte mal à des quartiers composés de plusieurs lots de nature différente (nouveau bâti / rénovation) et conçus à des rythmes variables.
- L'outil est moins bien adapté pour la phase de planification, car les porteurs de projet ont difficilement pu répondre à un certain nombre de questions.
- Les phases de l'outil ne correspondent pas au phasage de projet de quartier dans certains cantons.

## 6 Évaluation de la démarche (apports et limites)

---

Ce chapitre se centre sur la démarche, c'est-à-dire sur les apports et les limites de l'utilisation du logiciel informatique by Sméo par les porteurs de projet et les parties prenantes, accompagnés par un conseiller en quartier durable. Dans un premier temps, ce chapitre décrit la démarche by Sméo puis la qualité de l'accompagnement du conseiller est évaluée sur la base de la perception des acteurs (porteurs et conseillers). Dans un deuxième temps, le chapitre vise à mettre en évidence si la démarche a permis aux porteurs de projet d'en dégager une utilité pour leur projet de quartier. Deux types d'apport sont analysés: l'apport de la démarche pour la gouvernance de projet ainsi que pour l'évaluation de projet.

Si les avis recueillis sont similaires entre porteurs de projet et conseillers, les points forts et limites de l'outil sont présentés selon l'ensemble des perceptions des acteurs. Lorsqu'une divergence d'opinions a été relevée, elle est mentionnée spécifiquement.

### 6.1 Démarche

La première étape de la démarche est la prise de connaissance de l'outil grâce à une présentation de Sméo par le conseiller réunissant les parties prenantes. Cette phase de lancement fait partie du cahier des charges du conseiller et s'est déroulée dans tous les projets. Elle a été décrite par les porteurs de projet et les conseillers comme indispensable pour la plupart d'entre eux pour comprendre le fonctionnement de l'outil et de la démarche. Ces formations ont toutes été décrites comme étant très claires et bien construites par les porteurs de projet. Dans un seul cas, le porteur de projet issu du privé s'est formé lui-même à l'outil, car il a souhaité être autodidacte et relativement indépendant du conseiller dans son utilisation de l'outil. Il faut donc retenir que la formation est nécessaire, en tout cas pour les porteurs de projet des communes, alors que pour les acteurs issus du privé (en particulier les mandataires), la formation est perçue comme moins importante, car ils connaissaient déjà l'outil ou parce qu'ils ont l'habitude de travailler avec ce type d'outil.

Suite à cette présentation, la démarche s'est poursuivie pour l'ensemble des projets, à l'exception de deux, lors de quelques séances en petits groupes, de trois à cinq personnes réunissant les parties prenantes du projet ainsi que le conseiller financé par la Confédération. Ces séances se sont concrétisées par des groupes de travail où les personnes impliquées ont discuté des critères et des réponses à apporter, avec l'appui du conseiller qui saisissait généralement les données. Par ailleurs, des groupes thématiques ont été organisés dans plusieurs projets. De façon générale, le nombre de séances varie entre deux et dix en fonction du projet, avec en moyenne 6 séances par projet. Le nombre de séances n'était pas suffisant pour deux projets, notamment parce que les conseillers ont dû investir du temps pour prendre connaissance du projet de quartier et faire les démarches pour récolter les données pour l'évaluation. Par ailleurs, dans deux cas, les séances n'ont réuni que le porteur de projet et le conseiller en quartier durable. Dans ce contexte, l'outil n'a pas permis d'être une base à une discussion entre plusieurs parties prenantes du projet.

Les règles du jeu concernant la répartition des tâches entre les porteurs de projet, le conseiller et autres acteurs impliqués ont été mises en place dès le début de la démarche par les porteurs de projet et conseillers et sont considérées comme relativement claires par les acteurs interviewés. Elles sont spécifiques à chaque projet. En général, les personnes qui connaissaient déjà l'outil ont saisi les données dans le logiciel. Le contenu qui était introduit émanait d'une discussion menée dans le ou les petits groupes. Lorsque les porteurs de projets et des mandataires ont saisi eux-mêmes les données, il est arrivé dans quelques cas que les acteurs remplissent chacun de leur côté une partie des critères de l'outil, selon un partage des tâches qui avait été décidé dès le départ en fonction des compétences de chacun. Par exemple, un spécialiste de la mobilité remplissait les questions sur le thème de la mobilité sans consulter les autres acteurs. Ce choix a été fait principalement pour économiser le temps à disposition. Lorsqu'un acteur avait un doute, alors il amenait la question au groupe. Dans un autre quartier, le porteur de projet a saisi les données qu'il recevait des personnes compétentes dans l'administration ou des

mandataires. Pour des questions de temps, il a préféré centraliser la démarche.

Lorsque toutes les données ont été introduites dans le logiciel, l'outil a produit une évaluation synthétique par thème. Le conseiller a rédigé sur cette base un rapport complet destiné au porteur de projet, et dans certains cas un rapport synthétique destiné au politique. Il a généralement présenté les résultats au groupe de travail, voire au politique.

Il faut constater que le cahier des charges des conseillers n'était pas très clair en ce qui concerne le type de prestations à effectuer, hormis l'accompagnement technique de l'outil. Ceci a créé des différences dans les prestations offertes selon les projets, notamment par rapport aux tâches effectuées dans la communication externe (ex. présentation des résultats en dehors du groupe de travail, rédaction d'un rapport synthétique).

## 6.2 Qualité de l'accompagnement proposé par les conseillers

### *Qualité générale de l'accompagnement*

Le travail effectué par les conseillers a été évalué de manière très positive par tous les porteurs de projet interviewés. L'accompagnement est qualifié de très professionnel. Le conseiller est considéré comme une personne ressource qui a pu être le garant d'une bonne utilisation de la démarche. Il est dans ce sens décrit comme neutre, ce qui est primordial pour les porteurs de projet afin d'assurer une légitimité de l'évaluation, notamment face au privé et au politique. Selon les porteurs, il a aussi pu répondre à toutes les questions qui lui étaient posées, généralement immédiatement ou lors d'une séance ultérieure si la question nécessitait des recherches. Selon certains porteurs de projets, il serait très utile d'avoir un conseiller tout au long du processus (et pas seulement pendant environ 1 année comme cela été généralement le cas avec l'aide du programme Quartiers durables by Sméo), tout en soulignant qu'il est aussi important d'avoir la connaissance au sein de la commune pour utiliser l'outil.

### *Rôle des conseillers*

Le conseiller a joué le rôle de spécialiste technique de l'outil *by Sméo* ainsi que le rôle de garant d'une utilisation de l'outil respectant les objectifs de l'outil décrits dans le manuel Sméo. À côté de ces rôles, il a également assumé le rôle d'animateur dans les discussions, ce qui a permis de stimuler les échanges. Sa position neutre par rapport au projet a été relevée comme un point très positif de la démarche, car ceci lui a permis d'assurer la médiation entre les acteurs. Dans un cas, un responsable communal indique même que la conseillère a davantage apporté que le programme en lui-même.

On constate donc dans la majorité des cas la volonté de bénéficier de ce type d'appui pour mener la démarche Sméo, pas seulement au niveau technique ou pour garantir que les objectifs de l'outil soient bien respectés, mais également pour des raisons de crédibilité vis-à-vis de l'extérieur.

### *Limites de l'accompagnement*

Quelques rares limites sont formulées par les porteurs de projet. La difficulté de fixer les séances avec un conseiller, car les emplois du temps des parties prenantes sont tous très chargés et le fait d'un conseiller qui n'ait pas respecté les délais de soumission du rapport. La critique la plus importante émane de deux porteurs de projet qui soulignent la nécessité d'avoir un conseiller pour mener la démarche. Cette relation de dépendance est considérée comme un point négatif pour les communes concernées.

### *Durée de soutien*

La plupart des conseillers et porteurs de projet ont estimé la durée de soutien adéquate. Trois conseillers alémaniques l'ont trouvée trop courte pour les quatre démarches de quartier qu'ils ont accompagnées. Ceci est dû en particulier au fait que les conseillers ont dû prendre connaissance d'un projet complexe qu'ils ne connaissaient pas et contribuer activement à la récolte des données. Plusieurs porteurs de projet auraient souhaité que l'accompagnement se poursuive plus longtemps, notamment dans un quartier pour assurer la communication publique des résultats au politique et dans un autre pour former d'autres collaborateurs de la commune à l'outil. Il faut préciser que les communes pouvaient si elles le désiraient prolonger à leurs propres frais la durée de



l'accompagnement effectué par les conseillers.

#### *Formation des conseillers*

Les conseillers constatent qu'ils ont accompagné les démarches selon leurs règles en se référant à ce qu'ils estimaient le mieux pour conduire un projet vers un développement durable. Toutefois, ils remarquent qu'ils ont manqué de lignes directrices communes tant au niveau de leur cahier des charges que de leur formation d'accompagnateur pour la démarche Sméo.

Les conseillers relèvent aussi la nécessité de mener un accompagnement sur l'utilisation de l'outil pour que la démarche proposée ne soit pas détournée de son but et atteigne bien ses objectifs, soit la promotion du développement durable dans les quartiers. Dans ce sens, un conseiller souligne qu'"il convient de rester neutre vis-à-vis des porteurs de projet qui peuvent avoir tendance à utiliser le prétexte de critères exigeants ne s'adaptant pas au contexte pour se dédouaner de certaines évaluations jugées négatives par l'outil, et ainsi rejeter la responsabilité sur ce dernier".

### **6.3 Utilité de la démarche pour la gouvernance de projet**

Les acteurs interviewés ont relevé des apports et des limites concernant cette démarche, notamment en matière de gouvernance de projet, soit de coordination et de capacité à faire émerger un consensus.

| <b>Utilisation de la démarche pour la gouvernance de projet</b> | oui | non |
|---|-----|-----|
| Dans les quartiers romands                                      | 5   | 6   |
| Dans les quartiers alémaniques                                  | 6   | 1   |
| Total   | 11  | 7   |

Effectif: nombre de quartiers

#### *Types d'acteurs ayant participé à la démarche*

La démarche a principalement réuni des spécialistes de l'aménagement de quartier, c'est-à-dire le maître d'ouvrage (public ou privé), des acteurs administratifs communaux, voire cantonaux, responsables de questions relevant de l'aménagement du territoire, de l'environnement, de l'économie, et plus rarement du social; des mandataires spécialisés en environnement (énergie, mobilité par ex.) et en aménagement du territoire, des architectes; des entreprises de construction; des coopératives d'habitation et les conseillers du programme "Quartiers durables". Dans tous les quartiers à l'exception de deux, les responsables administratifs des communes concernées ont participé à la démarche *by Sméo*. La démarche a donc permis dans l'ensemble de réunir les acteurs directement concernés par le projet. En revanche les acteurs touchés par le projet comme les riverains, les associations ou les usagers n'ont pas été impliqués. Deux acteurs politiques communaux ont suivi toute la démarche, car ils étaient à la fois chefs de service de l'aménagement du territoire et exécutifs de la commune. Le type d'acteurs correspond donc au public cible de l'outil, à savoir les planificateurs et maîtres d'ouvrage.

#### *Outil de coordination*

Dans onze quartiers (sur 18), les conseillers en quartier durable et les chefs de projet considèrent que la démarche a permis de confronter les idées des spécialistes qui travaillent directement sur le projet, de stimuler la discussion et la collaboration entre partenaires et parties prenantes et de se coordonner. En effet, le fait de devoir remplir les grilles permet de déclencher des discussions avec les partenaires et parties prenantes et de préciser les points de vue et intentions de chacun sur des points particuliers. Dans ce sens, la démarche permet d'améliorer la coordination de projet. Ceci a été particulièrement vrai dans deux quartiers où le projet réunissait des partenaires canton-communes. La démarche a en effet servi de support pour assurer une meilleure communication entre les deux niveaux. Il faut aussi relever que dans plusieurs projets, la démarche a donné la possibilité de réunir des compétences métier, par exemple entre les urbanistes et les spécialistes du développement durable, ce qui a été considéré comme un apport de la démarche.

### *Outil de consensus*

Lors des discussions dans les groupes, il n'y a pas eu de conflits, plutôt parfois des points de désaccord ou des divergences (par ex. sur le choix de la couleur du critère) qui ont été réglés grâce à des discussions avec le conseiller ou des compléments d'information. Ces compléments ont notamment pu être apportés grâce à des études supplémentaires menées par un mandataire ou par le report de la question à une phase ultérieure (certaines questions peuvent être passées). Les consensus ont été relativement faciles à obtenir, en particulier parce que les groupes étaient restreints et composés que de spécialistes qui se comprenaient bien.

### *Conditions pour mettre en place une gouvernance de projet*

La démarche a moins servi à la gouvernance de projet dans les quartiers où le porteur de projet a saisi seul les données avec le conseiller, tout en intégrant des personnes ressources de manière indirecte. Si la démarche n'a pas été utilisée comme support à la gouvernance de projet, c'est notamment par manque de temps selon les porteurs de projet. Le porteur a alors préféré jouer l'intermédiaire et chercher les informations de son côté plutôt que de réunir les personnes ressources dans des groupes pour remplir les critères de l'outil.

## **6.4 Utilité de la démarche pour l'évaluation de projet**

La démarche a été jugée utile pour vérifier que le projet contenait tous les éléments du développement durable et pour évaluer le projet de façon concomitante ou récapitulative.

### **6.4.1 Utilité de la démarche en tant que "check list"**

#### **Utilisation de la démarche comme une check list pour chacune des phases du projet**

| <b>Phases</b>    | <b>oui</b> | <b>non</b> |
|------------------|------------|------------|
| Planification    | 5          | 0          |
| Masterplan       | 7          | 2          |
| Plan de quartier | 4          | 0          |
| Réalisation      | 2          | 1          |
| Total            | 18         | 3          |

Effectifs: nombre de quartiers, note: trois quartiers sont sur deux phases

Pour la plupart des conseillers et des chefs de projet, la démarche permet de soumettre le projet à une vérification très exhaustive des critères du développement durable, comme le souligne un porteur de projet: "un des grands mérites de l'outil c'est de ne rien oublier". La démarche sert alors à poser les bonnes questions, notamment celles auxquelles les porteurs de projet n'auraient pas forcément pensé dans un processus traditionnel de suivi de projet.

### *Exhaustivité des critères*

Aucun porteur de projet n'a mentionné une lacune au niveau des critères utilisés dans les trois dimensions (hormis les remarques sur la pertinence des critères pour toutes les phases et types de quartier mentionnées dans le chapitre sur l'utilisation concrète de l'outil). Pour certains porteurs de projet, il y a même parfois trop d'éléments ou les critères sont trop détaillés. Il en ressort que tout le potentiel de l'outil n'a pas toujours été exploité par manque de ressources (ex. manque de temps ou d'experts à disposition).

### *Utilité de la check list*

La check list que représente l'outil Sméo est utile pour la conduite du projet, particulièrement dans les premières phases du projet, mais aussi dans les autres plus avancées, car elle permet d'anticiper les thèmes et de vérifier que tout a bien été intégré dans les détails. Elle apporte une plus-value par rapport aux autres démarches traditionnelles

de suivi de projet pour la plupart des porteurs de projet qui ne disposent pas de check lists en terme de développement durable au sein de leur commune. Par exemple, certains porteurs de projet ont indiqué que l'outil intègre la question de la biodiversité ou des matériaux que d'autres "check list" traditionnelles ne comprenaient pas.

Par ailleurs, la fonction de check list de la démarche a permis aux communes impliquées de sensibiliser les parties prenantes (politique, propriétaires, etc.) au développement durable, de préparer un argumentaire très en amont du projet pour expliquer au politique les orientations stratégiques futures du projet dans les axes du développement durable, ou encore d'anticiper les contrôles cantonaux qui sont obligatoires lors de l'approbation des plans. Ces points sont clairement des apports de la démarche au processus de projet selon les acteurs.

#### **6.4.2 Utilité de l'outil pour le pilotage du projet (évaluation concomitante)**

##### **Utilisation de la démarche comme un outil de pilotage**

| <b>Phases</b>    | oui | non | Ne sait pas |
|------------------|-----|-----|-------------|
| Planification    | 3   | 1   | 1           |
| Masterplan       | 7   | 1   | 1           |
| Plan de quartier | 4   | 0   |             |
| Réalisation      | 0   | 3   |             |
| Total            | 14  | 5   | 2           |

Effectifs: nombre de quartiers, note: trois quartiers sont sur deux phases

##### *Modalité de pilotage*

Le pilotage signifie le suivi de la mise en œuvre des décisions, l'évaluation de leurs effets et le réajustement des mesures si nécessaire.

Pour la plupart des porteurs de projet, la démarche a permis de déterminer si le projet allait dans la direction de la durabilité, en particulier lorsqu'il a été employé dans les phases de masterplan et de plan de quartier, où l'outil déploie son plus grand potentiel selon les acteurs l'ayant utilisé durant ces phases. Tous les porteurs de projet et conseillers (à l'exception d'un) qui ont testé l'outil durant les phases de planification, de masterplan et de plan de quartier indiquent que la démarche a permis de dresser un bilan en termes de développement durable et de prendre des mesures concrètes pour ajuster le projet. Par exemple, des porteurs de projet ont lancé une démarche participative pour améliorer la gouvernance du projet de quartier, ont introduit des normes dans le règlement du plan pour se donner les moyens d'une meilleure performance énergétique ou d'une mixité sociale (normes techniques, exigence de logement social, etc.), ont décidé de modifier le système énergétique, ont décidé d'intégrer d'autres affectations notamment culturelles ou sociales de sorte à orienter leur projet de quartier vers davantage de développement durable. Il s'agit d'un apport important de la démarche aux projets soutenus.

##### *Un outil de pilotage sur plusieurs phases*

Dans trois quartiers, l'outil a été utilisé pour plusieurs phases. Il permet alors de contrôler l'évolution des critères tout au long du projet, ce qui est particulièrement intéressant pour les porteurs de projet concernés. Les autres acteurs qui n'ont pas testé l'outil sur plusieurs phases témoignent de leur intérêt à le faire également à l'avenir afin de comparer les phases et l'évolution des critères.

##### Limites rencontrées lors du pilotage

###### *1. Phases*

Dans la phase de planification, les apports en termes de pilotage sont moins souvent constatés, car ce n'était pas le bon moment pour réajuster étant donné que peu de décisions avaient encore été prises et qu'en plus toutes les parties prenantes du projet n'étaient pas encore connues (notamment lorsque le projet est en phase d'analyse de sa

faisabilité et les porteurs recherchent des investisseurs).

Dans la phase de réalisation, les conseillers et porteurs de projet indiquent que l'outil a moins ou pas eu d'influence au niveau décisionnel, car les orientations principales étaient déjà fixées. En effet, il ne permet que de confirmer le potentiel de durabilité du projet, mais ne permet pas d'être un outil de pilotage (ou seulement de manière très marginale, sur des détails, car toutes les décisions importantes ont déjà été prises). Les porteurs de projet et conseillers qui ont employé l'outil lors de cette phase regrettent donc son utilisation si tardive et auraient préféré l'utiliser dans les phases précédentes.

## *2. Disponibilité des données*

Lorsque l'outil est utilisé à des fins de pilotage, les utilisateurs ont été confrontés à des données manquantes qui sont problématiques puisqu'elles peuvent empêcher l'outil de livrer une évaluation fiable sur une thématique. En effet, comme il n'est pas toujours possible d'indiquer "non applicable" à un critère notamment quantitatif, le champ non renseigné tourne au rouge et peut produire une mauvaise évaluation de toute la thématique.

Pour combler cette limite de l'outil, les porteurs de projet proposent que l'outil soit développé dans une version qui comprenne moins de critères obligatoires, afin de permettre aux utilisateurs de répondre plus facilement à toutes les questions sans devoir effectuer des études qui peuvent se révéler coûteuses. Ceci permettrait de pouvoir déterminer si le projet va dans la bonne direction en engageant des ressources moindres.

## *3. Qualité des données*

Plusieurs porteurs de projet ont mis en évidence que le choix de certaines réponses données aux critères qualitatifs dépend fortement de la priorité que les acteurs donnent à un élément et aux valeurs de chacun, car les réponses se fondent sur des projections et des interprétations personnelles. Elles ne traduisent généralement pas un état basé sur des faits ou sur une analyse. Il y a donc pu y avoir des points de vue différents sur un élément avant que le groupe se mette d'accord sur une couleur. Par exemple, dans un quartier, la volonté de la commune était d'atteindre la mixité sociale. Dans les faits, ce sont les promoteurs qui vont décider des conditions-cadres pour accueillir les habitants. Dans un tel cas, faut-il mettre le critère en vert, car il y a une attente politique comblée ou faut-il le mettre en orange, car du point de vue de l'outil la mixité sociale n'est pas atteinte?

## *4. Place des décideurs*

Dans trois projets, l'outil a permis uniquement de prendre "une photo" à un moment donné, mais sans être un outil d'aide à la décision explicite. S'il n'a pas été une aide au pilotage, c'est parce que l'outil n'était pas au centre du processus de conduite de projet et que le soutien du canton ou des partenaires privés (ex. propriétaires, promoteurs) n'était pas garanti à un stade où ces acteurs jouent un rôle déterminant dans le processus de décision. Ceci est particulièrement le cas dans les projets où les autorités publiques ont une maîtrise foncière limitée et de ce fait, les autorités publiques ont une marge de manoeuvre limitée.

## *5. Temporalité des projets*

Un porteur de projet attire l'attention sur la temporalité de projet qui s'étend sur plusieurs années signifiant par là que les décisions prises aujourd'hui devront ensuite être appliquées par d'autres acteurs politiques qui n'auront pas forcément la même culture du développement durable et des ressources financières aussi bonnes qu'aujourd'hui pour "s'offrir un éco-quartier". Pour répondre en partie à cette limite, dans deux quartiers, les porteurs et conseillers proposent que l'outil permette de mieux documenter les intentions et objectifs politiques des acteurs concernés. Ainsi il devrait être possible que l'outil intègre des champs supplémentaires dans lesquels les acteurs puissent expliciter les objectifs spécifiques du projet ainsi que les cibles à atteindre, afin d'améliorer l'utilisation concrète du logiciel à des fins de pilotage sur plusieurs phases et de façon pluriannuelle. Par exemple, l'analyse montre un état "rouge" sur un critère, et l'objectif fixé est d'arriver à l'orange. Les chefs de projet pourraient expliquer la raison politique du choix de cette cible orange en détail et du renoncement de la cible la plus ambitieuse (couleur verte).

### 6.4.3 Utilité de l'outil pour l'évaluation récapitulative

Utilisation de la démarche pour une évaluation récapitulative

| Phases           | oui | non |
|------------------|-----|-----|
| Planification    | 1   | 4   |
| Masterplan       | 4   | 5   |
| Plan de quartier | 3   | 1   |
| Réalisation      | 3   | 0   |
| Total            | 11  | 10  |

Effectifs: nombre de quartiers, note: trois quartiers sont sur deux phases

L'évaluation récapitulative permet de dresser un bilan des résultats obtenus, notamment d'identifier les points forts et faibles d'un projet, voir de mesurer l'écart entre les performances réalisées et les objectifs fixés.

La démarche a été utilisée à des fins récapitulatives dans toutes les phases conjointement au pilotage. Elle a en effet permis de mettre en évidence les points forts et faibles des phases de cycles de vie du quartier et ce bilan a servi de base au pilotage pour les ajustements des mesures comme indiqué ci-dessus.

Dans les trois projets de quartier qui sont en phase de réalisation, l'outil a été utilisé uniquement à des fins d'évaluation récapitulative. Les porteurs de projet qui ont été confrontés à l'évaluation récapitulative soulignent l'importance d'avoir été accompagnés par un conseiller en quartier durable qui a pu expliquer comment utiliser adéquatement l'outil. Ils soulignent aussi la nécessité que le conseiller soit neutre et indépendant. Sans lui, les porteurs de projet des communes seraient juges et parties, ce qui ne leur permettrait pas de mener ce type d'évaluation de manière crédible vis-à-vis de leurs autorités politiques (exécutif et législatif) ou de toute autre partie prenante (propriétaires, promoteurs, usagers). En effet, puisque l'outil se base sur un certain nombre de critères où la marge d'interprétation est grande, pour éviter toute manipulation, il est nécessaire qu'un conseiller puisse vérifier que les réponses données soient bien en adéquation avec les objectifs visés par l'outil.

Les acteurs particulièrement en faveur d'une utilisation de l'outil pour l'évaluation récapitulative sont, selon les porteurs et conseillers, les promoteurs et propriétaires qui voient un intérêt très concret à avoir une bonne évaluation de la durabilité pour vendre le projet. Ces acteurs souhaitent que la démarche by Sméo soit labellisée afin qu'il y ait une reconnaissance externe du projet qui démontre ses objectifs ambitieux en matière de développement durable.

En Suisse alémanique, un porteur de projet privé était d'ailleurs intéressé à ce que l'outil Sméo soit utilisé pour une évaluation externe avec labellisation. Après la période de test de l'outil, il a estimé que Sméo était moins convainquant que d'autres outils qui existent sur le marché et qui sont bien reconnus (*société à 2000Watts* ou *cité de l'énergie*). Il faut toutefois souligner que ces outils ne sont pas comparables à Sméo en termes de contenu et ne s'adaptent pas à des quartiers. En effet, Sméo propose une évaluation de quartier pour les trois axes du développement durable alors que la société à 2000 Watts se concrétise par une évaluation énergétique pour une commune ou un bâtiment (cf. <http://www.2000watt.ch/fr/quartiers-et-sites-a-2000-watts/>) et la cité de l'énergie couvre une commune et analyse sa politique énergétique en décernant un label (cf. <http://www.citedelenergie.ch/fr/le-label/>).

#### Limites à l'évaluation récapitulative

Dans deux des trois quartiers ayant testé uniquement la fonction récapitulative, les porteurs de projet et conseillers ont souligné un risque que l'évaluation récapitulative soit instrumentalisée à des fins de marketing notamment par les promoteurs. Ce risque est d'autant plus important que les règles concernant la nature du contenu à saisir sont peu explicites tant pour les conseillers que les porteurs de projet concernés. Ils auraient souhaité se référer à des lignes directrices sur l'utilisation de l'outil qui auraient notamment indiqué si les données introduites doivent se baser sur la situation actuelle du projet ou sur les objectifs visés. En d'autres termes, faut-il entrer les données accessibles

au temps présent et/ou des données projetées dans un futur proche ou moins proche? Ce problème soulève les enjeux centraux quant à la fonction de l'outil.

#### *La fonction de benchmarking de l'outil*

La possibilité de comparer les projets les uns avec les autres qu'offre l'outil by Sméo présente un intérêt pour quelques conseillers, en particulier parce qu'elle permettrait de documenter les bonnes pratiques dans les projets de quartiers. En ce qui concerne les porteurs de projet, cette fonction ne suscite pas beaucoup d'intérêt. Les porteurs l'expliquent par la difficulté de comparer des quartiers très différents de par leur configuration (type de terrain, localisation du projet en zone urbaine, rurale, industrielle, type de projet, etc.) et relèvent donc des biais que constituerait ce type d'opération. Ceci serait d'autant plus problématique si le benchmarking était publié, car il nécessiterait des explications pour toutes les parties prenantes concernées.

Au-delà du manque d'intérêt à l'utilisation de la démarche pour l'évaluation récapitulative et pour la fonction de benchmarking, ces deux fonctions posent des problèmes pour la majorité des acteurs interviewés, car ces utilisations de l'outil nécessiteraient des procédures claires et communes à tous les projets pour que l'exercice ait une bonne validité externe.

#### **6.4.4 Utilité souhaitée de l'outil: évaluation interne ou externe du projet**

| Fonction désirée de l'outil by Sméo selon les porteurs de projet |    |
|--|----|
| Outil plutôt interne   | 12 |
| Outil plutôt externe   | 2  |
| Les deux   | 2  |
| Ne sait pas  | 4  |
| Total  | 20 |

Effectifs: nombre de porteurs de projet, un porteur représente deux communes

L'outil utilisé de manière externe signifie un contrôle du processus et/ou des résultats par un organisme externe, pouvant être sanctionné par un label. L'outil utilisé de manière interne signifie que l'instrument est employé par les acteurs selon leurs règles et besoins, sans contrôle externe. L'utilisation interne n'exclut pas un accompagnement de la démarche par un professionnel de l'outil qui permet de garantir une bonne compréhension technique de l'outil et des objectifs poursuivis par Sméo.

Lors de la phase de test de l'outil Sméo, le mandant a clairement indiqué que la démarche ne conduirait pas à une labellisation et la commune était tenue d'accepter cette condition pour participer au programme "Quartiers durables by Sméo". Il est toutefois intéressant d'évaluer quels sont les avis à ce sujet.

Quatre porteurs de projet qui se sont dits intéressés par une évaluation externe estiment qu'elle permettrait à la démarche by Sméo de gagner en légitimité. Par ailleurs, si un label était décerné, Sméo deviendrait une référence en Suisse pour les éco quartiers, ce qui pourrait motiver davantage d'acteurs publics ou privés à utiliser l'outil. Pour les communes qui auraient des quartiers avec ce label, ce serait donc une plus-value en termes de visibilité.

Face à cette position favorable à l'outil externe, douze porteurs de projet ne souhaitent pas que l'outil soit utilisé pour une évaluation externe. Ils préfèrent que la démarche contribue à l'interne de leur commune au pilotage de projet, en repérant les forces et faiblesses de chaque phase et en permettant d'ajuster les mesures pour que le bilan en développement durable du projet s'améliore tout au long du processus. Les personnes des trois quartiers qui ont utilisé l'outil à des fins uniquement récapitulatives confirment cette position.

Les arguments à l'encontre d'une évaluation externe par les porteurs de projet au sein des communes sont le fait que les autorités publiques doivent déjà beaucoup investir de ressources pour les projets de quartiers. La plupart d'entre elles n'ont pas les ressources nécessaires pour participer à ce type d'évaluation, qui serait donc plutôt réservée aux grandes villes. Plusieurs acteurs interviewés ne souhaitent pas non plus créer "une usine à gaz" mais préfèrent un outil de pilotage accessible aux petites et grandes communes.

Que les acteurs soient plutôt en faveur d'un outil interne ou externe, ils souhaitent que la fonction de l'outil soit

clarifiée par les mandants. Le fait que Sméo puisse être potentiellement utilisable de deux manières différentes crée en effet des confusions sur les règles à appliquer et sur son but, et péjore ainsi son efficacité. Ceci ne facilite pas non plus sa diffusion et sa reconnaissance.

## Points clés du chapitre

- L'outil implique principalement un groupe restreint de spécialistes de l'aménagement du territoire, ce qui a permis de produire des échanges constructifs, de favoriser la coordination et de trouver des consensus.
- L'accompagnement du conseiller est jugé nécessaire et très positivement par les porteurs de projet.
- L'accompagnement s'est traduit par une aide technique à l'utilisation de l'outil, par une médiation lors des animations, par la garantie d'un regard neutre sur le projet, et par des prestations en communication (présentation des résultats).
- Il serait nécessaire de formaliser le cahier des charges des conseillers ainsi que leur formation selon les conseillers.
- L'outil est considéré avant tout comme une check list très exhaustive et comme un outil de pilotage pour des spécialistes.
- La démarche a permis, à l'exception d'un cas, dans tous les projets testés dans les phases de planification, masterplan, et de plan de quartier de prendre de nouvelles mesures pour promouvoir le développement durable. Ceci constitue un apport important et concret de la démarche pour le renforcement de la qualité des projets en matière de développement durable.
- Le soutien politique des parties prenantes est déterminant pour l'utilité de la démarche.
- Dans de nombreux cas, tous les critères ne peuvent pas être utilisés par manque de données, ce qui affaiblit la validité des résultats.
- Il existe une grande marge de manoeuvre quant à l'interprétation des critères.
- La fonction d'évaluation externe et récapitulative de l'outil est jugée moins intéressante et présente des risques de manipulation de l'outil.
- Il existe un flou sur la fonction de l'outil (utilisation de Sméo pour l'évaluation interne ou externe de projet de quartier).

## 7 Pertinence de la démarche et de l'outil par rapport aux besoins des communes

Ce chapitre vise à déterminer si la démarche et l'outil sont adéquats aux besoins exprimés par les communes. La réponse à cette question se base sur les entretiens menés avec les porteurs de projet.

### Adéquation de l'outil et de la démarche aux besoins des communes

#### *Outil interne à la commune*

Pour six communes sur 15, l'outil est jugé tout à fait pertinent par rapport aux besoins de la commune. Ainsi, cette démarche permet d'approfondir des points "comme ce n'était jamais le cas auparavant" et de traiter du développement durable de façon très concrète pour évaluer un projet de quartier. Quatre communes romandes et une alémanique soulignent également l'importance de bénéficier de ce type d'outil à l'interne d'une administration communale pour conduire des projets, car aucun de ce type d'outil n'était disponible au sein de la commune. L'intérêt du recours à cet outil est moins marqué en Suisse alémanique qu'en Suisse romande, car tous les autres porteurs de projet suisses alémaniques ont indiqué qu'ils avaient à disposition d'autres outils. En effet, les porteurs de projet alémaniques ont cité

par exemple la boussole bernoise qui est une feuille *Excel* permettant également d'évaluer un quartier<sup>5</sup>. Les Alémaniques indiquent qu'ils vont tester l'adéquation de Sméo avec d'autres outils existants afin de sélectionner celui qui répond le mieux à leurs besoins. À ce titre, un porteur de projet mentionne qu'il trouverait pertinent qu'une comparaison de ces outils soit réalisée par exemple au niveau de la Confédération, afin d'aider les communes à les sélectionner. Il faut cependant préciser que les outils permettant une évaluation de projet selon le développement durable sont présentés dans les publications<sup>6</sup> « Guide des outils d'évaluation de projets selon le développement durable » (2004) et « Evaluer la durabilité des projets dans les cantons et les communes » (2007) édités par l'ARE.

#### *Adéquation de l'outil à la taille des communes*

Dans neuf communes, l'outil n'est pas jugé tout à fait en adéquation avec leurs besoins, notamment parce qu'il est jugé trop ambitieux. Les porteurs de projet soulignent en effet que cet outil doit bien convenir aux grandes villes (+100'000 hab.), mais pas aux communes moyennes et petites. En effet, en l'état, l'outil est sous exploité, des communes petites ou moyennes n'ont pas les ressources techniques et humaines pour exploiter tout son potentiel et comprendre et remplir tous les champs (en particulier les critères quantitatifs). Elles doivent donc donner des mandats à l'extérieur, ce qui n'est pas toujours possible pour des questions financières et temporelles.

#### *Intégration des parties prenantes*

Un des besoins exprimés par les porteurs de projet est la volonté d'impliquer des parties prenantes autres que les spécialistes de l'aménagement dans le processus de projet de quartier. Or, l'outil est généralement trop complexe pour être accessible à ce type d'acteurs (notamment les membres du législatif, la commission de l'urbanisme ou encore des représentants de la société civile consultés traditionnellement dans le processus d'élaboration de quartiers). Dans la version actuelle de l'outil, Sméo ne peut donc pas répondre à ce besoin.

#### Adéquation de l'outil au niveau du développement durable, selon les communes

La pertinence de l'outil pour les communes a également été évaluée selon les trois dimensions du développement durable en se référant aux perceptions des porteurs de projet<sup>7</sup>.

#### *Au niveau environnemental*

Selon les porteurs de projet, l'outil permet de tester la durabilité surtout au niveau énergétique, ce qui est souligné comme étant un point fort pour certains et un point faible pour d'autres, en fonction des priorités politiques des communes. Ainsi, lorsque les communes sont "cité de l'énergie", elles trouvent cette orientation tout à fait adéquate, car elles souhaitent mettre l'accent sur ce thème.

#### *Au niveau social*

Les critères sociaux sont jugés de manière contrastée par les communes. Certains les trouvent pertinents, car ils font partie des objectifs politiques de la commune. Toutefois, les porteurs de projet soulignent qu'il est généralement difficile de renseigner ces champs pour les raisons déjà évoquées (données manquantes ou imprécises). Les études sociologiques qui auraient pu être lancées pour répondre à ces critères n'ont pas été conduites faute de temps et de ressources, de même les services sociaux de la commune n'ont pas été impliqués (sauf dans un projet), car les porteurs de projet n'y avaient même pas pensé ou ne souhaitaient pas élargir le groupe à ces acteurs. Ce constat montre que le développement durable est encore très marqué par sa dimension environnementale et que sa dimension sociale est moins prise en considération puisque même à l'interne de l'administration, les acteurs concernés n'ont pas été impliqués.

---

<sup>5</sup> "La «boussole bernoise du développement durable» est un outil destiné à évaluer les effets d'un projet donné sur le développement durable. L'évaluation se base sur des critères préétablis dans les domaines de l'environnement, de l'économie et de la société. Le résultat en est un profil des forces et des faiblesses, qui donne des informations sur le potentiel d'optimisation du projet, ainsi qu'une évaluation globale du point de vue du développement durable. L'évaluation se base sur des estimations qualitatives ; il n'est pas besoin d'entreprendre des mesures ou de procéder à des enquêtes. La «boussole bernoise du développement durable» est appropriée pour l'évaluation de projets et de concepts importants, au niveau régional et communal." [http://www.bve.be.ch/bve/fr/index/direktion/ueber-die-direktion/dossiers/nachhaltige\\_entwicklungne/nachhaltigkeitsbeurteilung/ne\\_berner\\_kompass.html](http://www.bve.be.ch/bve/fr/index/direktion/ueber-die-direktion/dossiers/nachhaltige_entwicklungne/nachhaltigkeitsbeurteilung/ne_berner_kompass.html)

<sup>6</sup> Ces publications sont accessibles en ligne sur le site <http://www.are.admin.ch>, sous publications, développement durable.

<sup>7</sup> La pertinence de l'outil par rapport aux besoins des experts et conseillers n'a pas été testée dans cette évaluation. Elle nécessite une étude à part.



Pour d'autres porteurs de projet, les critères sociaux ne sont guère pertinents, car les communes ne peuvent pas atteindre les objectifs fixés par l'outil en particulier lorsqu'elles ne bénéficient pas de la maîtrise foncière.

#### *Au niveau économique*

La pertinence des critères économiques est également perçue de manière contrastée pour des raisons identiques à l'axe social. D'une part, les communes ont rencontré des problèmes de qualité des données ou de données manquantes, notamment parce que les parties prenantes issues du privé n'ont pas toujours collaboré à la mise à disposition des informations quantitatives financières nécessaires pour remplir les champs dans Sméo. D'autre part, les porteurs du projet ne peuvent ni anticiper le type d'entreprises qui vont s'établir dans le quartier, ni le montage financier des projets puisque ces décisions ne relèvent pas de leur compétence.

### **Points clés du chapitre**

- L'outil dans son ensemble est considéré comme trop ambitieux et complexe par rapport aux besoins des communes.
- L'outil est perçu trop complexe pour être utilisé avec les acteurs traditionnellement impliqués dans les projets de quartier (commission d'urbanisme, associations environnementales, riverains).
- L'outil contient des questions quantitatives complexes et mal adaptées aux communes non dotées de services spécialisés.
- L'outil est très orienté « énergie », ce qui est jugé tout à fait pertinent par les communes "Cité de l'énergie".
- Certains acteurs trouvent les dimensions sociales et économiques pertinentes, mais les exploitent peu par manque de données et de ressources pour se les procurer. D'autres ne les trouvent pas pertinentes, car les critères sous-jacents ne relèvent pas de leurs compétences.
- Des porteurs de projet alémaniques souhaiteraient pouvoir comparer les autres outils qui existent sur le marché en fonction des besoins des communes. Cette comparaison a déjà été effectuée par l'ARE et a fait l'objet de deux publications accessibles en ligne.

## 8 Rôle du politique dans la démarche

Ce chapitre vise à déterminer le rôle du politique au niveau communal (exécutif et législatif) au sein de la démarche. Au-delà de l'accord donné par tous les exécutifs communaux au déroulement de la démarche dans le cadre du projet de quartier, l'implication du politique est évaluée selon trois niveaux. Le premier est l'information donnée aux acteurs politiques, le deuxième est la consultation des responsables politiques pour qu'ils donnent des indications pour remplir les critères dans Sméo et le troisième est la participation du politique à la démarche, c'est-à-dire la participation aux discussions et décisions sur le choix des réponses aux critères. Pour déterminer cette implication, le chapitre se base sur les rapports des conseillers, sur les entretiens avec les porteurs de projet ainsi qu'avec les exécutifs interviewés.

### *Information au politique*

Dans 12 quartiers sur 18, les exécutifs ont été informés des résultats de la démarche et dans deux autres, les porteurs de projet ont indiqué qu'ils allaient bientôt le faire. Les présentations à l'exécutif visaient surtout à bien montrer que le développement durable était pris en compte dans l'élaboration du quartier en question. Les communications varient entre des formes très succinctes et des transmissions plus approfondies. Dans la plupart des cas, l'exécutif en charge de l'aménagement a reçu le rapport de l'évaluation et / ou a eu un entretien avec le responsable du projet à ce sujet. Dans 5 quartiers sur 17 (une non-réponse), le législatif ou une commission du législatif a été également informé des résultats de la démarche, soit à la fin de la démarche, soit plusieurs fois durant la démarche. Lorsque le rapport complet a été diffusé, les conseillers indiquent qu'il ne s'agit pas d'une bonne base pour communiquer les résultats à l'exécutif ou au législatif, car il est trop complexe. Les porteurs et conseillers soulignent qu'il est important de rédiger un rapport synthétique et vulgarisé de l'évaluation Sméo à leur attention.

### *Consultation des acteurs politiques*

Comme l'outil est destiné à des professionnels de l'aménagement du territoire, les porteurs de projet ont donc rempli généralement les critères sans consulter directement leur exécutif. Ils se sont basés notamment sur des documents politiques qui décrivaient les choix de la commune notamment en matière environnementale (ex. programme de législature, plan énergétique, etc.). Un conseiller relève à ce propos qu'"un processus de quartier durable est grandement favorisé s'il est accompagné d'une vision communale de la politique du logement, de la politique économique et de la politique énergétique".

Dans certains quartiers, des critères ont nécessité que l'administration demande au politique de se positionner sur un objectif de durabilité du quartier. Par exemple, est-ce que la commune vise à garantir du logement social dans le quartier concerné par des actions concrètes (normes dans un règlement de plan de quartier, choix d'une coopérative d'habitation, etc.), ou encore quel type d'énergie la commune souhaite-t-elle développer? Dans de tels cas, un porteur de projet mentionne qu'en l'état, l'outil ne peut que difficilement être utilisé avec le politique, car les questions stratégiques sont mêlées à toutes les autres. Le conseiller ainsi que le porteur de projet concerné auraient souhaité disposer d'une version qui se limite à un nombre limité de questions stratégiques ou un volet dans l'outil qui présente les critères politiques pour pouvoir plus facilement impliquer l'exécutif.

Il est cependant intéressant de constater que dans un quartier le porteur de projet a trouvé un autre moyen pour consulter son exécutif. Il a introduit dans un premier temps des réponses ambitieuses pour plusieurs critères, notamment en matière de mixité sociale, et a ensuite informé l'exécutif de ce choix afin qu'il puisse décider s'il souhaite garder cette variante haute pour le projet et se donner les moyens de l'atteindre. Selon le porteur de projet, ceci permet "de mettre les politiques face à leurs responsabilités" puisqu'ils peuvent se rendre compte qu'un certain nombre de décisions politiques sont nécessaires pour que le projet de quartier tende effectivement vers un développement durable.

Enfin, dans deux quartiers, l'exécutif a été consulté plusieurs fois durant le processus de l'état des travaux, ce qui lui a permis de prendre connaissance de l'évolution de la démarche et de faire des commentaires.

### *Participation politique*

Dans 2 quartiers sur 18, l'exécutif a participé activement à la démarche, car il était également le chef de projet et a

donc mené entièrement la démarche avec le conseiller en quartier durable. Il faut rappeler que l'outil est destiné à des professionnels et ne s'adresse pas à des acteurs politiques. L'utilisation qui a été faite est donc bien conforme à l'usage prévu par ses concepteurs. Enfin, les porteurs de projet soulignent l'importance du soutien de la commune à cette démarche pour que les objectifs formulés soient suivis de décisions politiques. Dans deux quartiers où le canton est un partenaire important du projet, les porteurs de projet relèvent aussi que son accord de principe au niveau politique est primordial pour que la démarche puisse être une base de décision pour la suite du processus d'élaboration du quartier.

## Points clés du chapitre

- Les acteurs de l'exécutif ont faiblement participé à la démarche ce qui correspond à l'utilisation prévue de l'outil.
- Si la démarche est communiquée à l'exécutif ou au législatif, c'est de façon succincte.
- Le rapport complet de Sméo ne permet pas une communication adaptée aux acteurs politiques.
- Il serait nécessaire de disposer d'une version "light" pour pouvoir consulter le politique sur des questions stratégiques clés.
- Le soutien des autorités publiques communales (et cantonales lorsque le canton est un partenaire) est nécessaire pour que l'évaluation Sméo soit prise en compte dans les processus de décision politiques.

## 9 Valorisation de la démarche dans la communication externe

Ce chapitre vise à déterminer le type de communication externe qui a été menée dans le cadre de la conduite de la démarche by Sméo. La communication externe signifie la transmission d'informations à des acteurs autres que les acteurs politico-administratifs de la commune et du canton concerné.

### *Public cible et type de communication*

Dans trois quartiers sur 18, la démarche a été communiquée à l'externe. La communication visait le grand public et a été très vulgarisée. Elle s'est concentrée sur le fait que le projet de quartier répondait aux principes du développement durable et que l'équipe de projet avait utilisé une démarche soutenue par la Confédération. Le but de cette communication est de renforcer l'adhésion du grand public et d'autres acteurs concernés (propriétaires, riverains, associations). Cette communication a été un succès dans un projet de quartier, puisque suite à la présentation très satisfaisante de l'évaluation effectuée à des propriétaires, la commune a été encouragée à continuer à utiliser l'outil.

Les autres porteurs de projet ont renoncé pour le moment à présenter la démarche et ses résultats à l'externe pour deux raisons principales. La première est que pour certains porteurs de projet, les résultats de l'outil sont considérés comme trop complexes et ils estiment qu'ils doivent rester dans le cadre de l'administration et à disposition des mandataires. En particulier, les acteurs ont souligné que le code couleur est difficile à utiliser dans la communication externe, car en particulier des résultats "rouges" nécessiteraient des explications élaborées qu'il n'est pas possible de fournir dans ce type de communication, par définition brève et simple.

La deuxième raison est qu'ils n'ont pas encore eu le temps d'y réfléchir ou de préparer la communication sur le projet. Dans ce cas, les porteurs de projet estiment que la présentation des résultats Sméo pourrait être un bon argument marketing vis-à-vis du grand public, en soulignant toutefois que toute communication publique nécessitera une préparation pour éviter que les résultats soient mal interprétés. Ils soulignent aussi le risque que la projection d'une communication publique des résultats influence sur la manière dont les acteurs répondent aux critères. En effet, si le but de la démarche c'est de la communiquer, alors les acteurs, en particulier les promoteurs font pression pour qu'il y ait un

maximum de "verts" afin de présenter le projet sous son meilleur angle. Ce constat a été fait par plusieurs porteurs de projet. Ils relèvent que la fonction de pilotage de l'outil qui vise à renforcer la qualité d'un projet et la fonction de communication externe de la démarche qui vise à vendre le projet se concilient mal, car les objectifs poursuivis sont divergents.

## Points clés du chapitre

- La démarche est peu communiquée au grand public ou à d'autres parties prenantes (propriétaires, riverains, etc.)
- Si la démarche est communiquée, c'est principalement à des fins de marketing pour montrer que le quartier répond à des critères de développement durable défendus par la Confédération.
- Dans les phases de valorisation du quartier, les privés sont très intéressés à promouvoir un quartier durable à l'extérieur, mais ceci comporte un risque d'instrumentalisation de la démarche by Sméo.

## 10 Perspectives futures d'utilisation de la démarche

Ce chapitre vise à déterminer les perspectives futures de la démarche, c'est-à-dire la reconduction par les porteurs de projet et les membres des exécutifs dans les communes concernées de la démarche dans une autre phase du même projet et/ou dans un autre projet de la commune concernée.

### *Future utilisation de la démarche*

|   | Utilisation future certaine | Utilisation future incertaine | Pas d'utilisation future | Non-réponses | Total |
|---|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------|-------|
| Lors d'une autre phase du projet de quartier concerné | 11                          | 6                             | 1                        | 2            | 20    |
| Dans d'autres projets                                 | 9                           | 8                             | 1                        | 2            | 20    |

Effectifs: nombre de porteurs de projet (20 porteurs, 1 porteur de projet représente 2 communes)

La plupart des porteurs de projet souhaitent tester à nouveau l'outil dans un autre projet de quartier ou dans une autre phase du projet testé, un seul porteur de projet privé, mandaté par deux communes y renonce, car son expérience ne lui a pas donné satisfaction à cause des limites suivantes qu'il évoque (outil qui prend trop de temps, outil trop complexe, outil qui nécessite un conseiller donc une dépendance financière, outil qui n'est pas meilleur en matière de reconnaissance publique que les autres instruments à sa disposition).

### *Utilisation dans une phase ultérieure du projet soutenu*

La majorité des porteurs de projet pensent très probablement utiliser l'outil dans une phase ultérieure pour plusieurs raisons. D'abord, des éléments à suivre ultérieurement ont été mis en évidence suite à l'évaluation Sméo. Ils souhaitent donc vérifier précisément le suivi de ces critères dans Sméo. Le porteur qui a décidé de renoncer à utiliser par la suite Sméo souhaite tout de même suivre l'évolution des critères concernés (mais sans Sméo). Ensuite, ils souhaitent tester l'outil pour évaluer sa comptabilité dans une autre phase que celle testée initialement. Enfin, ils sont très intéressés à comparer l'évaluation de deux phases afin de déterminer si la qualité de leur projet s'améliore en ce qui concerne le développement durable.

### *Utilisation future dans d'autres projets au sein de la commune*

Presque la moitié des porteurs considèrent qu'ils vont utiliser l'outil dans un autre projet de leur commune. L'utilisation future dans d'autres projets dépend principalement du soutien des parties prenantes. Il s'agit d'abord du soutien de la direction du service communal d'aménagement concerné. Ainsi dans une commune, l'outil va devenir un instrument interne à l'administration, car il est soutenu par le chef de service. Ensuite, dans trois communes, cette utilisation dépend du soutien du canton qui est un acteur fondamental pour donner du sens à cette démarche. Sans son appui, l'utilisation ne sert presque à rien selon les porteurs de projet concernés, puisque les décisions qui devraient être prises par les acteurs politiques pour mettre en oeuvre les objectifs fixés dans Sméo ne seront pas appuyées si le soutien du canton est absent. Enfin, le soutien politique de la Confédération joue un rôle primordial dans cette utilisation future. En effet, ce soutien donne une grande légitimité à la démarche pour un certain nombre de porteurs. Il permet de placer l'outil by Sméo comme une référence sur le marché des instruments de pilotage en aménagement du territoire durable. Sans ce soutien, plusieurs acteurs estiment que l'outil perdrait en légitimité et ils ne continueraient pas à l'utiliser de leur propre initiative, à l'exception de quatre cas où les porteurs de projet sont convaincus par l'outil et souhaitent qu'il devienne un outil de base à l'interne de l'administration communale.

À côté du soutien politique des communes, des cantons et de la Confédération, l'appui financier de la Confédération est aussi un facteur qui permet de faciliter l'utilisation future. En effet, l'aide financière de la Confédération permet aux communes d'utiliser l'outil sans devoir demander un budget supplémentaire à leurs autorités, en particulier dans une deuxième phase où l'outil serait encore dans une étape d'expérimentation. Si le soutien financier n'est pas assuré, les chefs de projet ne peuvent pas tous assurer la reconduction de l'utilisation de l'outil.

Enfin, certains porteurs de projet soulignent également l'importance de la formation des mandataires à l'outil, car cela permet de promouvoir son utilisation avec les communes. Par ailleurs, le soutien d'autres acteurs tels que les promoteurs privés peut jouer un rôle incitatif pour la commune à utiliser ce type d'outil.

### *Nouvelle version à tester*

Si le soutien politique et financier est garanti, plusieurs porteurs de projet attendent une version améliorée de l'outil à tester. Dans ce sens, onze porteurs de projet souhaitent une deuxième version plus légère de l'outil et/ou mieux adaptée à leurs besoins (selon les remarques formulées précédemment).

En Suisse alémanique (sauf dans un cas), l'utilisation future de l'outil dépendra du résultat de la comparaison de l'outil avec les autres outils sur le marché.

## **Points clés du chapitre**

- L'utilisation future dépendra de la poursuite du programme "Quartier durable by Sméo" et du soutien financier accordé par le mandant.
- L'utilisation de l'outil dépendra de l'amélioration de la version actuellement testée.
- L'utilisation future dépend fortement du soutien des communes, du canton s'il y a lieu, des mandataires voire des promoteurs.
- En Suisse alémanique, l'utilisation future de l'outil dépendra du résultat de la comparaison de l'outil avec les autres outils sur le marché.

## 11 Conclusion : réponses aux questions d'évaluation

---

### Questions d'évaluation 1

**Quels sont les points forts et les points faibles de l'outil du point de vue de son utilisation par les conseillers, ainsi que les représentants des communes et autres porteurs de projet ? Quelles seraient les améliorations possibles ?**

Le point fort mentionné par les acteurs interviewés est la clarté des résultats qui découlent de l'analyse faite par l'outil. Elle permet de repérer immédiatement les points forts et les points faibles d'un projet. Toutefois, lorsque l'utilisateur souhaite approfondir ses résultats, il trouve difficile de comprendre le cheminement qui a généré la synthèse en question.

Cinq limites ont été mentionnées par les acteurs interviewés. Il est difficile pour les communes n'ayant pas à l'interne des services compétents et des ressources suffisantes dans le domaine de l'environnement ou des finances de pouvoir renseigner les critères quantitatifs demandés par l'outil. Les conseillers et porteurs de projet soulignent aussi la marge d'interprétation du contenu des critères qualitatifs en raison du manque de lignes directrices à ce sujet. Il en va de même pour le code couleur utilisé pour évaluer les critères. Son emploi nécessiterait des explications plus détaillées afin que son utilisation se standardise. La version allemande actuelle de l'outil comporte des erreurs de traduction et manque de précisions pour les concepts utilisés. Le temps important qu'il est nécessaire d'investir pour utiliser l'outil est aussi mentionné comme une limite par les porteurs de projets. Enfin les acteurs interviewés soulignent que l'utilisation de l'outil n'est pas tout à fait adéquate pour des contextes anciennement industriels ou dans une zone plutôt rurale. De même, l'outil s'adapte mieux à des quartiers mixtes plutôt qu'homogènes (à vocation économique ou destinés uniquement à du logement). Finalement, l'outil ne permet ni d'analyser un projet comprenant des lots qui vont être rénovés et du nouveau bâti, ni des lots qui ne se développent pas au même rythme.

### Questions d'évaluation 2

**Quels sont les apports et les limites de la démarche (méthode et processus) générée par l'utilisation de l'outil, du point de vue des conseillers et du point de vue des représentants des communes et autres porteurs de projet? Quelles seraient les améliorations possibles ?**

La démarche sous-jacente à l'utilisation de l'outil doit permettre d'apporter une plus-value en matière de gouvernance et de pilotage de projet. Afin que l'outil puisse être bénéfique, il est en premier lieu important que son utilisation soit soutenue par tous les acteurs impliqués dans le projet, notamment les cantons lorsqu'ils sont des partenaires.

En matière de gouvernance, la démarche générée par l'utilisation de l'outil a permis de réunir des spécialistes de l'aménagement, de l'environnement et de l'économie sans toutefois impliquer les acteurs du social (sauf dans un cas). Ce constat démontre que le développement durable est encore très marqué par sa dimension environnementale et tend à ne pas considérer la dimension sociale au même niveau. Cette concertation a facilité la recherche de consensus et amélioré la coordination au sein des projets. Par ailleurs, la démarche a également déclenché des discussions constructives (lorsqu'elle a réuni plusieurs personnes), sur des thèmes que les experts n'abordaient pas forcément dans un processus traditionnel de conduite de projet. Elle a donc permis de sensibiliser les acteurs au développement durable ce qui a été un apport important. Par ailleurs, elle a permis de tester un outil exhaustif en termes de développement durable, qui apporte une réelle plus-value par rapport aux check listes utilisées traditionnellement dans les communes, puisqu'il permet de passer en revue tous les critères du développement durable et anticiper les contrôles cantonaux relatifs à tout processus d'aménagement.

En matière de pilotage, l'appréciation par les différents acteurs interviewés de la démarche initiée par l'utilisation de l'outil est plus nuancée. Les entretiens menés ont révélé qu'en raison des phasages différents utilisés dans les cantons, il était parfois difficile de déterminer la phase du projet à laquelle l'utilisation de l'outil devait être soumise. Les entretiens ont également révélé qu'il n'est pas évident de savoir si l'outil doit être utilisé comme un outil interne de conduite de projet ou s'il doit permettre une évaluation externe basée sur les résultats d'un projet. Les apports en matière de pilotage sont les plus importants lorsqu'il est utilisé comme un outil interne de conduite de projet. En particulier, lorsque la démarche est effectuée avant la phase de réalisation, ces apports se sont concrétisés par de nouvelles décisions permettant d'améliorer la qualité du projet en ce qui concerne le développement durable. Il faut toutefois relever que

pour certains acteurs interviewés l'accessibilité aux données au début du projet n'est pas toujours aisée ou que la qualité des données n'est pas assurée. Une utilisation dès la phase de planification permet d'anticiper les problèmes et d'ajuster le projet afin d'atteindre les objectifs fixés. Au contraire lorsque la démarche a été effectuée dans la phase de réalisation, les porteurs et conseillers considèrent que le potentiel de l'outil n'est pas utilisé, car la marge de manœuvre pour ajuster le projet au développement durable est faible.

D'après les acteurs interviewés, les apports de la démarche en matière de pilotage sont mineurs lorsque l'outil est utilisé afin d'évaluer un projet de façon récapitulative. Ils soulignent notamment le risque d'instrumentalisation dû à la pression des acteurs privés qui souhaitent un meilleur diagnostic du quartier.

Afin d'améliorer les capacités de l'outil en terme de pilotage, les porteurs de projet souhaitent qu'il soit simplifié et que sa fonction soit clarifiée.

### **Question d'évaluation 3**

**Dans quelle mesure les responsables des communes et autres porteurs de projet ont-ils intégré l'outil dans leur stratégie de communication ?**

La démarche a été jusqu'à présent faiblement intégrée dans les stratégies de communication. Lorsqu'elle a été communiquée à la société civile, seul le fait que le projet de quartier répond à des critères de développement durable de la Confédération a été communiqué. Ceci s'explique la difficulté de vulgariser les résultats de l'outil à des non-spécialistes et le fait que cet outil a été utilisé plutôt comme un outil interne à la gestion de projet.

### **Question d'évaluation 4**

**Quels sont les limites et les succès de l'accompagnement du point de vue des conseillers, ainsi que des représentants des communes et autres porteurs de projet ?**

L'accompagnement apporté par les conseillers est un grand succès pour tous les porteurs de projet. L'accompagnement est jugé efficace et très professionnel et la durée de soutien a été évaluée comme bonne pour la plupart des conseillers et porteurs. De leur côté, les conseillers ont mis en évidence le manque de standardisation de leur formation et de leur manière de conseiller l'utilisation de l'outil. Le seul point faible souligné par quelques porteurs de projet est la nécessité de cet accompagnement et donc la dépendance de la commune à un mandataire pour réaliser un quartier qui réponde aux critères de durabilité.

### **Question d'évaluation 5**

**Quel est le rôle joué par les décideurs politiques dans la démarche ?**

Le rôle des décideurs politiques (exécutifs ou législatifs communaux) dans la démarche est faible dans toutes les communes. L'exécutif a donné son accord pour le lancement de la démarche et a été ou sera généralement informé (de même que son législatif) par le porteur du projet. Pour communiquer efficacement les résultats au politique, il est nécessaire que les porteurs de projet ou les conseillers rédigent un rapport synthétique intermédiaire et final, ce qui a été rarement le cas. La complexité de l'outil ne permet pas une implication du politique dans l'utilisation de l'outil. Son utilisation est cependant dépendante de la définition de lignes directrices données par le politique. Pour faciliter l'implication du politique sur ce point, une sélection claire de questions stratégiques parmi l'ensemble des questions devrait être réalisée de sorte à permettre de se prononcer et d'éviter que des professionnels prennent des options qui ne seraient ensuite pas validées par le politique.

### **Question d'évaluation 6**

**Dans quelle mesure les communes ont-elles l'intention d'utiliser à nouveau l'outil et la démarche pour les phases ultérieures du projet de quartier en cours ou pour d'autres projets de quartier ?**

La moitié des porteurs de projet pensent utiliser l'outil dans une phase ultérieure du projet et dans d'autres projets. Pour l'autre moitié, étant donné que l'outil dans son ensemble est considéré comme trop ambitieux et trop complexe par rapport aux besoins des communes, ils estiment que son utilisation future dépendra de son ajustement aux besoins des communes. Certains porteurs de projets des communes suisses alémaniques mentionnent aussi vouloir effectuer une comparaison entre cet outil et les outils existants avant de prendre une décision quant à l'utilisation future de l'outil « by Sméo ». Une labellisation de l'outil n'est pas considérée comme un facteur pouvant inciter les communes à l'utiliser, car elles préfèrent dans leur majorité l'employer en interne sans contrôle par un organisme extérieur.

---

Les porteurs de projets qui souhaitent à nouveau utiliser l'outil soulignent que le soutien politique de leur commune, de leur canton (s'il est un partenaire) et de la Confédération est primordial. Un appui financier de la Confédération est aussi mentionné comme une condition forte à la poursuite de la démarche, car il permettrait de ne pas devoir "débloquer" des budgets et convaincre les législatifs de l'utilité de ce type d'outil.



## 12 Recommandations

Après cette phase pilote de l'utilisation de l'outil « Quartiers durables by Sméo » dans les 18 communes partenaires, de nombreuses expériences ont été faites. Il s'agit à présent de capitaliser ces expériences. Par ailleurs, l'évaluation a permis de mettre en évidence un certain nombre de points d'amélioration et le fait que des décisions stratégiques doivent être prises. C'est dans cet esprit que les recommandations ci-dessous ont été définies.

### Clarifier la fonction et l'utilisation de l'outil

- Décider si l'outil doit être utilisé pour le suivi de projet, en tant que check list et outil de pilotage (outil interne au projet) ou en tant qu'outil permettant une évaluation externe du projet contrôlée par un organisme externe (accompagné éventuellement d'un processus de labellisation).
- Mettre en évidence les apports de l'outil par rapport aux autres outils existant sur le marché.
- Élaborer un manuel d'utilisation à l'intention des conseillers et porteurs de projet.
- Promouvoir l'utilisation de l'outil dès le début d'un projet.

### Adapter l'outil

- Intégrer la possibilité de décrire l'environnement du quartier étudié afin qu'il soit en adéquation avec les spécificités des quartiers situés notamment en zones rurales et industrielles.
- Offrir la possibilité de sélectionner des lots de différente nature (nouveau bâti / rénovation) et à différentes temporalités pour un seul quartier.
- Vérifier à l'aide d'un groupe de travail intercantonal la pertinence des critères retenus (y.c. les normes), la terminologie employée, et l'adéquation entre les critères et les types de projet et les différentes phases d'élaboration de quartier en Suisse.
- Améliorer la traduction allemande des terminologies (concepts et critères) utilisées dans l'outil.
- Intégrer la possibilité pour les porteurs de projet de décrire dans l'outil leurs propres objectifs stratégiques.
- Donner la possibilité de voir le suivi des modifications pour une utilisation de l'outil par plusieurs acteurs.
- Créer une version allégée de l'outil en diminuant le nombre de critères obligatoires, afin de faciliter son utilisation pour les communes n'étant pas dotées de services spécialisés dans les domaines environnementaux et économiques.

### Reconnaître le rôle du politique

- Mettre en évidence les questions stratégiques de l'outil afin d'impliquer le politique de façon claire dans le processus d'évaluation et de décision sur les questions qui dépendent de lui.

### **Redéfinir et préciser le rôle des conseillers**

- Standardiser la formation des conseillers.
- Formaliser, unifier et préciser le cahier des charges des conseillers.
- Inscrire dans le cahier des charges du conseiller la présentation des résultats de façon simplifiée à la classe politique et à la société civile.

## 13 Annexes

### Annexe 1: Entretiens effectués

| Commune                   | Porteur de projet              | Fonction  | Responsable exécutif      | Fonction                                |
|---------------------------|--------------------------------|---|---------------------------|---|
| Burgdorf                  | Yvonne Urwyler                 | Leiterin Stadtentwicklung der Stadt Burgdorf  |                           |   |
| Köniz                     | Anka Laschewski                | Leiterin Planungsabteilung der Stadt Köniz  | Katrin Seldmayer          | Gemeinderätin der Stadt Köniz           |
| Nidau/Biel                | Beat Kästli                    | Leiter Agolac   | Adrian Kneubühler         | Stadtpräsident der Gemeinde Nidau       |
| Ostermundigen             | Christian Zeyer                | E plus U, Energie- und Umweltberatung GmbH  | Christian Zahler          | Gemeindepräsident der Gemeinde Düringen |
| Düringen                  | Jean-Frédéric Python           | Gemeindeingenieur der Gemeinde Düringen   | Urs Hauswirth             | Gemeinderat der Gemeinde Düringen       |
| Fribourg                  | Thierry Bruttin                | Architecte de la ville de Fribourg  |                           |   |
| Romont                    | Bertrand Guillaume             | CCHE Architecture et Design SA  |                           |   |
| Carouge                   | Pascale Lorenz                 | Cheffe service, Service de l'urbanisme  | Nicolas Walder            | Conseiller administratif                |
| Confignon/Plan-les-Ouates | Philippe Zosso/Mario Rodriguez | Responsables service de l'aménagement et de la construction des communes de Confignon et de Plan-les-Ouates |                           |   |
| Lucern-Emmen              | Mirco Derrer                   | Departement Bau und Umwelt der Gemeinde Emmen   | Manuela Jost              | Stadträtin der Gemeinde Emmen           |
| Corcelles-Cormondrèche    | Pierre Muhleman                | Administrateur de la commune de Corcelles-Cormondrèche  |                           |   |
| La Chaux-de-Fonds         | Philippe Carrard               | Urbaniste communal de la ville de la Chaux-de-Fonds   |                           |   |
| Neuchâtel                 | Olivier Neuhaus                | Chef de la Section de l'urbanisme et Environnement de la ville de Neuchâtel                                 |                           |   |
| Val-de-Travers            | Christian Mermet               | Chef du dicastère du développement territorial de la commune de Val-de-Travers                              |                           |   |
| Freienbach                | Sandra Mächler                 | Umweltschutzbeauftragte der Stadt Freienbach  | Gabriela Fuchs-Birchmeier | Gemeinderätin der Stadt Freienbach      |
| Gland                     | Leila Dios                     | Déléguée à l'énergie  |                           |   |
| Yverdon-les-Bains         | John Aubert<br>Charles Truchot | Responsables de l'urbanisme de la ville d'Yverdon   |                           |   |

Deux contacts téléphoniques ont été menés avec la conseillère Camille Rol d'Equiterre ainsi qu'avec le conseiller Gilles Desthieux d'AMSTEIN+WALTHERT.

---

## Annexe 2: Grille de questions destinée au rapport final des conseillers/-ères sur l'accompagnement des quartiers dans le cadre du programme OFEN/ARE « Quartiers durables »

---

### Données de base

#### Références

Canton  
Villes/ commune  
Nom du quartier (cf. convention)

#### Responsables

Organisme responsable, conseiller communal responsable, conseiller en quartier durable  
Structure pour le projet « Quartier durable » et organe (s'il existe, mettre un organigramme)

#### Description du projet de quartier

Objectifs  
Brève description avec principales données, incluant type (friche industrielle p. ex.), stade de développement, éléments de planification (date validation, permis de construire, et)  
Périmètre du projet (inclure un plan de situation)

### Résultats de la démarche

#### Organisation et gouvernance

Acteurs participants et leurs rôles: qui a initié, qui a participé, qui a fait l'analyse, la coordination etc.  
Déroulement : nombre de séances, avec qui, stades de décisions, sur quel laps de temps, etc.

#### Résultats de l'analyse

Résumé des points forts, points faibles, notamment en regard des dimensions *environnement, social et économie*  
Utilité et bénéfices: qu'est-ce que la démarche a apporté ? (en plus d'un déroulement normal sans l'utilisation de l'outil), p. r. au développement durable ?  
Problèmes

#### Facteurs de succès et difficultés de la démarche

Les attentes ont-elles été satisfaites ? Grâce à quoi ?  
Limites de la démarche et de l'outil, pourquoi?  
Difficultés rencontrées lors de l'accompagnement effectué? Pourquoi?  
La démarche a-t-elle généré des conflits ? Pourquoi ? etc.

#### Communication

Interprétation et présentation des résultats (résultats bruts, résumé, graphique, etc.)  
Communication: sous quelle forme, à quel stade, à qui, réactions, etc.

#### Perspectives

La démarche a-t-elle ouvert des perspectives?, comment la commune compte-t-elle continuer avec le projet après cette phase du Programme (compte-t-elle continuer la planification à l'aide de l'outil) ?  
Comment la commune envisage-t-elle de valoriser la démarche (au niveau du projet ? Au niveau de la ville ? la transposer dans un autre quartier ? Au niveau de la communication publique?) etc.

### Recommandations

Propositions d'amélioration :

dans l'organisation de la démarche (association d'acteurs, information, timing, etc.)  
 pour le choix des projets retenus par la Confédération (type, localisation, stade, etc.)  
 concernant la durée du soutien  
 pour l'outil (choix des thèmes, critères, accessibilité, convivialité, etc.): reprendre les points importants non résolus du tableau Excel existant et le compléter le cas échéant

Propositions pour la valorisation des expériences au niveau fédéral  
 Autres remarques

### Appréciation du conseiller en quartier durable

Du point de vue de l'expert, le projet de quartier peut-il être qualifié de durable ?

Aspects critiques, etc.

(en 2-3 lignes).

### Annexe 3:Grilles d'entretien

#### Grille d'entretien à l'attention des porteurs de projet

##### **UTILITÉ DE LA DÉMARCHE / Apports et limites de la démarche**

Quels sont les apports et les limites de la démarche (méthode et processus) générée par l'utilisation de l'outil de votre point de vue?

Quelles seraient les améliorations possibles ?

1. Dans quelle mesure cette démarche a permis aux acteurs de partager leurs avis ; ainsi qu'à déboucher sur un consensus?
  - 1.1 Quels acteurs ont participé à l'analyse du projet de quartier à l'aide de l'outil « Quartiers durables by Sméo » ?
  - 1.2 Les acteurs qui ont participé à la démarche ont-ils tous eu la possibilité d'exprimer et de faire-valoir leur avis ?
  - 1.3 L'outil a-t-il permis l'émergence d'un consensus entre les acteurs impliqués dans l'analyse ?
  - 1.4 Quels acteurs doivent participer à l'analyse pour assurer le succès de la démarche ?
  - 1.5 Avez-vous des propositions d'améliorations ?
  
2. Apports et limites de la démarche en terme de gouvernance /base de discussion : règles du jeu pratiquées lors de l'analyse, modalités d'arbitrage, mode de résolution des conflits, outil en tant que générateur de conflit ou facilitateur, etc.
  - 2.1 Des règles du jeu ont-elles été définies pour la bonne marche de l'analyse avec l'outil? oui/non, quel type règle ?
  - 2.2 Un arbitrage a-t-il été défini et selon quelles modalités ?
  - 2.3 La démarche avec l'outil a-t-elle débouché sur des désaccords et conflits et comment ont-ils été résolus?
  - 2.4 Avez-vous des propositions d'amélioration?
  
3. Apports et limites de la démarche dans la compréhension et l'appropriation de l'outil par les acteurs : en terme de fonctionnement de l'outil et de compréhension des résultats par les acteurs, de capacité des acteurs à communiquer sur le fonctionnement et les résultats de l'outil.
  - 3.1 Comment vous êtes-vous / les acteurs impliqués dans l'analyse se sont appropriés l'outil ?
  - 3.2 Comment vous êtes-vous / les acteurs impliqués dans l'analyse ont-ils compris les résultats ?
  - 3.3 Êtes-vous /Les acteurs impliqués dans l'analyse sont-ils à même de communiquer les résultats ?
  - 3.4 Propositions d'amélioration
  
4. Apports et limites de la démarche pour le pilotage sur la base des résultats obtenus : en terme de prise en compte des dimensions environnementale, sociale et économique du développement durable.
  - 4.1 Les thèmes compris dans l'outil sont-ils adéquats au besoin de votre commune ?
    - Dans le domaine environnemental
    - Dans le domaine social

- Dans le domaine économique

4.2 Manquent-ils des éléments dans ces dimensions ? (Tous les thèmes sont-ils couverts par l'outil ?)

4.3 Les résultats obtenus vous ont-ils permis de faciliter le pilotage du projet, c'est-à-dire de prendre les décisions au bon moment par exemple ?

5. Apports et limites de la démarche par rapport au processus traditionnel d'élaboration de plans de quartiers. Adéquation de la démarche à la phase de réalisation du projet pour laquelle l'outil a été utilisé (planification, masterplan, plan de quartier, réalisation, exploitation).

5.1 À quelle phase du projet de quartier l'outil a-t-il été utilisé ?

5.2 L'utilisation de l'outil à cette phase du projet était-elle appropriée ?

5.3 Aurait-il mieux valu l'utiliser à une autre phase du projet ?

5.4 En quoi l'utilisation de l'outil apporte-t-elle un avantage ou constitue-t-elle un inconvénient par rapport au processus traditionnel d'élaboration de plans de quartier ?

6. Apports et limites de la démarche selon le type de projet (réhabilitation d'une friche industrielle, transformation d'une zone industrielle et artisanale en quartier résidentiel, requalification d'un quartier densément peuplé, etc.) pour lequel la démarche est entreprise.

6.1 Pour quel type de projet l'outil a-t-il été utilisé ?

6.2 L'outil est-il approprié pour ce type de projet ?

### UTILISATION CONCRÈTE DE L'OUTIL / Analyse de la qualité de l'outil

Quels sont les points forts et les points faibles de l'outil du point de vue de son utilisation ?

Quelles seraient les améliorations possibles ?

L'analyse sera menée à partir des dimensions suivantes :

- Accessibilité de l'outil (facilité de connexion, paramètres techniques, etc.)
- Convivialité de l'outil (mise en page agréable, arborescence lisible, etc.)
- Compréhension de l'outil (mise à disposition des explications nécessaires pour remplir les champs, etc.)
- Clarté et présentation des résultats.
- Temps et ressources (compétences techniques, RH) nécessaires à l'utilisation de l'outil (serait-il nécessaire d'embaucher un conseiller/une conseillère à plein temps ?)
- Transparence et partage de l'information que permet l'outil (par ex. utilisation de l'outil par tous les membres de l'équipe de projet, gestion des droits, bonne accessibilité, etc.)

### Qualité de l'accompagnement proposé par les conseillers

1. Comment évaluez-vous l'accompagnement fourni par les conseillers ?

2. Quels en ont été les principaux apports/limites ?

3. Quelles améliorations pourraient être proposées ?

### Utilisation de l'outil dans les stratégies et les moyens de communication des communes

L'outil « Quartiers durables by Sméo » a-t-il été utilisé dans une stratégie de communication ?

- Si oui, la communication a-t-elle porté sur le projet dans son ensemble, sur la démarche dont il a fait l'objet, sur les résultats obtenus, sur l'outil proprement dit ?
- À quel public a-t-elle été adressée ?
- Par quels moyens la communication a-t-elle été effectuée (presse, conférences, site internet de la commune, etc.) ?
- Si non, pourquoi ?
- 

### Perspectives futures de l'outil

1. Quelle suite sera donnée au projet de quartier développé dans le cadre du programme ARE/OFEN ? Continuez-vous à utiliser l'outil pour les phases suivantes ?

2. Quelles sont les perspectives d'utilisation de l'outil dans d'autres quartiers ?

---

### Grille d'entretien à l'attention des exécutifs communaux

En tant qu'exécutif, responsable de l'urbanisme/aménagement du territoire dans votre commune, quel rôle avez-vous joué dans la démarche?

1. En particulier, par rapport à la définition des priorités politiques en amont de la démarche ou au cours de la démarche? (par ex. choix d'une source d'énergie, priorité sur la biodiversité, priorité sur une mixité sociale, etc.)  
[explication: on ne peut pas avoir toutes les pastilles vertes, cela nécessite de faire des choix]
2. Lors de l'analyse des résultats à la fin de la démarche?

Est-ce que la démarche vous a-t-elle été présentée? L'avez-vous comprise? Avez-vous posé des questions? Avez-vous reçu des réponses? Sur cette base, avez-vous pu prendre des décisions sur l'orientation future du projet? sur les priorités à mettre pour l'avenir?

De manière générale, comment pouvez-vous décrire votre rôle au sein de la démarche? Si c'était à refaire, feriez-vous différemment?

### Utilisation de l'outil dans les stratégies et les moyens de communication des communes

L'outil « Quartiers durable by Sméo » a-t-il été utilisé dans une stratégie de communication ?

- Si oui, la communication a-t-elle porté sur le projet dans son ensemble, sur la démarche dont il a fait l'objet, sur les résultats obtenus, sur l'outil proprement dit ?
- À quel public a-t-elle été adressée ? (exécutif en entier, législatif en entier, une commission législative, le grand public, des associations et groupes d'intérêts, autre public)
- Par quels moyens la communication a-t-elle été effectuée (presse, conférences, site internet de la commune, etc.) ?
- Si non, pourquoi ?

### Perspectives futures de l'outil

Quelle suite sera donnée au projet de quartier développé dans le cadre du programme ARE/OFEN ? Continuez-vous à utiliser l'outil pour les phases suivantes ?

Quelles sont les perspectives d'utilisation de l'outil dans d'autres quartiers ?

Est-ce un outil qui va devenir un instrument à utiliser dans tous les projets de votre commune? Allez-vous demander que cela soit le cas?