

2015

Projet Interreg/sQUAD

Grille de pilotage politique sQUAD.

Cahier sQUAD n° 6

Caroline Jacot-Descombes
Katia Horber-Papazian
Gilles Desthieux
Florent Joerin
Nikoleta Guetcheva
octobre 2015



| | | |
|------|--|----|
| | Auteurs | 3 |
| | Avant-propos | 4 |
| I. | Introduction | 5 |
| | • But du document | 5 |
| | • Destinataires | 5 |
| | • Organisation du document | 6 |
| II. | Utilisation de la grille par les responsables politiques | 7 |
| | • Pilotage de projet stratégique et technique : rappel de définitions | 7 |
| | • Utilisation de la grille stratégique lors des étapes du pilotage par les responsables politiques | 7 |
| | <u>Cadrage du projet</u> | 8 |
| | 1. Mise à l’agenda et réalisation du diagnostic | 8 |
| | 2. Formulation des objectifs politiques | 8 |
| | 3. Vérification de la cohérence | 9 |
| | <u>Préparation du projet</u> | 9 |
| | 4. Identification des indicateurs et choix des cibles | 9 |
| | <u>Réalisation et suivi</u> | 10 |
| | 5. Suivi de l’atteinte des objectifs politiques grâce aux indicateurs et cibles | 10 |
| | <u>Evaluation</u> | 10 |
| | 6. Evaluation | 10 |
| III. | Construction de la grille de pilotage politique | 11 |
| | Source | 11 |
| | Structure | 11 |
| | Grille de pilotage stratégique (interface indicative) | 12 |
| | Choix des indicateurs | 13 |
| IV. | Contenu | 14 |

Auteurs

Caroline Jacot-Descombes, responsable de recherche, Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), Université de Lausanne (UNIL)

Katia Horber-Papazian, professeure, Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), Université de Lausanne (UNIL)

Gilles Desthieux, chargé de cours, Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève (hepia), Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-GE)

Florent Joerin, directeur de l'Institut de Géomatique, Gestion de l'environnement, Construction et surveillance d'ouvrages, Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (heig-vd)

Nikoleta Guetcheva, assistante HES, Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (heig-vd)

sQUAD, démarré en janvier 2014 et prenant fin en septembre 2015, s'inscrit à la suite du projet fédérateur entre la Suisse et la France Interreg IVA « Eco-Obs : observatoire transfrontalier des écoquartiers » (2009-2012), développé dans un contexte de multiplication des projets transfrontaliers d'aménagement qui font face à des méthodes, des pratiques et des législations bien différentes.

Eco-Obs a permis de développer un outil de travail sous la forme d'une plateforme internet et d'identifier les besoins, les contraintes et les défis dans les projets de quartier durable. Cette plateforme www.eco-obs.net permet à tout opérateur de référencer un quartier durable (existant ou en projet) en le localisant et en le documentant (fiche de valorisation), de l'évaluer et de le suivre à travers les grilles de références technique et stratégique.

sQUAD est porté du côté suisse par HES-GE/hepia et IDHEAP et, du côté français, par l'INES-Plateforme Education et Formation. Il associe les partenaires techniques suisses : Ecoparc, CREM, HEIG-VD, A+W, H3oC et français : AURG, MED74, EnergyCities. Il est financé en Suisse par le fond national INTERREG, par différents services des Cantons de Genève (OCEN, SERMA, OU, SAE), Vaud (Affaires transfrontalières), Neuchâtel (Service de l'économie), Valais (SDE, SEFH, SDT) et, en France, par le fond FEDER, par les collectivités de Chambéry, de Grenoble, par l'ADEME Franche-Comté et par l'aménageur Teractem.

Le projet sQUAD poursuit les objectifs suivants :

- déployer l'observatoire Eco-Obs sur des territoires transfrontaliers,
- enrichir la base de données de l'observatoire avec de nouveaux projets évalués,
- formaliser des lignes directrices et des cahiers des charges pour conseiller, orienter et soutenir activement les opérateurs publics et privés,
- stimuler les réseaux d'acteurs autour de la thématique et des projets d'urbanisme durable,
- organiser des formations continues renforçant les compétences des porteurs de projets,
- renforcer le rôle du politique dans le pilotage (suivi et évaluation) des projets de quartiers durables,
- créer des centres de compétences permettant le pilotage sur le long terme des quartiers durables.

Les cahiers sQUAD résultent d'une réflexion commune et d'un travail effectué par les partenaires techniques du projet sQUAD qui ont participé, chacun selon leurs ressources et compétences, à l'édition d'un ou de plusieurs de ces cahiers. Ils sont appelés à évoluer en fonction des apports futurs et des retours faits de la part des lecteurs des cahiers.

Ils n'engagent en rien les collectivités publiques et les partenaires ayant financé le projet.

I. Introduction

But du document

Un observatoire des écoquartiers ou quartiers durables, tel que proposé par la plateforme Eco-Obs.net, a pour mission centrale d'offrir un dispositif de suivi des quartiers durables. Au cœur de ce dispositif figurent les porteurs de projet du niveau politique. En effet, tout projet de quartier est une mesure qui répond de manière concrète à plusieurs besoins et problèmes de politiques publiques définies au niveau local. Il peut s'agir des politiques d'aménagement du territoire, de promotion économique, d'intégration sociale, de logements ou encore de protection du patrimoine. Pour l'ensemble des politiques publiques concernées, les élus locaux fixent des objectifs et s'assurent que pour le projet de quartier en question, ces objectifs sont bien respectés. Leur mandat politique consiste donc précisément à intervenir dans toutes les phases d'un projet de quartier durable, de la mise à l'agenda politique du projet à son évaluation, qui devrait *in fine* vérifier que le projet réponde en effet aux objectifs politiques de durabilité fixés au départ.

Pour réaliser ce travail de pilotage politique, on constate que peu d'outils de management sont destinés aux responsables politiques. Le présent cahier a donc pour but de proposer une grille de pilotage stratégique succincte à leur attention, afin qu'ils puissent avoir à disposition un outil dont le but principal est de les rendre attentifs aux grands thèmes à prendre en considération tout au long du processus de projet et sur lesquels ils doivent se positionner au niveau politique dès l'initiation du projet.

L'utilisation de cette grille par le plus grand nombre de responsables politiques permettra une comparaison entre les différentes stratégies politiques retenues et un enrichissement mutuel¹.

Destinataires

Ce cahier s'adresse aux responsables politiques en charge de projets de quartier en Suisse ou en France. En particulier, aux exécutifs des communes et des autorités publiques compétentes. Le public cible comprend également les porteurs de projet stratégiques qui ont reçu une délégation de compétences de la part des autorités publiques pour suivre le projet sur une phase du projet (ex. maîtres d'ouvrage privés lors de la construction du quartier). Il faut toutefois préciser que même s'il est courant que les autorités publiques locales transmettent des compétences à des porteurs de projet privés, il est vivement recommandé qu'elles puissent continuer à être informées directement de la progression du projet dans le but de le contrôler et rendre des comptes aux acteurs concernés (ex. législatif, commission d'urbanisme, population).

¹ Le référencement des projets de quartier et leur comparaison sont rendus possibles grâce à la plateforme Internet www.eco-obs.net.

Organisation du document

Trois parties composent ce cahier. La première partie décrit le rôle des responsables politiques lors de chacune des phases de projet de quartier et met en évidence quelle est l'utilisation possible de la grille de pilotage politique proposée dans le processus de pilotage d'un projet de quartier durable. Deuxièmement, des explications sont données sur la construction de la grille de pilotage stratégique ainsi que sur sa structure. Finalement, le contenu de la grille de pilotage stratégique est présenté avec l'ensemble de ses indicateurs.

II. Utilisation de la grille par les responsables politiques

Pilotage de projet stratégique et technique : rappel de définitions

Tout projet de quartier nécessite un pilotage qui vise "à s'assurer que l'ensemble des processus en œuvre – mise à l'agenda, analyse des problèmes ou des besoins à satisfaire, analyse des variantes d'intervention, choix de l'une d'entre elles, mise en œuvre, suivi de la mise en œuvre et des effets des mesures, évaluation et, si nécessaire, ajustement – sont en adéquation avec le problème à résoudre ou les besoins à satisfaire"².

Le pilotage se conduit sur deux niveaux: le pilotage stratégique et le pilotage technique.

Le pilotage politique se concentre sur les orientations stratégiques à donner au projet pour les différentes politiques publiques concernées. Il se déroule sur toutes les phases du projet de quartier³: cadrage, préparation, réalisation et suivi, évaluation. Il réunit les acteurs ayant des compétences décisionnelles dans une structure de pilotage. Ces acteurs s'appuient sur un système d'information basé sur des indicateurs clé qu'ils ont validés. Les indicateurs sont des « informations choisies, associées à un phénomène, destinées à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs périodiquement définis » (selon ISO8402). Ces indicateurs clé sont une sélection d'informations techniques jugées utiles pour le niveau politique. Le système par indicateurs permet à la structure de pilotage stratégique d'accéder aux informations succinctes et pertinentes pour pouvoir suivre et ajuster le projet tout en gardant une vue d'ensemble.

Le pilotage technique se concentre sur les aspects opérationnels du projet qui sont une opérationnalisation des lignes stratégiques. Le pilotage technique vise à vérifier l'adéquation de l'ensemble des processus mis en œuvre et résultats du projet avec les objectifs opérationnels et politiques. Les acteurs qui s'occupent des tâches opérationnelles (membres de l'administration concernée, mandataires, partenaires techniques, etc.) doivent assumer les tâches suivantes pour que le pilotage soit possible :

- définir une stratégie de récolte et d'analyse des données afin de renseigner les indicateurs dès le début du projet et pouvoir répéter l'opération à toutes les phases du projet ;
- renseigner les indicateurs politiques en se basant sur les données des indicateurs des grilles techniques (par ex. « Quartiers durables » et LEQ).

Le pilotage politique et technique à l'aide d'indicateurs est le résultat d'un travail résultant d'un ensemble de personnes. Pour s'assurer que les indicateurs pourront bien être renseignés, les acteurs politiques et techniques doivent se concerter sur le choix des objectifs, des indicateurs et des cibles sélectionnés afin d'analyser la pertinence et la faisabilité du processus de pilotage par indicateurs.

Utilisation de la grille stratégique lors des étapes du pilotage par les responsables politiques

Le contenu de la grille de pilotage stratégique est présenté dans la partie IV du cahier. Son utilisation varie en fonction de l'étape du projet. A chaque stade il est indiqué ci-après comment les porteurs de projet au niveau politique peuvent utiliser une telle grille.

² Katia Horber-Papazian. 2010. Le rôle des indicateurs dans le pilotage des politiques publiques : entre idéal et réalité, leges, p. 44.

³ Le processus de pilotage a été décrit en détail dans le wiki sQUAD : Définir et mettre en place un système de pilotage stratégique, http://www.eco-obs.net/eco-obs/index.php?option=com_content&id=73&view=wiki&mjc=2097151&mjp=31&Itemid=26

CADRAGE DU PROJET

Le cadrage est constitué de la mise à l'agenda du projet de quartier, de la réalisation du diagnostic et de la définition des objectifs politiques.

1. Mise à l'agenda et réalisation du diagnostic

Le diagnostic comprend des études préliminaires pour évaluer la faisabilité, la pertinence et la cohérence du projet, dans les trois dimensions du développement durable. L'analyse des besoins et du contexte fait également partie du diagnostic.

Lors de cette étape, les décideurs politiques mandatent une analyse des besoins à leur administration ou à des mandataires. Il est recommandé de l'effectuer sur l'ensemble des thèmes qui apparaissent au niveau des dix lignes directrices⁴ de la grille de pilotage stratégique : gouvernance territoriale / finances / étalement urbain / qualité architecturale et urbanistique / mixité sociale et intergénérationnelle / mixité fonctionnelle / interconnexions spatiales et mobilité / vie de quartier / énergie / environnement.

2. Formulation des objectifs politiques en tenant compte des politiques publiques concernées

Après la réalisation du diagnostic, les objectifs politiques doivent être fixés dans les domaines de politique publique concernés par le projet de quartier durable, soit au minimum une politique publique par axe du développement durable (environnement, économie et social). Pour définir leurs objectifs, les acteurs politiques se positionnent sur les dix lignes directrices proposées dans la grille de pilotage stratégique :

1. Mettre en place une structure de gouvernance et de coordination et impliquer la multiplicité des acteurs
2. Intégrer les aspects financiers à la démarche de projet
3. Travailler en priorité sur la ville existante et proposer une densité adaptée pour lutter contre l'étalement urbain (choix de localisation adapté)
4. Promouvoir une forme urbaine de haute qualité architecturale et urbanistique
5. Mettre en œuvre les conditions de la mixité sociale et intergénérationnelle
6. Inscrire le quartier dans la dynamique du tissu économique local (mixité fonctionnelle)
7. Favoriser les interconnexions à l'intérieur et vers l'extérieur du quartier (proximité, accessibilité et mobilité)
8. Mettre en œuvre un dynamisme de quartier et assurer une qualité de vie optimale (vie de quartier)
9. Viser la sobriété énergétique et la diversification des sources au profit des énergies renouvelables et de récupération.
10. Garantir une haute qualité environnementale

Sur la base de cette liste, les responsables politiques peuvent évaluer dans quelle mesure ces lignes directrices sont pertinentes pour le projet concerné. Il est également conseillé pour chaque objectif retenu d'ajouter une explication motivant son choix et indiquant dans quelle mesure ce choix est adapté avec le contexte spécifique du projet.

Si l'une ou plusieurs des dix lignes directrices de la grille de pilotage ne sont pas prises en compte, il est utile de rédiger une note explicative présentant les principaux arguments de cette

⁴ Les dix lignes directrices sont nommées « objectifs » dans les cahiers 4 et 5 à l'attention des porteurs de projet techniques.

décision. Des explications rédigées ont l'avantage de conserver une trace des arguments ayant motivé le choix politique. Cette démarche est également utile pour conserver une mémoire du projet et de son processus décisionnel. Elle peut alors servir de base pour expliquer par la suite aux parties prenantes (y.c. aux législatif/exécutif/commissions d'urbanisme, à la population, aux propriétaires et promoteurs, etc.) et aux autorités qui seront chargées dans le futur de reprendre le projet⁵, en quoi ce projet est durable et pour quelles raisons la priorité a été donnée à tel ou tel objectif politique.

3. Vérification de la cohérence des objectifs fixés avec la vision et le cadre politico-légal de l'autorité publique porteuse du projet et des niveaux supérieurs

Les objectifs politiques associés à un projet de quartier durable doivent être en adéquation avec les visions politiques (par ex. le plan de législature de la commune) et les plans communaux (par ex. le plan d'aménagement, les plans sectoriels tel que le plan communal en matière de cheminement piéton). La cohérence et la légalité des objectifs retenus doivent également être contrôlées avec l'ensemble de la législation et plans des niveaux supérieurs.

PREPARATION DU PROJET

La préparation du projet prend en compte les résultats du diagnostic et les objectifs politiques. Cette phase menée par les acteurs politico-administratifs et des mandataires se déroule en principe en deux temps⁶ :

- la planification directrice qui lie les autorités publiques entre elles (CH) / la définition du projet (F)
- la planification impérative qui est opposable aux tiers (CH) / la conception du projet (F).

4. Identification des indicateurs et choix des cibles à atteindre pour chaque objectif politique.

Cette étape est cruciale dans le processus de pilotage d'un projet. Dans un premier temps, pour chaque objectif politique, les acteurs politiques choisissent les indicateurs qu'ils jugent pertinents pour suivre le processus de projet dans toute sa durée : c'est-à-dire des premières planifications du projet à l'exploitation du quartier. Le but étant de déterminer pour toutes les phases dans quelle mesure leurs objectifs sont en voie d'être atteints, puis, lorsque le quartier est construit, s'ils ont été atteints.

La grille de pilotage politique propose pour chaque objectif politique un ou plusieurs indicateurs. Il est possible de retenir ceux-ci ou encore d'en formuler d'autres. D'autres indicateurs sont formulés dans les grilles techniques et sont donc à disposition. L'important étant l'utilité de l'indicateur retenu pour saisir l'état de l'objectif dans son contexte précis.

Dans un deuxième temps, il s'agit de fixer des « cibles » pour chaque indicateur. Deux types de cibles existent : une cible quantitative (par ex. un pourcentage de logements sociaux construits) ou une cible qualitative (par ex. le type d'implication de la population dans le projet et dans la gestion du quartier une fois celui-ci terminé).

⁵ La plupart des projets de quartier durent au minimum une dizaine d'années. Il est donc courant que les responsables politiques ne puissent pas suivre le projet sur toute sa durée. Il est ainsi fondamental de bien documenter les raisons des choix politiques pour assurer une continuité stratégique.

⁶ La terminologie et le contenu de ces deux phases diffèrent en Suisse (CH) et en France (F).

Pour déterminer la cible, les acteurs politiques peuvent se référer aux recommandations mentionnées sous chaque indicateur de la grille de pilotage politique. Elles se réfèrent généralement à des normes établies par les experts des domaines concernés et leurs sources proviennent des outils « Quartiers durables » et LEQ.

Exemples

Pour la ligne directrice « Mettre en œuvre les conditions de la mixité sociale et intergénérationnelle », on peut sélectionner l'indicateur « Loyers modérés ». La ligne directrice de référence sera : « Le projet prévoit la réalisation de logements à loyer modéré (logements subventionnés, coopératives d'intérêt public pratiquant le prix coûtant, etc.) entre 30 à 50% des logements ».

Dans ce cas, il s'agit d'un indicateur mesurable quantitativement. La cible fixée par les acteurs politiques pourrait être 30%. Tout au long des phases de projet, les responsables politiques devront vérifier si en effet on planifie env. 30% de logements à loyer modéré et si lorsque le quartier est construit il y a en effet 30% de logements modérés.

Pour la ligne directrice « Favoriser les interconnexions à l'intérieur et vers l'extérieur du quartier (proximité, accessibilité et mobilité) », on peut sélectionner l'indicateur : « Priorité aux piétons et cyclistes ». La ligne directrice de référence sera : « La priorité aux abords des polarités (école, centre de quartier) et des dessertes fines (traverses) du quartier, est donnée aux piétons et aux cyclistes.

Dans ce cas, il s'agit d'un indicateur mesurable qualitativement. La cible pourrait être que dans toutes les interconnexions la priorité est donnée aux piétons et cyclistes.

REALISATION ET SUIVI

5. **Suivi de l'atteinte des objectifs politiques grâce aux indicateurs et cibles**, tout au long des étapes du projet de quartier durable.

La phase de suivi permet aux acteurs politiques d'être tenus au courant directement de la progression du projet et d'être informés de l'atteinte ou pas des objectifs fixés au départ. Le but du suivi de projet à travers des indicateurs est d'alerter le politique en cas d'écart entre l'objectif visé et la réalité et de prendre des mesures d'ajustement si nécessaire.

EVALUATION

6. **Evaluation** du quartier en exploitation, avec comme référence les objectifs politiques, leurs indicateurs et leurs cibles, si nécessaire, décision de nouvelles mesures pour permettre l'atteinte des objectifs.

Cette dernière phase devrait permettre de déterminer dans quelle mesure le quartier en exploitation a pu permettre d'atteindre les objectifs fixés, et si ce n'est pas le cas pour quelles raisons. Bien évidemment, le contexte a pu évoluer, les objectifs ont pu être adaptés, mais en tenant compte de tous ces paramètres, il est nécessaire de vérifier si le quartier respecte les principes du développement durable voulus par les responsables politiques. Si ce n'est pas le cas, cette démarche permet d'évaluer quelles mesures complémentaires pourraient être prises pour qu'il puisse s'en rapprocher et ceci dans toutes les dimensions (environnement, social, économie, gouvernance).

III. Construction de la grille de pilotage politique

Source

La grille de pilotage proposée a été conçue en tenant compte des outils existants en Suisse et en France. Le constat porté lors du démarrage du projet sQUAD était le suivant : les porteurs de projets de quartiers durables ont à disposition un certain nombre d'instruments de pilotage, dont deux importants que nous avons retenus dans le projet sQUAD. L'outil Quartiers Durables (SméO) en Suisse et le label Eco-Quartier (LEQ) en France. Ces deux outils offrent une panoplie d'indicateurs et de critères pour l'ensemble des thèmes du développement durable d'un quartier. Ils ont été jugés exhaustifs par les utilisateurs, qui sont généralement les responsables de projet techniques. En revanche, leur niveau de détail et de complexité n'est pas adapté au pilotage stratégique, car ils ne permettent pas d'identifier rapidement les grands enjeux sur lesquels les acteurs politiques doivent se positionner au début du projet et suivre tout au long du projet. Il est donc apparu qu'il était nécessaire de concevoir un outil de suivi à l'attention des acteurs politiques et stratégiques.

Structure

La grille de pilotage stratégique a été conçue de telle manière que les utilisateurs puissent avoir une vue d'ensemble des grands thèmes associés au développement durable à l'échelle d'un projet de quartier. Dans ce but, la grille a été structurée en dix lignes directrices. Ce classement est basé sur une analyse menée par l'équipe du projet sQUAD qui a mis en évidence qu'un quartier « durable » en Suisse et en France doit respecter dix lignes directrices ; ceci en référence à l'outil « Quartiers Durables⁷ » - QD (SméO) pour la Suisse et au Label EcoQuartier⁸ - LEQ pour la France (structure présentée dans le Cahier sQUAD n° 4).

L'avantage d'une telle structure est qu'elle permet de se représenter aisément les points importants à prendre en compte au niveau politique. Un deuxième avantage est sa compatibilité avec les grilles techniques utilisées en France ou en Suisse. En effet, tous les indicateurs sélectionnés dans la grille stratégique sont présents dans les grilles techniques. Ce choix permet d'assurer la cohérence du dispositif d'évaluation et de suivi des projets de quartier. Il en découle que la grille stratégique est en adéquation avec les grilles d'indicateurs utilisées au niveau opérationnel, de manière à ce que les acteurs stratégiques et opérationnels puissent échanger facilement des informations entre eux, processus indispensable à toute gestion d'un projet.

L'utilisation de la grille pour le pilotage stratégique s'articule donc avec les grilles de pilotage techniques (Quartiers Durables et Label EcoQuartiers) utilisées par les acteurs opérationnels, comme le résume le schéma ci-dessous :

⁷ <http://www.quartiers-durables.ch/fr/>

⁸ <http://www.territoires.gouv.fr/les-ecoquartiers>

Grille de pilotage stratégique (interface indicative)



Accueil A propos Wiki sQUAD

- ▶ Travailler en priorité sur la ville existante et proposer une densité adaptée pour lutter contre l'étalement urbain (choix de localisation adapté)
- ▶ Promouvoir une forme urbaine de haute qualité architecturale et urbanistique
- ▶ Mettre en œuvre les conditions de la mixité sociale et intergénérationnelle
- ▼ Inscrire le quartier dans la dynamique du tissu économique local (mixité fonctionnelle)

Indicateur

Mixité fonctionnelle : pourcentage de bâtiments affectés pour le logement, les emplois, les commerces, etc.

Indicateur de référence

Label EcoQuartier : Indicateurs de mixité fonctionnelle (bureaux, services et commerces, autres activités)



Ligne directrice

Le quartier intègre une mixité fonctionnelle (logements, emplois, commerces, etc.) de manière à le vivifier sur une plage horaire étendue.

Résultats

| | |
|-----------|----|
| Logements | 75 |
| Emplois | 7 |
| Commerce | 9 |
| Autres | 4 |

A atteindre

| | |
|-----------|----|
| Logements | 67 |
| Emplois | 13 |
| Commerce | 11 |
| Autres | 9 |

Evaluation



Autres indicateurs

Commentaires

Indicateurs techniques (selon LEQ)

| LES INDICATEURS ET CRITÈRES D'EXPERTISE | |
|--|---|
| INDICATEUR DE MIXITÉ FONCTIONNELLE : BUREAUX « POURCENTAGE DE SURFACE DE BUREAUX » = $\frac{\text{Nombre de m}^2 \text{ de surface de plancher des bureaux}}{\text{Nombre de m}^2 \text{ de surface de plancher de l'ÉcoQuartier}}$ | % |
| INDICATEUR DE MIXITÉ FONCTIONNELLE : SERVICES ET COMMERCES « POURCENTAGE DE SURFACE DE SERVICES ET COMMERCES » = $\frac{\text{Nombre de m}^2 \text{ de surface de plancher des services et commerces}}{\text{Nombre de m}^2 \text{ de surface de plancher de l'ÉcoQuartier}}$ | % |
| INDICATEUR DE MIXITÉ FONCTIONNELLE : AUTRES ACTIVITÉS « POURCENTAGE DE SURFACE D'AUTRES ACTIVITÉS » = $\frac{\text{Nombre de m}^2 \text{ de surface de plancher d'autres activités}}{\text{Nombre de m}^2 \text{ de surface de plancher de l'ÉcoQuartier}}$ | % |

Choix des indicateurs

Les indicateurs politiques ont été sélectionnés parmi les indicateurs techniques des grilles «Quartiers Durables » et « Label EcoQuartier ». Leur choix a été mené sur la base des trois critères suivants :

- compréhension de l'indicateur pour un acteur politique (peu ou pas de compétences techniques requises) ;
- potentiel stratégique de l'indicateur ;
- indicateur qui permet de suivre l'évolution du projet et les ajustements entrepris à toutes les étapes.

Dans la grille de pilotage stratégique proposée, deux cas de figure peuvent se présenter :

1. L'indicateur de la grille stratégique est identique à l'indicateur de la grille technique, un report est alors effectué.
2. L'indicateur de la grille stratégique est un indicateur basé sur un ou plusieurs indicateurs de la grille technique. L'opérateur analyse l'information technique pour renseigner l'indicateur politique.

Pour chaque indicateur, il est mentionné si l'indicateur stratégique est identique à l'indicateur technique (cas 1 nommé « identique ») ou découle d'une agrégation d'un ou de plusieurs indicateurs techniques (cas 2 nommé « analyse »).

IV. Contenu

Ligne directrice 1 : Mettre en place une structure de gouvernance et de coordination et impliquer la multiplicité des acteurs

Mots clés (politique publique, dicastère, secteur) : Gouvernance locale, participation, partenariat public-privé, politique économique, finances publiques.

Indicateurs politiques :

Implication des acteurs durant le projet

Indicateur : Mode d'implication des acteurs en fonction du public cible et du type d'implication (information, consultation, concertation, négociation ou partenariat durant le projet).

Type d'indicateur : Qualitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Participation (identique)

LEQ : Qualité de la gouvernance du projet (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : Un mode de participation adapté à la taille du projet est mis en place afin de permettre la plus grande concertation possible et un partenariat équilibré entre acteurs publics et privés.

Implication des acteurs dans la gestion du quartier

Indicateur : Mode d'implication des (futurs) usagers (information, consultation, concertation, négociation ou cogestion durant l'exploitation du quartier).

Type d'indicateur : Qualitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Cogestion d'un quartier (identique)

LEQ : Qualité de la gouvernance du projet (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : Les acteurs sont impliqués en vue d'une cogestion du quartier.

Ligne directrice 2 : Intégrer les aspects financiers à la démarche de projet

Mots clés (politique publique, dicastère, secteur) : Finances publiques, politique foncière.

Indicateurs politiques :

Diversité des financements

Indicateur : Type et part de financement d'origine publique et privée (%public, %privé, %coopératif).

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Diversité des financements (analyse)

LEQ : Faisabilité financière (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : L'opération immobilière favorise les modes de financement pluriels (investisseurs classiques ou institutionnels, coopératives d'habitation ou d'habitants, etc.), c'est-à-dire divers et équilibrés.

Plan de financement

Indicateur : Indice de satisfaction du plan de financement du service financier de la/des collectivité(s) publique(s) concernée(s) en prenant en compte le rendement du capital investi.

Type d'indicateur : Qualitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Plan de financement et rendement du capital investi (analyse)

LEQ : Indicateur de l'évaluation de l'investissement de la collectivité et faisabilité financière (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : Un plan de financement est établi et le rendement du capital est assuré par une stratégie à long terme (plus de 30 ans) intégrant les coûts sur l'ensemble du cycle de vie du projet (frais financiers, coûts d'exploitation et d'entretien, coûts de rénovation, etc.).

Maîtrise foncière des collectivités publiques

Indicateur : Pourcentage des terrains dont les collectivités publiques sont propriétaires.

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Maîtrise foncière (analyse)

LEQ : Pourcentage du foncier de l'éco-quartier déjà acquis par la collectivité au moment du lancement du projet (identique)

Recommandation pour déterminer la cible : Les collectivités publiques compétentes ont la maîtrise foncière des terrains à bâtir ou des terrains sur lesquels aura lieu le renouvellement urbain et emploient pour y parvenir divers instruments : achat de terrains, droit de superficie, règlement contraignant.

Ligne directrice 3 : Travailler en priorité sur la ville existante et proposer une densité adaptée pour lutter contre l'étalement urbain (choix de localisation adapté)

Mots clés (politique publique, dicastère, secteur) : Politique d'aménagement du territoire.

Indicateur stratégique :

Mitige du territoire (limitation de l'étalement urbain)

Indicateur : Pourcentage du ratio entre la surface du quartier sur des espaces naturels et agricoles en ha et la surface totale du quartier.

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Mitige du territoire (analyse)

LEQ : % de l'éco-quartier en extension urbaine (identique)

Recommandation pour déterminer la cible : Les surfaces à construire sont planifiées de manière à limiter le mitige du territoire. La réactivation de friches industrielles et/ou la réhabilitation-réaffectation de bâtiments existants sont prioritaires. Le pourcentage visé du ratio entre la surface du quartier sur des espaces naturels et agricoles et la surface totale du quartier devrait être proche de 0.

Ligne directrice 4 : Promouvoir une forme urbaine de haute qualité architecturale et urbanistique

Mots clés (politique publique, dicastère, secteur) : Politique d'aménagement du territoire, sauvegarde du patrimoine.

Indicateur stratégique :

Diversité architecturale

Indicateur : Indice de satisfaction de la diversité architecturale planifiée / réalisée par l'architecte de la collectivité publique concernée et/ou un panel de futurs usagers.

Type d'indicateur : Qualitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Diversité architecturale (analyse)

LEQ : Critère d'évaluation de la qualité et de la création architecturale et urbaine (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : Le projet favorise une expression architecturale variée (modénatures des façades, forme urbaine, matérialisation, etc.), tout en assurant une certaine cohérence de l'ensemble. Dans ce but, diverses mesures sont combinées, par ex. intégration de ces objectifs dans le règlement du plan de quartier, division du quartier en lots répartis entre divers maîtres d'ouvrages, promoteurs et/ou planificateurs, etc.

Ligne directrice 5 : Mettre en œuvre les conditions de la mixité sociale et intergénérationnelle

Mots clés (politique publique, dicastère, secteur) : Politique sociale, politique du logement, politique d'intégration, politique familiale, politique économique.

Indicateur stratégique :

Diversité des standards (types d'habitats)

Indicateur : Pourcentage des différentes catégories d'habitats proposés (% de PPE, % de coopératives, % de logements subventionnés, % d'appartements protégés, % de logements étudiants, etc.).

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Diversité des standards (analyse)

LEQ : Mixité et pourcentage de logements sociaux (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : La mixité socio-économique est encouragée par une diversification des standards de construction (propriété par étage, coopératives d'intérêt public pratiquant le prix coûtant, subventionné). De manière à favoriser la mixité intergénérationnelle, le projet prévoit des logements adaptés à des besoins très divers (jeunes, familles, personnes âgées ou en situation de handicap, etc.).

Ligne directrice 6 : Incrire le quartier dans la dynamique du tissu économique local (mixité fonctionnelle)

Mots clés (politique publique, dicastère, secteur) : Politique de promotion économique.

Indicateurs politiques :

Mixité fonctionnelle

Indicateur : Pourcentage de bâtiments affectés pour le logement, les emplois, les commerces, etc.

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Equilibre emploi / logement et mixité fonctionnelle (analyse)

LEQ : Indicateurs de mixité fonctionnelle (bureaux, services et commerces, autres activités) (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : Le quartier intègre une mixité fonctionnelle (logements, emplois, commerces, etc.) de manière à le vivifier sur une plage horaire étendue.

Promotion des ressources et des filières locales

Indicateur : Part des ressources locales utilisées dans la construction du quartier par rapport à l'ensemble des ressources utilisées.

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Origine des matières premières (analyse)

LEQ : Promotion des ressources des filières locales (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : Il existe des initiatives ou des choix programmatiques visant à favoriser la production locale.

Ligne directrice 7 : Favoriser les interconnexions à l'intérieur et vers l'extérieur du quartier (proximité, accessibilité et mobilité)

Mots clés (politique publique, dicastère, secteur) : Politique de mobilité et des transports, politique environnementale (bruit, pollution de l'air).

Indicateurs politiques:

Maillage du réseau piétonnier

Indicateur : Indice de satisfaction du plan piéton du point de vue d'une organisation défendant les piétons ou d'un panel d'utilisateurs.

Type d'indicateur : Qualitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Maillage du réseau piétonnier (analyse)

LEQ : Qualité des circulations douces (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : Les cheminements piétonniers sont en suffisance, exempts d'obstacles, continus et correctement connectés à ceux des quartiers adjacents.

Maillage des pistes cyclables

Indicateur : Indice de satisfaction du plan des pistes cyclables du point de vue d'une organisation défendant les cyclistes ou d'un panel d'utilisateurs.

Type d'indicateur : Qualitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Maillage des pistes cyclables (analyse)

LEQ : Qualité des circulations douces (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : Les pistes cyclables sont en suffisance, continues et correctement connectées à celles des quartiers adjacents.

Implantation des places de stationnement

Indicateur : Nombre de places de stationnement par habitant / place de travail (projeté, en exploitation).

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Implantation des places de stationnement (analyse)

LEQ : Indicateur de stationnement « nombre de places par logement » et place de la voiture (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : L'emprise au sol des places de stationnement et de leurs accès est optimisée de façon à encourager la mobilité douce et le recours aux transports en commun, tout en répondant aux besoins des habitants et des commerces.

Performance des transports publics à atteindre les pôles d'attractivité

Indicateur : Temps moyen de connexion aux pôles d'attractivité

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Connexion aux pôles d'attractivité (analyse)

LEQ : Accès à un transport collectif efficace (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : Le quartier est connecté aux différents pôles d'attractivité de la ville (centre-ville, gare, université, etc.) grâce à des transports publics performants (à proximité des logements et commerces - max. 500m, durée de parcours max. 30 min, fréquence des transports publics, etc.)

Ligne directrice 8 : Mettre en œuvre un dynamisme de quartier et assurer une qualité de vie optimale (vie de quartier)

Mots clés (politique publique, dicastère, secteur) : Politique d'intégration sociale, action communautaire.

Indicateur stratégique :

Lieux de rencontres / équipements liés au bien-vivre ensemble

Indicateur : Pourcentage de surfaces dédiées aux lieux de rencontre

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Lieux de rencontre (analyse)

LEQ : Intimité et convivialité (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : La création de liens sociaux est encouragée par la mise à disposition de lieux de rencontre et de partage (équipements, espaces mutualisés, associatifs).

Ligne directrice 9 : Viser la sobriété énergétique et la diversification des sources au profit des énergies renouvelables et de récupération

Mots clés (politique publique, dicastère, secteur): Politique énergétique, politique de l'aménagement du territoire.

Indicateurs politiques :

Classe énergétique des bâtiments

Indicateur : Ratio entre la surface des bâtiments respectant la norme A par rapport à l'ensemble des surfaces construites

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Standards énergétiques des bâtiments (identique)

LEQ : Sobriété et efficacité (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : Le standard énergétique est fixé et répond aux exigences les plus élevées en fonction de l'état de la technique (A).

Utilisation des énergies renouvelables

Indicateur : Part d'énergies renouvelables pour l'ensemble des usages du quartier (chauffage/ eau chaude / électricité / climatisation)

Type d'indicateur : Qualitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Fraction d'énergie primaire renouvelable prévue sur le site (analyse)

LEQ : Filières de production d'énergie renouvelable ou de récupération (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : Le potentiel en énergies renouvelables (électricité et/ou chaleur) présentes sur le site est évalué et optimisé. Des études de faisabilité permettent d'identifier la compatibilité qu'offre le site vis-à-vis de celles-ci (bois et poussières fines, sol et géothermie, etc.) et toutes les infrastructures permettant d'en optimiser l'usage sont prévues.

Ligne directrice 10 : Garantir une haute qualité environnementale

Mots clés (politique publique, dicastère, secteur) : Politique environnementale, y. c. déchets, espaces verts, eau, bruit, air.

Indicateurs politiques :

Surfaces vertes

Indicateur : Ratio entre les surfaces vertes de qualité et favorisant les espèces indigènes (dont toitures) et la surface du périmètre.

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Surfaces vertes (identique)

LEQ : Indicateur de surfaces végétalisées, pourcentage de surfaces végétalisées (identique)

Recommandation pour déterminer la cible : Créer les conditions préalables pour la conservation de la biodiversité. Les espaces perméables et surfaces vertes doivent représenter au moins 50% de la surface totale du projet. Toutes les surfaces qui ne sont pas étanches et que l'on peut végétaliser - les plans d'eau, naturels ou artificiels, aménagés en biotopes en font partie - par contre, les chemins et les places recouverts de matériaux permettant l'infiltration, comme les grilles à gazon et le gravier, en sont exclus. Les toitures végétalisées, ainsi que les surfaces vertes recouvrant des constructions souterraines, ne comptent que pour moitié.

Eco-points

Indicateur : Nombre par type d'éco-points.

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Eco-points (implantation et type) (identique)

LEQ : Valorisation des déchets ménagers et de chantier (comment l'éco-quartier facilite-t-il le tri, le recyclage et la valorisation des déchets ménagers et de chantier ?) (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : L'implantation des points de collecte et le type de containers sont définis de manière à optimiser le tri sélectif des déchets. Les points de collecte sont compatibles avec la politique communale (catégories triées, accessibilité poids lourds ...), faciles d'accès pour la majorité des usagers et n'incommodent pas le voisinage (bruit, odeurs).

Gestion intégrée de l'eau

Indicateur : Part de l'eau produite en circuit fermé

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Cycle de l'eau (analyse)

LEQ : Qualité de la gestion intégrée de l'eau (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : Les sources d'approvisionnement en eau, son épuration et sa revalorisation (en qualité et en quantité) sont identifiées et leur adéquation avec le développement du projet à long terme est vérifiée. Les solutions en circuit fermé sont priorisées (réduction des besoins en eau douce, recyclage des eaux grises, traitement in situ des eaux usées, infiltration des eaux claires, etc.).

Respect des normes légales en matière de protection contre les nuisances, la pollution (air, bruit, rayonnement, sol) et les dangers (risques majeurs, nature)

Indicateur : Nombre de bases légales environnementales non respectées / nombre de bases légales environnementales applicables au projet

Type d'indicateur : Quantitatif

Indicateurs techniques de référence :

QD : Degré de nuisance extérieur dans l'espace extérieur privé (quartier) / Rayonnement ionisant / Analyse de pollution du sol / Analyse des risques et des dangers naturels / Qualité de l'air extérieur / Infiltration / analyse des risques liés au radon (analyse)

LEQ : Qualité du diagnostic / prévention des risques (analyse)

Recommandation pour déterminer la cible : S'assurer que le projet respecte les différentes normes en vigueur relatives à la protection contre les nuisances et la pollution (air, bruit, rayonnement, sol) et les dangers (risques majeurs, nature).