

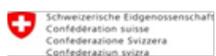
2015

Projet Interreg/sQUAD

Guide pour l'élaboration de projets de quartier durable.

Cahier sQUAD n° 3

Gilles Desthieux
Catherine Lavalley
Caroline Jacot-Descombes
Annick Hmidan-Kocherhans
octobre 2015



SOMMAIRE

Auteurs	3
Avant-Propos	4
1. Introduction et objectifs du guide	5
2. Etapes d'un processus en bref	7
- Comparatif des processus d'élaboration de projets de quartier durable	8
- Spécificités suisses et françaises (procédures, plans et acteurs) par étape du processus	9
3. Description des étapes, recommandations et retours d'expériences	10
3.1 Initiation et cadrage du projet	10
a) Mise à l'agenda et localisation du projet en conformité avec les planifications d'échelles supérieures	10
b) Organisation du projet	11
c) Analyse du contexte et diagnostic	14
d) Cadrage et objectifs du développement durable	15
3.2 Conception du projet	16
a) Masterplan	17
b) Plan de quartier / Conception du projet	18
3.3 Mise en œuvre du projet	20
3.4 Exploitation et évaluation du projet	20
4. Conclusion	23
Références	25
Annexes : Synthèse des guides actuels en France et en Suisse	26

Auteurs

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)

Catherine Lavalley, consultante en énergie, chargée de projet, Amstein + Walthert (A+W) à Genève

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

Annick Hmidan-Kocherhans, assistante de recherche, Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève (hepia), Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-GE)

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.

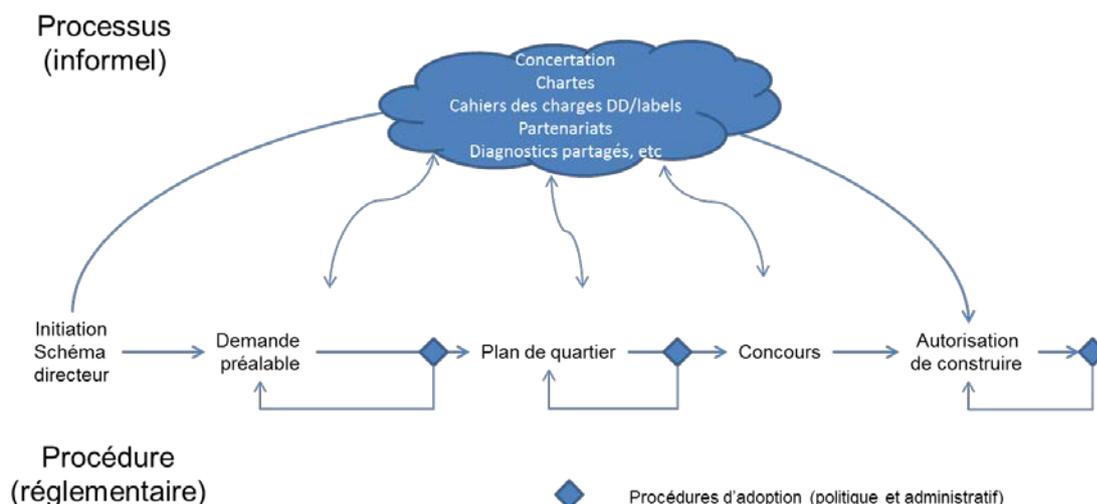
Les cahiers sQUAD résultent d'une réflexion commune et d'un travail effectué par les partenaires techniques du projet sQUAD qui ont participé, chacun selon leurs ressources et compétences, à l'édition d'un ou de plusieurs de ces cahiers. Ils sont appelés à évoluer en fonction des apports futurs et des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

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

1. Introduction et objectifs du guide

La création de nouveaux quartiers durables au cœur des agglomérations urbaines constitue un levier stratégique des collectivités publiques pour développer leur territoire avec une haute valeur ajoutée en matière de qualité environnementale et de vie. L'enjeu est ainsi de veiller à l'adéquation entre documents d'urbanisme ou de planification avec la notion de développement durable. L'élaboration d'un projet de quartier durable ou écoquartier suit les mêmes étapes réglementaires que celles d'un quartier « traditionnel ». Toutefois, un quartier durable se distingue d'une part, par des exigences élevées en matière de performance sur plusieurs critères de durabilité, d'autre part, par la qualité du processus et de l'intégration des différents acteurs.

Un processus innovant de quartier durable vient se greffer sur les étapes réglementaires d'une procédure de planification et permet en quelque sorte de « catalyser » ou faciliter cette procédure en y intégrant un dispositif de pilotage et de gouvernance, comprenant un contrôle de qualité des objectifs de durabilité et des processus d'implication des acteurs, tel qu'illustré par la figure ci-dessous. Les étapes de la procédure réglementaire sont indiquées à titre indicatif et peuvent varier selon les contextes.



Il existe aujourd'hui passablement de référentiels pour évaluer les performances qualitatives et quantitatives des quartiers, à travers des grilles de critères, notamment dans le cadre des démarches de labellisation. Le cahier sQUAD n° 4 « Guide pour le suivi et l'évaluation des quartiers durables. Proposition d'une grille commune française et suisse » a, par ailleurs, été consacré aux lignes directrices en matière de suivi (cf. aussi article Wiki avec une synthèse des différents labels et grilles existants¹). Cependant, il existe aujourd'hui encore relativement peu de référentiels et de guides pour qualifier la gestion d'un **processus de quartier durable**, en particulier en Suisse. En France, l'association HQE offre une démarche HQE-Aménagement pour certifier les processus de planification. La Région Rhône-Alpes, qui a récemment soutenu la production de quartiers durables dans les collectivités de taille moyenne, a également édité un guide pratique².

¹ http://www.eco-obs.net/eco-obs/index.php?option=com_content&id=41&view=wiki&page=8&Itemid=26

² http://www.territoires.rhonealpes.fr/rubrique.php3?id_rubrique=1860

Dans ce contexte, le présent guide vise à :

- Donner une vision croisée entre les pratiques en France et Suisse et proposer une démarche méthodologique généralisable entre les deux pays.
- Proposer une structure type de processus sur la base des étapes rencontrées de façon récurrente dans les systèmes français et suisses (chapitre 2).
- Fournir des repères et des recommandations sur les principales étapes de processus (chapitre 3), en se basant sur :
 - une synthèse de quelques guides actuels en France et Suisse ;
 - le retour d'expériences des quartiers pilotes analysés dans sQUAD (cf. cahiers sQUAD n° 1 et 2) ;
- Conclure par une réflexion critique sur le cadre de processus de quartiers durables proposé (chapitre 4).

Ce guide ne vise pas une description exhaustive des différentes étapes de processus, mais à fournir les principaux repères. Pour plus de détails, le lecteur se référera aux guides existants. Il s'adresse avant tout aux collectivités publiques locales, et aux AMO qui les assistent, qui souhaitent renforcer la qualité des processus de projets de quartier durable.

2. Etapes d'un processus en bref

Comme mentionné en introduction, plusieurs guides pratiques existent pour soutenir le processus de quartier durable. Les principes de fonctionnement de ces guides sont résumés en annexe.

Le tableau à la page suivante met en perspective les différentes phases et étapes de processus qui sont traitées dans les guides.

Il ressort de cette analyse comparative que la structure type du processus d'élaboration d'un quartier durable peut être formulée ainsi :

<p>INITIATION ET CADRAGE</p> <ul style="list-style-type: none">- Mise à l'agenda et choix de localisation en conformité avec la planification d'échelles supérieures- Organisation du projet: pilotage, équipes pluridisciplinaires, planification de la concertation et de la communication- Diagnostic : analyse de site et contexte- Cadrage: objectifs du développement durable, chartes, cahiers des charges pour les concours <p>CONCEPTION DU PROJET</p> <ul style="list-style-type: none">- Masterplan / planification directrice- Plan de quartier (réglementaire, programme) / planification impérative <p>MISE EN ŒUVRE ET SUIVI</p> <p>EXPLOITATION ET EVALUATION</p>

Cette structure implique ainsi 4 grandes étapes (cadrage, conception du projet, mise en œuvre, exploitation) ainsi que des sous-étapes, qui doivent être appréhendées selon un processus itératif.

On retrouve par ailleurs, à quelques nuances près, un phasage de ce type dans la littérature en gestion de projet et analyse des politiques publiques (Knoepfel, Larrue, et Varone 2001).

Les différents guides et retours d'expériences sur des cas pratiques mettent particulièrement en évidence l'importance de la première étape (cadrage). Il s'agit, en effet, de motiver la décision et le choix de réaliser un quartier durable en un lieu donné et de vérifier qu'il réponde bien aux enjeux et aux besoins en phase avec les plans d'aménagement définis à un niveau supérieur ; d'organiser le pilotage (suivi et évaluation) et la gouvernance (partenariat et concertation); de poser un diagnostic du contexte élargi actuel et de formaliser les objectifs de durabilité (par ex. par une charte). Ils s'en suivent les étapes, plus traditionnelles, liées aux cadres réglementaires en vigueur dans les contextes spécifiques aux projets de quartiers : conception du projet (avec les phases d'image directrice et de planification réglementaire), mise en œuvre (construction du quartier) et exploitation.

Comparatif des processus d'élaboration de projets de quartier durable

STRUCTURE TYPE	sQUAD / Sméo <i>Suisse</i>	France	CEAT	HQE Aménagement	Rhône-Alpes / Club quartiers durables
INITIATION ET CADRAGE					
Planification niveau supérieur	Genèse		Initiation		
	- Plan directeur cantonal (cohérence)	- Planification (niveau supérieur/cohérence)	- Compréhension et prise en compte des conditions initiales		
Organisation du projet: pilotage, équipes pluri, planification de la concertation et de la communication	Analyse des besoins et de la gouvernance en place		- Constitution d'un organe de pilotage	Lancement	S'organiser pour conduire le projet
				- Mise en place structure de portage	- Cahier des charges consultation équipe pluri
				- Calendrier	- Organigramme de pilotage du projet
				- Cahier des charges de la participation	- Plan de concertation et de communication
				Analyse initiale	- Charte d'objectifs
				- Mise en place équipe pluri	
				- Etudes préalables, initiales	
				- Participation préalable, motivations	
Analyse de site et contexte (diagnostic)	Analyse des ressources locales (matériaux, énergies, mobilité, sol, eau), du site (cartographie, diagnostic), des conditions de mixité et diversité, des aspects financiers (coûts, financement, foncier).				Bien localiser le projet et appréhender le contexte
					- Etude de localisation
					- Diagnostic environnemental préalable (AEU en France)
					- Premières intentions de programme envisageable
					- Cahier des charges de consultation pour conception du projet
Cadrage: objectifs DD, chartes, cahiers des charges				Choix et contractualisation d'objectifs d'aménagement durable	Elaborer le programme et préparer la faisabilité du projet
				- Charte d'objectifs	- Esquisse de programme et d'aménagement (faisabilité programme, objectifs DD, besoins acteurs)
					- Objectifs env., DD, charte, référentiel environnemental
					- Intégration des objectifs DD dans CC de consultation aménageurs et constructeurs, maître d'ouvrage
CONCEPTION DU PROJET					
Masterplan	- Conception masterplan/schéma directeur		Elaboration du projet urbain: mise en place de l'offre	Conception du projet et des actions d'aménagement durable	Concevoir le projet et préparer sa mise en œuvre
			- Gestion foncière / modification droits des sols, négociation	- programme d'actions et fiches	- Phase de conception (intention, plan de masse, traitement espace public, prescriptions arch., paysage, env.)
Plan de quartier: réglementaire, programme	- Conception plan de quartier		- Image directrice	- études impacts et justification choix conception	- Phase de préparation de la mise en œuvre (programme quantitatif, échéance)
			- Affectation des sols (plan, règlement) et lotissements		
MISE EN ŒUVRE ET SUIVI					
	Matérialisation		Mise sur le marché du quartier	Mise en œuvre	
	- Autorisation de construire		- Construction des équipements et espaces publics	- Plan de gestion du quartier	
	- Construction		- Attribution et mise en valeur des lots (promotion, construction, vente)	- Dossier administratif	
				- Pièces réglementaires et contractuelles	
EXPLOITATION ET EVALUATION					
	Utilisation / Usage		Gestion participative du quartier	Bilan, capitalisation	
				- Fiche d'opération	
				- Bilan	
				- Mesures des performances	
				Suivi	

Spécificités suisses et françaises (procédures, plans et acteurs) par étape du processus

STRUCTURE TYPE	Procédures / plans		Acteurs	
	Suisse	France	Suisse	France
INITIATION ET CADRAGE				
Planification niveau supérieur	- Canton: Plan directeur cantonal - Agglomération: projet d'agglomération, schéma directeur intercommunal - Commune: plan directeur communal, plan d'affectation communal	- Agglomération: Schéma de cohérence territorial (SCOT), Programme local de l'habitat, Plan de déplacement urbain - Commune: Plan local d'urbanisme (PLU)	Canton, région, agglomération, communes	Agglomération, commune
Organisation du projet: pilotage, équipes pluri, planification de la concertation et de la communication			- Coordination/pilotage: Syndicat d'amélioration foncière (SAF) - structure de coordination entre les propriétaires, urbaniste-médiateur (AMO) - Partenariat: canton, commune (politique et admin), propriétaires, société civile	- Coordination/pilotage: structure de pilotage parapublique (SEM, aménageur) - Partenariat: agglomération, commune, propriétaires (négociations foncières), société civile
Analyse de site et contexte (diagnostic)	Etudes de base	Démarches Approche Environnemental de l'Urbanisme (AEU)	Equipe interdisciplinaire de mandataires, usagers et habitants	
Cadrage: objectifs DD, chartes, cahiers des charges	Concours d'idées, de projet, mandats d'études parallèles	Marché d'études de définition	Commune, urbaniste-médiateur, opérateurs	Commune, Société d'économie mixte (SEM), Agences urbanisme, CAUE, mandataires, opérateurs
CONCEPTION DU PROJET				
Masterplan	Plan directeur de quartier, plan directeur localisé	Image directrice	Canton, commune, urbanistes-mandataires	Commune, SEM, mandataires
Plan de quartier: réglementaire, programme	Plan d'affectation, Syndicat d'amélioration foncière (SAF)	Zone d'aménagement concerté (ZAC), programme d'actions, choix de conception	Commune, propriétaires (via SAF), urbanistes-mandataires	Commune, mandataires (ZAC), professionnels (expertises/conseils)
MISE EN ŒUVRE ET SUIVI	Règlement de construction, contrats cadres avec constructeurs et promoteurs, dossier/autorisation de construire	Lotissement, cahier des charges architecturales de maîtrise d'œuvre, plan de gestion de chantier, dossier administratif	Commune (équipements), opérateurs (promoteurs, constructeurs), architectes, usagers	Commune (équipements, prescriptions), SEM (conduite opérations: acquisitions, travaux aménagement), opérateurs (promoteurs, constructeurs), architectes, usagers
EXPLOITATION ET EVALUATION	Monitoring, enquêtes (facultatif), fiches d'opération		Commune, usagers	

3. Description des étapes, recommandations et retours d'expériences

Chacune des étapes du processus d'un projet de quartier est décrite sous la forme d'une fiche structurée de la manière suivante :

- Définitions et enjeux,
- Acteurs concernés,
- Recommandations sur les actions à mener,
- Livrables,
- Bonnes pratiques issues de l'analyse des quartiers durables pilotes (cf. cahier sQUAD n° 1).

Le contenu de ces fiches se base sur :

- Retour d'expériences dans le cadre du projet sQUAD et de l'analyse des quartiers pilotes.
- Guides existants, en particulier :
 - o Processus de production des quartiers urbains durables (CEAT, 2008).
 - o Guide Quartiers Durables – Rhône-Alpes.
 - o La démarche HQE – Aménagement, 2011.

3.1 Initiation et cadrage du projet

a) Mise à l'agenda et localisation du projet en conformité avec les planifications d'échelles supérieures

Enjeux

La localisation d'un projet de quartier, qui plus est durable, en un endroit donné, et la décision de l'initier, doivent s'inscrire en conformité avec les plans d'aménagement élaborés à des échelles supérieures (canton, région, agglomération, ville, etc.). Ainsi, le projet de quartier participe au niveau local aux objectifs de développement durable du territoire définis à un niveau global : limitation de l'étalement urbain et réduction des besoins de déplacements, préservation et valorisation des éléments environnementaux et des espaces agricoles, etc. Les quartiers durables sont des mesures stratégiques de l'aménagement du territoire des villes et des agglomérations.

Acteurs concernés

- Acteurs politico-administratifs (élus et administrations) des collectivités publiques locales : communes, agglomérations, cantons (Suisse).

Recommandations sur les actions à mener

- Déclencher et initier un projet de quartier en fonction des stratégies et des zones prioritaires identifiées dans les documents d'aménagement à l'échelle des agglomérations et des villes.
- Prendre en compte, transposer et préciser dans le plan de quartier les stratégies territoriales à l'œuvre à une échelle supérieure, à savoir : les plans d'aménagement préexistants (Suisse : Projet d'agglomération, Plan directeur cantonal, Plans directeur et d'affectation communal, schémas directeurs intercommunaux ; France : SCoT, PLU, Plan d'urbanisme détaillé), les conditions/contraintes, acteurs, objectifs politiques.
- Définir le territoire d'intervention : élaboration d'une carte/compréhension du périmètre, ses atouts et ses opportunités en lien avec les enjeux du développement durable.

Livrables

Organisation du projet

- Décision politique et institutionnelle de mettre à l'agenda le projet.

Etudes

- Etude de localisation des différents sites envisageables.

Rendus

- Rapport explicatif décrivant en quoi le projet de quartier s'inscrit en cohérence avec les stratégies territoriales définies à un niveau supérieur et dans le périmètre élargi (insertion dans le contexte urbain).

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

- En France, la plupart des projets de quartier analysés ont été identifiés au préalable comme zones prioritaires dans les SCoT des agglomérations et des métropoles. A noter en particulier **Les Passerelles** (Cran Gevrier) qui s'inscrit dans divers plans territoriaux de niveau supérieur : Plan Vert adopté en 2004, Schéma de Stratégie Urbaine approuvé en 2007, SCoT, Plan communal de développement durable (PCDD équivalent de l'AGENDA 21) approuvé en 2007, et PLU modifié en 2011.
- Les deux projets analysés à Genève (**Concorde** et **Les Vergers**) ont été identifiés au préalable comme grands projets dans le précédent Plan directeur cantonal 2000 – 2015. Leur importance stratégique pour le canton a donc été reconnue en amont.
- Dans le canton de Vaud, tout projet de quartier (Plan Parcelle d'Affectation et Plan de Quartier) doit faire l'objet d'un rapport explicatif selon l'art. 47 OAT (ordonnance sur l'aménagement du territoire), démontrant notamment l'articulation du projet avec les stratégies définies à un niveau supérieur.

b) Organisation du projet

Définition et enjeux

Une des phases spécifiques des projets observés consiste en l'élaboration d'une organisation des acteurs impliqués dans le pilotage des projets. Cette phase est complexe et évolutive en fonction des acquis des phases suivantes. Ainsi, l'enjeu est de permettre à des partenaires aux valeurs, aux conceptions et aux intérêts différents de dialoguer de manière constructive pour développer des formes concrètes de collaboration.

L'analyse réalisée par la CEAT, au sujet des modes de pilotage en Europe et en particulier en France et en Suisse, révèle deux types d'organisation :

- le **pilotage par partenariat** : il s'agit principalement des projets étudiés en **Suisse**. La présence de propriétaires et leurs capacités d'intervention sont les principales causes de l'application de ce mode de pilotage. Il induit des pratiques de **négoce** fécondes pour la qualité des projets,
- le **pilotage par délégation opérationnelle** : les projets néerlandais, **français** et **allemands** sont principalement à regrouper derrière cet archétype. **Les Villes délèguent certains de leurs moyens d'intervention à des structures mixtes ou privées (SEM/aménageurs)**. Elles suivent ensuite le projet principalement en intervenant dans le pilotage politique ou en s'assurant de leur cohérence ou de leur qualité.

Acteurs concernés

- Collectivités publiques locales (acteurs politiques au niveau du COPIL, acteurs administratifs au niveau du COTEC) et représentants d'entités supérieures (Cantons, Agglomérations).
- Propriétaires fonciers des parcelles existantes en amont du projet.
- Sociétés d'économie mixtes (SEM)/aménageurs (en France).
- AMO (via la SEM, généralement des urbanistes en Suisse).
- Société civile, population, associations et groupes d'intérêts.

Recommandations sur les actions à mener

- Mettre en place une **structure de portage du projet** qui implique deux types de comités : COPIL et COTEC. Définir la composition et le fonctionnement de ces comités, le rôle et la répartition du pouvoir de décision des entités responsables du processus, des modalités de la prise de décision, de la coordination entre les services administratifs (à différentes échelles), des relations entre acteurs pour faciliter les négociations sur les différents enjeux selon les principes du PPP.
- Etablir le **Comité de pilotage** (COPIL) dont le rôle est le portage politique et stratégique et la prise des décisions. Ce comité peut être formalisé par plusieurs documents : un règlement du comité, un cahier des charges et une composition du groupe. Il mobilise les acteurs publics (élus) qui sont compétents dans les domaines concernés par le projet, ainsi que les acteurs privés qui investissent des ressources dans le projet (finances, savoirs, compétences, etc.). Cette structure a pour rôle d'effectuer les choix stratégiques relatifs au projet de quartier dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques escomptés, c'est-à-dire dans le cas d'un quartier durable : un quartier respectant dans son ensemble des critères du développement durable. Cette structure est aussi chargée d'opérer les arbitrages et de s'assurer que le projet sera bien mené dans le planning décidé. Les expériences menées montrent qu'une seule personne devrait assumer le rôle de pilote du projet afin de garantir au politique une vue d'ensemble des opérations au fil du temps et de vérifier la cohérence des mesures retenues (CEAT 2008).
La structure de pilotage stratégique doit pouvoir s'appuyer sur **une grille de pilotage** munie d'indicateurs dans les trois dimensions du développement durable et être en adéquation avec les standards actuels en matière de durabilité des quartiers (par ex. Label Ecoquartier en France ou Quartiers durables en Suisse). Ce système permet à la structure de pilotage stratégique d'accéder aux informations pertinentes pour pouvoir suivre et ajuster le projet. Le système de pilotage par indicateurs fait en particulier l'objet du cahier sQUAD n° 6 « Grille de pilotage stratégique sQUAD ».
- Etablir le **Comité technique (COTEC)** dont le rôle est la traduction de la stratégie adoptée et le suivi opérationnel du projet et des études sous la conduite d'un chef de projet (mandaté par la ou les collectivités publiques porteuses du projet), assisté si besoin par un AMO. Il doit ainsi assurer la coordination de la réalisation entre le niveau décisionnel et les opérateurs.
- Promouvoir le **partenariat public-privé** pour introduire, plus en amont dans le processus, les promoteurs et les investisseurs et anticiper les modalités de partage des investissements (équipements, infrastructures, études), des ressources et des risques.
- Evaluer les besoins en **AMO** pour la conduite du projet, en fonction de la complexité et des moyens internes mobilisables.
- Définir les modalités et le niveau de **participation** adapté (information, consultation, concertation, co-décision), le public cible et les moyens utilisés (canaux d'information). Ne pas figer les objectifs dès le début, mais laisser le débat ouvert avec les partenaires et lors de la concertation. Définir les règles du jeu de la concertation, rendre lisible le processus de décision : sujets mis en débat, rôle respectif des élus, des partenaires et des habitants dans la décision finale.

Livrables

Organisation du projet

- Calendrier de l'opération
- Composition et fonctionnement de la structure de portage. Organigramme de pilotage du projet (comité de pilotage, comité technique, association des partenaires, groupe de consultation, etc.)
- Cahier des charges de l'AMO.

Rendus et outils

- Système de monitoring / grille de pilotage par indicateurs comme support au pilotage stratégique et technique.
- Plan de concertation et de communication, cahier des charges de la participation : modalités de la concertation, moyens utilisés.

Bonnes pratiques (quartiers pilotes SQUAD)

- Sociétés d'économie mixte en France jouant le rôle d'aménageur et de coordination technique de l'opération (**Bouchayer-Viallet à Grenoble** et **Ecovela à Viry-F**)
- **Les Vergers (Meyrin-CH)** : pilotage du masterplan (PDQ) par le Canton, négociation sur le foncier avec les propriétaires en amont, gouvernance bien structurée par la suite à travers le pilotage de la phase de planification (PLQ) par la commune, groupes de travail au sein de l'administration ; en phase de réalisation, PPP étroit avec les promoteurs et les investisseurs (en particulier coopératives) et concertation avec les futurs usagers (aménagement participatif des espaces communs).
- **Coteaux-Est (Yverdon-CH)** : PPP constitué à travers le syndicat d'amélioration foncière (SAF) dont le pilotage stratégique est porté par la commune ; le SAF permet de gérer le remaniement parcellaire, la répartition des plus-values foncières et le partage des investissements.
- **Le Corbusier (La Chaux-de-Fonds-CH)** : PPP entre les CFF immobiliers (propriétaire des friches à valoriser) et de la Ville, permettant de régler les questions des coûts d'équipement et de transfert des terrains (achat par la Ville). Pilotage stratégique (décisionnel) porté par le Conseil communal.
- **Concorde (Genève-CH)** : une nouvelle forme de concertation a été mise en place par l'instauration de mini-chantiers via l'association de quartier. Démarche visant à réaliser des projets éphémères afin de tester le territoire et les usages des futurs espaces publics.
- **Bouchayet-Viallet (Grenoble-F)** : leadership très fort assuré par la Ville à travers COPIL et le COTEC ; concertation lancée en amont du projet (phase pré-opérationnelle), plus de 50 réunions formelles et informelles de concertation (population, usagers du site avant transformation) entre juillet 2002 et décembre 2003 et poursuite de la concertation en phase opérationnelle à travers des démarches d'animation et d'information. Plan de masse conçu comme un canevas ouvert, permettant une évolution de la programmation enrichie par la concertation.
- **Les Passerelles (Cran Gevrier-F)** : mise en place d'un Projet Urbain Partenarial (PUP) pour gérer les relations entre la commune et les partenaires privés (fonciers, promoteurs) ; le PUP permet à la collectivité et au propriétaire du site d'instaurer un dialogue continu et intègre les contraintes des deux parties lors de la formalisation du projet.
- **Ecovela (Viry-F)** : la commune de Viry délègue sa maîtrise d'ouvrage de la ZAC à Teractem (société privée d'économie mixte), qui est le concessionnaire de la ZAC.
- **Eikenott (Gland-CH)** : convention de partenariat signée entre l'entreprise générale et la commune (décisions prises conjointement entre les deux entités).

c) Analyse du contexte et diagnostic

Définition et enjeux

Si le choix de localisation du site résulte en général de plans stratégiques établis à un niveau supérieur (cohérence verticale), le développement territorial à l'échelle d'une ville doit également prendre en compte le contexte environnant (périmètre élargi). Il s'agit, en particulier, d'assurer la cohérence entre le projet de quartier et les projets de développement situés dans un périmètre élargi : liens avec les lieux de centralité, maillage possible du site avec les espaces publics existants, réseaux de transports, prise en compte de la trame verte et bleue, prise en compte des éléments existants porteurs d'identité, prise en compte des composantes paysagères et environnementales. Préalablement à la conception du projet d'urbanisme, il s'agit alors d'analyser le site et son environnement dans le but ensuite de mieux définir les besoins du projet.

Acteurs concernés

- Experts et prestataires pour mener les études.
- Acteurs politico-administratifs des collectivités publiques porteuses du projet (via le COPIL et le COTEC, Aménageur) pour encadrer les études et prendre les décisions (besoins).
- Habitants et usagers.

Recommandations sur les actions à mener

- Engager un diagnostic au-delà du périmètre opérationnel. Celui-ci 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. Ces études couvrent les champs de l'économie, du social et de l'environnement ainsi que la gouvernance. Elles prennent en compte les données actuelles tant au niveau quantitatif (par ex. en exploitant des bases statistiques) que qualitatif (par ex. en mesurant la perception des acteurs).
- Le diagnostic peut être réactualisé, notamment dans la phase de préparation du projet, si des éléments liés à l'environnement, au social, à l'économie ou au contexte politique ont fortement évolué (par ex. modification récente du type de population en demande de logement, découverte d'une source de pollution dans le sous-sol, modification de normes légales, etc.).
- Promouvoir la participation des habitants et des usagers au diagnostic (surtout dans le cadre d'un diagnostic « exploratoire » en amont de tout projet).

Livrables

Etudes et rendus

- Diagnostic territorial et thématique (environnement, social, économie) identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les besoins et permettant l'analyse du contexte du projet dans un périmètre élargi, ainsi que la formalisation des enjeux et des besoins.

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

- **Les Vergers (Meyrin-CH)** : études de diagnostic (environnement, aspects-sociaux économiques) réalisées en amont du plan directeur de quartier au début des années 2000 pour mieux saisir le contexte environnant et déterminer le cahier des charges pour les mandataires du PDQ.

- **Le Corbusier (La Chaux-de-Fonds-CH)** : approche exemplaire de densification de la ville sur la ville et d'intégration aux quartiers avoisinants.
- **Concorde (Genève-CH)** : Les habitants, par le biais du processus participatif « écoquartier » du Forum Saint-Jean, ont fait un diagnostic du quartier qui a été intégré dans le PDQ depuis le début, de même que les enjeux environnementaux.
- **Eco-hameau des Granges (La Motte-Servolex-F)** : enjeu de répondre à la demande en logements (proximité du campus universitaire) sans empiéter sur le terrain agricole.
- **Cœur de Bourg (La Rivière-F)** : réalisation d'une enquête auprès des habitants pour déterminer leurs besoins en commerce.

d) Cadrage et objectifs du développement durable

Définition et enjeux

Sur la base du diagnostic, il convient de prioriser les enjeux et les besoins et de définir les objectifs du projet en conformité avec le développement durable et la planification établie à un niveau supérieur. Ces objectifs peuvent être matérialisés dans le cadre d'une charte « écoquartier » et doivent être transposés dans les cahiers des charges pour les plans et les études à venir.

Acteurs concernés

- Responsables politiques des autorités engagées (représentés dans le COPIL) et partenaires privés (par ex. les propriétaires fonciers) pour prioriser les enjeux et les besoins et valider la charte.
- Acteurs administratifs et mandataires (COTEC, Aménageur, AMO) pour traduire ces priorités dans une charte.

Recommandations sur les actions à mener

- Après la réalisation du diagnostic, les objectifs stratégiques de développement durable doivent être fixés dans les domaines de politique publique concernés par le projet d'écoquartier, soit au minimum dans les politiques suivantes :
 - o Social: Politique du logement avec une mixité sociale, politique d'action communautaire.
 - o Economie : politique d'emploi mixte, politique de promotion économique, politique de promotion de la qualité urbaine, finances publiques et politique foncière.
 - o Environnement : lutte contre l'étalement urbain, politique environnementale (ex. bruit, air, biodiversité, etc.), politique énergétique, politique de mobilité.
 - o Gouvernance : politique de démocratie participative.
- Elaborer les outils d'évaluation et de suivi des objectifs. Pour chaque objectif déterminé par le politique, une cible à atteindre lors de l'exploitation du quartier est définie. Par exemple, un objectif stratégique en matière de politique de mixité sociale serait que le quartier puisse regrouper au moins 30% de logements subventionnés et 30% de PPE.
- Formaliser la charte d'objectifs qui traduit l'engagement des acteurs publics et des partenaires privés (propriétaires fonciers autres que les acteurs publics). Cette charte d'objectifs ne doit pas seulement être élaborée pour le développement des lots, mais suffisamment en amont au niveau de la conception urbanistique.
- Formaliser le cahier des charges pour les études de planification à venir et pour la consultation des équipes de projet (urbanistes et prestataires, aménageurs, constructeurs, maîtres d'œuvre) en conformité avec la charte d'objectifs.

Livrables

Organisation du projet

- Objectifs politiques d'aménagement durable avec les niveaux de performance visés et les critères de suivi.
- Cahier des charges pour les études de planification.

Rendus :

- Charte d'objectifs stratégiques co-signée.

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

- **Les Vergers (Meyrin-CH)** : objectifs du développement durable clairement formalisés, en phase de réalisation, par une charte Ecoquartier, cahier des charges pour les concours d'architecture, appels d'offre pour les futurs commerçants et superficiaires. Label Minergie A® imposé à tout bâtiment.
- **Concorde (Genève-CH)** : charte des espaces publics et paysagers dans laquelle est inscrit un bonus d'aménagement.
- **Bouchayer-Viallet (Grenoble-F)** : rédaction à l'aide de l'AMO d'un cahier des charges pour les architectes des différents lots.
- Projets de quartiers durables en France dans le cadre des ZAC : démarches AEU® et HQE® permettant d'introduire des critères environnementaux au sens large en lien avec les autres domaines du développement durable.

3.2 Conception du projet

Cette phase porte spécifiquement sur le contenu du projet urbain et sur la définition des réalisations à engager. Il s'agit de créer une offre de logements, de bureaux, d'activités et d'autres équipements (ex. institutions médico-sociales, écoles, déchetterie, etc.) et de définir les interventions à engager.

La préparation du projet prend en compte les résultats du diagnostic et d'analyse des besoins et les objectifs stratégiques définis dans les trois dimensions du développement durable, ainsi qu'au niveau de la gouvernance. Cette phase se déroule en principe en deux temps³ :

1. la planification directrice qui lie les autorités publiques entre elles (CH) / la définition du projet et l'élaboration du programme (F),
2. la planification impérative qui est opposable aux tiers (CH) / la conception du projet (F).

La préparation du projet se concrétise par plusieurs livrables : des études, des concours d'architecture, des plans directeurs, des plans d'affectation opposables aux tiers. Les études interviennent aussi bien au niveau de la planification directrice qu'impérative. Elles comprennent des analyses plus approfondies qu'à la phase précédente et se concentrent sur le périmètre du projet de quartier. Elles visent à livrer les informations de base pour l'élaboration de variantes quant à l'aménagement du quartier en matière de morphologie du futur quartier, de mobilité, d'énergie, d'environnement, de logements, d'action communautaire, de mixité sociale, de promotion économique et d'emploi, ou encore de faisabilité économique. Des études foncières sont aussi menées lors de cette phase pour planifier la faisabilité financière du projet et des projets de gouvernance sont proposés pour la réalisation du projet (par ex. avec un PPP) et son exploitation (par ex. avec des coopératives).

³ La terminologie et le contenu de ces deux phases diffèrent en Suisse (CH) et en France (F).

a) Masterplan

Définition et enjeux

Selon la définition de l'Etat de Genève, « Le plan directeur de quartier (PDQ) fixe les grandes orientations de l'aménagement d'un quartier situé sur une ou plusieurs communes. Il affine le contenu du plan directeur cantonal ou communal et ne précise pas le détail des réalisations, qui fait l'objet de procédures ultérieures ». Un PDQ n'est pas obligatoire et est généralement mis en œuvre pour des quartiers de grande ampleur nécessitant des réflexions préalables d'ordre stratégique. Les procédures réglementaires varient selon les cantons, mais l'on retrouve plus ou moins l'équivalent par ailleurs (par exemple Plan directeur localisé dans le Canton de Vaud).

Les images directrices sont réalisées à la suite de concours ou d'études sollicitant le plus souvent des équipes pluridisciplinaires rassemblées autour d'architectes-urbanistes. Les concours sont souvent utilisés. En Suisse, il en existe plusieurs types : le concours d'idée, le concours de projet, les mandats d'études parallèles et le concours portant sur les études et la réalisation. A noter, le rôle important de l'organisateur des concours : organiser la démarche préalable (prendre en compte l'ensemble des besoins), rédiger le cahier des charges (enjeux du DD), accompagner la démarche et participer au choix du projet.

En France, cette phase directrice n'est pas identifiée formellement en tant que telle. Elle correspond à l'étape de définition du projet et à l'élaboration d'une esquisse de programme. Cela consiste à définir les principales fonctions urbaines et sociales du projet et à la façon dont les objectifs du projet peuvent être rendus compatibles avec :

- les capacités d'accueil et les contraintes environnementales du site (densité) ;
- les contraintes économiques des opérateurs (charges admissibles, coût de sortie maximum) ;
- les préoccupations d'équilibre financier de la ou des collectivités publiques concernées (coûts d'aménagement, besoins d'équipement induits par l'opération...).

Acteurs

- Acteurs politico-administratifs des collectivités publiques concernées et aménageurs pour encadrer les études et la planification directrice.
- Prestataires pour réaliser les études d'aménagement et techniques.
- Propriétaires fonciers anciens et nouveaux.

Recommandations sur les actions à mener

Aspects financiers et fonciers

- **Etude de marché** : analyse par le maître d'ouvrage de la faisabilité des objectifs de construction de logements et d'activités.
- **Répartition des droits du sol entre les propriétaires fonciers**, avec les remaniements parcellaires nécessaires pour que le foncier soit fonctionnel par rapport au projet d'aménagement, par ex. via le ZAC en France et un Syndicat d'amélioration foncière en Suisse.
- **Répartition des équipements, des infrastructures et des services collectifs** (plan d'aménagement) et celle de leur financement.

Image directrice

- Proposer un masterplan de précision variée (vision du territoire et projet) dans le cadre de concours ou de mandats d'étude parallèle selon un cahier des charges en phase avec les

objectifs de durabilité du projet. Intégrer la planification directrice dans le cadre d'une démarche concertée pour travailler avec les différents acteurs les grandes orientations. Concevoir différents scénarios de programmation et d'aménagement et tester leur faisabilité technique, réglementaire et financière. Choisir les variantes les plus adaptées aux objectifs stratégiques du maître d'ouvrage et décider des mesures stratégiques à retenir pour atteindre les objectifs politiques fixés pour le projet de quartier durable.

Livrables

Organisation du projet

- Intégration des objectifs d'aménagement durable dans les cahiers des charges d'appels d'offres auprès des aménageurs / constructeurs / maîtres d'œuvre, selon les procédures engagées.

Etudes et rendus

- Image directrice ou masterplan du projet : une esquisse d'aménagement et de programme donnant les principales orientations et scénarios possibles, prenant en compte les objectifs de développement durable et permettant une estimation prévisionnelle des coûts à la charge de la ou les collectivités publiques porteuses du projet et une estimation des prix de sortie des constructions.

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

- **Les Vergers (Meyrin-CH)** : réalisation du Plan directeur de quartier (2003-2005) dans le cadre d'un mandat d'études parallèles (MEP) associant trois équipes d'urbanistes et d'une démarche concertée associant les représentants politiques communaux et cantonaux et des représentants d'associations (WWF) pour valider les différentes étapes.
- **Le Corbusier (La Chaux-de-Fonds-CH)** : la Ville a équipé tous les terrains et récupérera son investissement par le biais d'une taxe et également lors de la revente.
- **Bouchayet-Viallet (Grenoble-F)** : une longue phase de négociation a été menée pour l'achat des terrains, sans recours à l'expropriation. Des acquisitions foncières ont été menées par la SEM. Une expérimentation en matière de coût global a été effectuée pour tendre vers des économies de gestion et procéder à une opération neutre sur le développement des réseaux techniques (bon retour sur investissement).

b) Plan de quartier / Conception du projet

Définition et enjeux

Cette étape vise à traduire dans un plan de quartier et son règlement associé l'image directrice et les différentes orientations stratégiques prises dans l'esquisse d'aménagement et de programmation (masterplan). Concrètement, le plan de quartier permet d'établir la répartition, au sein des acteurs publics et privés, des lots à bâtir, ainsi que le financement des infrastructures.

En France, le droit des sols est institué d'abord au niveau communal dans le cadre du Plan Local d'Urbanisme (PLU) en phase avec le SCoT au niveau de l'agglomération. Ce document réglemente l'usage et les droits à construire. Le principal outil d'aménagement urbain est la **Zone d'Aménagement Concerté**. En Suisse, le développement des quartiers est réglementé à travers des plans locaux d'affectation dont les termes varient selon les cantons (Plan localisé de quartier à Genève, Plan partiel d'affectation et Plan de quartier dans le canton de Vaud).

Acteurs

- Acteurs politico-administratifs des collectivités publiques concernées et aménageurs pour encadrer les études et définir le plan de quartier et ses règlements.
- Prestataires pour réaliser les études d'aménagement et techniques.
- Parties prenantes : promoteurs, acteurs économiques, investisseurs, responsables d'équipements, commerçants, habitants (actuels et futurs si coopératives).

Recommandations sur les actions à mener

- Traduire concrètement et réglementairement les différentes orientations et ambitions définies dans l'image directrice en matière de : insertion urbaine et mobilité, diversité des formes urbaines et d'habitat, promotion de la mixité, environnement et énergie.
- Conduire les démarches administratives sous le pilotage de la ou des collectivités publiques hôte : découpage du territoire en lots et accords entre les parties (publiques et privées) quant à la répartition des coûts pour garantir la faisabilité des équipements, des infrastructures et des espaces collectifs, éléments juridiques avec la révision du cadre légal et la production de règlements.
- Traiter de façon adéquate les oppositions au plan de quartier (mise à l'enquête publique) à travers une conciliation avec les opposants (organisation de rencontres pour la négociation).
- Définir les prescriptions architecturales, paysagères et environnementales qui seront intégrées aux cahiers des charges d'attribution/de cession des terrains (investisseurs, promoteurs).

Livrables

Organisation du projet

- Programme et échéanciers prévisionnels précis.
- Accord-cadre sur la répartition des coûts des équipements et des infrastructures collectives entre partenaires privés et publics.
- Remaniements parcellaires, découpage du territoire en lots, avec un cahier des charges pour le développement de chaque lot (prescriptions architecturales, paysagères et environnementales).

Etudes

- Etudes techniques : paysage, environnement, gestion des eaux, mobilité, énergie.

Rendus

- Plan de quartier : plan de masse, programme quantifié, plan d'aménagement des espaces publics, règlement, rapport explicatif (conformité aux objectifs de durabilité), concepts thématiques (mobilité, énergie, gestion des eaux, environnement et paysage).
- Séances d'information grand public (expositions) et fiches d'information pour diffusion.

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

- **Les Vergers (Meyrin-CH)** : réalisation du Plan localisé de quartier (PLQ) sous le pilotage fort de la commune, dans le cadre d'un concours d'urbanistes.
- **Le Corbusier (La Chaux-de-Fonds-CH)** : outil d'aménagement spécifique qui permet de définir des règles d'aménagement plus exigeantes qu'un plan de quartier standard.
- **Ecovela (Viry-F)** : Teractem (aménageur) propose un plan masse, validé par la commune, et choisit les équipes de maîtrise d'œuvre (promoteurs privés pour la réalisation des lots de

logements et constructeurs pour les équipements publics : l'Ellipse – centre de loisirs, école,...). La population est informée des orientations du plan masse. Un travail spécifique a été réalisé par la commune pour informer la population de manière ludique (engagement d'une troupe de théâtre) en se rendant dans chaque hameau.

3.3 Mise en œuvre du projet et suivi

Enjeux

Cette phase est étroitement liée à la précédente et se concrétise par la mise en œuvre des actions permettant l'édification du quartier. Elle doit permettre la création du quartier et l'intervention sur l'espace proprement dit. Elle implique au préalable un découpage du plan de quartier en lots et une attribution de ceux-ci à des promoteurs et des investisseurs qui vont les fructifier. Elle consiste donc à concevoir de façon détaillée, à un niveau architectural, les bâtiments et les espaces extérieurs par lot. Tout l'enjeu réside dans la matérialisation des ambitions et les engagements pris en matière de développement durable. Ces engagements sont pris au départ, lors de l'initiation et de la planification, par les pouvoirs publics. Si la construction du quartier est entièrement assumée par des acteurs privés, les responsables politiques doivent veiller à continuer à suivre le projet pour s'assurer que les objectifs qu'ils se sont fixés sont en effet en voie d'être atteints.

Recommandations sur les actions à mener

- Construire les bâtiments et les équipements et aménager les espaces publics : rôle majeur des collectivités publiques (investissement, gestion ultérieure), participation importante des habitants à la conception et à la réalisation de ces espaces pour faciliter l'appropriation spatiale.
- Attribuer et mettre en valeur les lots : mise en valeur soit directement par les propriétaires, soit en leur nom par des entreprises générales, gestion du risque financier lié à ces activités de promotion et de construction (responsabilités partagées public-privé, responsabilité externalisée, etc.), rôle important du porteur du projet pour veiller à la qualité des constructions et à l'application des critères du développement durable.
- Mettre en place les modalités de contrôle durant la réalisation et gérer les chantiers afin de limiter les impacts et les nuisances (chantier vert, recyclage *in situ* des matériaux de démolition).
- Sensibiliser les futurs usagers lors de la commercialisation pour les inciter à une utilisation optimale des équipements et à une meilleure compréhension des choix effectués (livret pour les usagers).
- Mettre en place un accompagnement auprès des constructeurs pour les guider dans l'insertion urbaine, architecturale et paysagère des lots en cohérence avec la phase précédente de planification du quartier.
- En appui à l'accompagnement décrit ci-dessus, utiliser de manière constante le système de suivi du projet, mis en place précédemment, dans le but d'ajuster les mesures stratégiques et opérationnelles et permettre au porteur du projet d'atteindre ses objectifs intermédiaires et finaux, au niveau stratégique et opérationnel, dans l'ensemble des politiques publiques concernées couvrant les trois dimensions du développement durable et la gouvernance. Le porteur de projet envoie les résultats des indicateurs stratégiques de manière régulière aux

acteurs politiques de sorte qu'ils puissent vérifier l'adéquation des mesures aux objectifs fixés et procéder à des ajustements si nécessaire.

Acteurs

- Acteurs politico-administratifs des collectivités publiques, partenaires privés et aménageurs pour veiller au respect des objectifs et des engagements (charte) dans la réalisation, suivre le chantier, délivrer les permis.
- Promoteurs et investisseurs (maître d'ouvrage des lots) pour la réalisation des lots.
- Architectes et entreprises générales.
- Futurs usagers (habitants, commerces) pour définir les besoins en équipements et l'aménagement des espaces extérieurs.

Livrables

Organisation du projet

- Le montage et les procédures opérationnelles à mettre en œuvre.
- Pièces contractuelles, cahier des charges, contrat de promotion-construction.

Rendus

- Dispositif de suivi des permis/autorisation de construire (contrôle de conformité avec les objectifs politiques du projet).
- Guide de chantier vert.
- Livret pour les usagers et autres moyens de sensibilisation.
- Grille de pilotage stratégique et technique dûment complétée et mise en évidence des écarts éventuels entre les objectifs stratégiques et la réalisation, proposition de mesures d'ajustement si nécessaire.

Réalisations

- Réalisation des équipements, des infrastructures et des espaces collectifs, construction, vente et location des logements.

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

- **Les Vergers (Meyrin-CH)** : appels à projets vis à vis des coopératives et des commerces en intégrant les critères du développement durable, en lien avec une charte écoquartier à respecter. Forte implication des futurs habitants dans les discussions autour de l'école, de la mobilité et des espaces extérieurs. Intégration aussi des habitants actuels dans un séminaire de deux jours (ateliers).
- **Le Corbusier (La Chaux-de-Fonds-CH)** : achat d'un tiers des terrains par la Commune pour lancer le projet et l'équipement des îlots A et B. Droit de superficie contre des compensations financières faibles à une coopérative d'habitation et vente de terrains communaux à des promoteurs en fixant des exigences de durabilité.
- **Ecovela (Viry-F)** : possibilité d'inclure des exigences à la vente des terrains, comme le raccordement à un CAD (chauffage à distance).

3.4 Exploitation et évaluation du projet

Enjeux

Lors de cette dernière phase, le projet est terminé et le quartier est en exploitation. Les différents usagers du quartier occupent le territoire. Il est opportun à cette phase d'évaluer le produit en

regard avec les objectifs politiques et les cibles fixés au départ, de manière à mesurer l'efficacité (par rapport aux objectifs), l'efficience (par rapport aux moyens) et la pertinence d'ensemble du projet. Si l'évaluation met en évidence des lacunes, les responsables politiques peuvent alors prendre des mesures d'ajustement pour que le quartier puisse mieux correspondre aux attentes politiques et aux besoins de la société. Par exemple, modifier le parcours d'un chemin pédestre pour qu'il soit en adéquation avec les pratiques des usagers et ainsi favoriser la mobilité douce, promouvoir activement une mixité sociale en modifiant le règlement concernant la location des logements communaux, etc.

Recommandations sur les actions à mener

- Mesurer les performances atteintes par les actions au regard des objectifs politiques établis au départ à l'aide d'une grille de pilotage par indicateur, en particulier sur les performances qui peuvent être quantifiées (consommations énergétiques, taux de fréquentation des services et infrastructures, mobilité, etc.). Ces mesures peuvent être facilitées à travers des moniteurs disponibles par ménage.
- Sur le volet qualitatif, évaluer le degré de satisfaction des habitants et des usagers (par ex. à l'aide d'enquêtes).
- Continuer à utiliser le dispositif de pilotage pour entreprendre le suivi, décider et appliquer les mesures correctives. Promouvoir un processus participatif associant les habitants et les usagers à travers une association/un forum de quartier par exemple.
- Evaluer le bilan financier en phase d'exploitation, maintenance et entretien selon une approche 'coût global'.

Acteurs

- Acteurs politico-administratifs des collectivités publiques hôtes pour réaliser le suivi du quartier en matière de durabilité.
- Habitants et usagers mettant à disposition les informations sur leur mode de vie et usages.
- Association de quartier / des locataires, collectif des propriétaires, régie, facility manager pour participer au suivi des mesures d'ajustement du quartier.

Livrables

Organisation du projet

- Modalités et dispositif de suivi et de pilotage.

Rapport

- Rapport annuel sur les performances et la vie du quartier.

Rendus et outils

- Grille de pilotage dûment remplie avec les mesures des performances atteintes.
- Dispositif de communication auprès des usagers (enquêtes, communication sur les résultats).

Bonnes pratiques (quartiers pilotes sQUAD)

Les quartiers pilotes n'ont pas été analysés dans le cadre de cette phase. Parmi les quartiers déjà réalisés (Eikenott, Cœur de Bourg, Bouchayer-Viallet), nous relevons cependant la mise en place d'un dispositif de facility management à Eikenott pour soutenir la gestion du quartier (jardins potagers notamment) et les contacts entre les habitants ; à Cœur de Bourg, un mandat a été attribué pour réaliser un suivi énergétique des bâtiments réalisés.

4. Conclusion

Le présent guide a permis de décrire les étapes de projets de quartier durable : enjeux, actions à mettre en œuvre pour inscrire les projets dans la perspective de la durabilité, acteurs à impliquer et livrables. Le guide a décrit à la fois un processus type, commun entre les deux pays tout en mettant en évidence les spécificités propres à chacun des systèmes nationaux (voire régionaux, notamment en Suisse), en particulier en ce qui concerne les types d'acteurs (avec notamment le rôle central des collectivités et des aménageurs en France) et les étapes réglementaires. Cette comparaison permet de développer une compréhension commune des processus entre les deux pays. Cette description n'est pas exhaustive, mais vise à donner les principaux repères et une vision synthétique sur les différentes phases. Ces dernières ont été mises en perspective avec les quartiers pilotes analysés dans le cadre du projet Interreg sQUAD, en relevant des exemples de bonnes pratiques.

En analysant les processus de quartiers durables selon les guides existants et les cas d'étude, on constate que ces processus suivent une logique relativement semblable entre la France et la Suisse. Il a ainsi été aisé de pouvoir définir une structure commune de processus à travers les étapes types identifiées. On remarque en particulier une prise de conscience de l'importance de la phase préliminaire de cadrage et d'initiation. Elle permet de bien établir la structure de gouvernance et de définir les objectifs et les enjeux en matière de durabilité notamment. Il faut rappeler qu'auparavant les processus urbanistiques et architecturaux avaient tendance à se projeter rapidement vers les solutions en matière de conception et de réalisation en négligeant quelque peu la phase clé du diagnostic préliminaire. L'analyse des quartiers pilotes dans le cadre du projet sQUAD a montré qu'un effort peut encore être réalisé : un certain nombre d'éléments pourraient être mieux anticipés dans la phase d'initiation, afin d'atténuer les conflits à l'aval et les risques de ne pas atteindre les objectifs :

- Concertation élargie avec les usagers (actuels et si possible futurs) : la concertation est généralement bien établie et formalisée entre les partenaires *internes* du projet, à travers les COFIL et COTEC, et les autres groupes de travail. En revanche, la population et les riverains ne sont encore souvent consultés qu'en aval du projet, lors de la mise à l'enquête publique notamment, alors que les projets génèrent, dans certaines situations, des conflits au niveau du voisinage et avec les usagers préexistants des sites. Une concertation et une anticipation des conflits pourraient être renforcées en amont.
- Négociation foncière, répartition des investissements : les projets d'urbanisme génèrent souvent des conflits potentiels au niveau du foncier, lorsqu'il y a plusieurs propriétaires (prix de vente des terrains, remaniements parcellaires, expropriations) et de la répartition des investissements sur les équipements entre les différents maîtres d'ouvrage. Ces aspects sont souvent traités en aval, lors de la conception des projets (masterplan et plan de quartier) et pourraient être mieux anticipés en amont lors de la mise en place de l'organisation du projet.
- Dispositif de suivi et pilotage politique : il convient de pouvoir suivre l'atteinte des objectifs politiques du projet, pas seulement en phase d'exploitation, mais aussi tout au long de la planification et de la réalisation du projet qui peut prendre souvent plusieurs années. L'élaboration du diagnostic préliminaire et de la charte de quartier constitue l'occasion de

définir une grille d'indicateurs pour le suivi et l'ajustement du projet, tout au long du projet et lors de son exploitation.

Si le présent guide a consisté en particulier à décrire un processus type, commun entre les deux pays, il conviendra, dans une étape ultérieure, à détailler les spécificités propres à chacun des systèmes nationaux et leurs étapes réglementaires. Cela sera utile pour développer une meilleure compréhension des processus en France et en Suisse. Ces spécificités seront développées dans le cadre d'une mise à jour à venir du présent guide.

Ce guide constitue une proposition faite par les partenaires du projet sQUAD. Dans une optique évolutive, il conviendra, en outre, de le faire valider par les porteurs de projets de quartier et opérateurs urbains, qui ont une vision opérationnelle et concrète des processus et de l'adapter en conséquence.

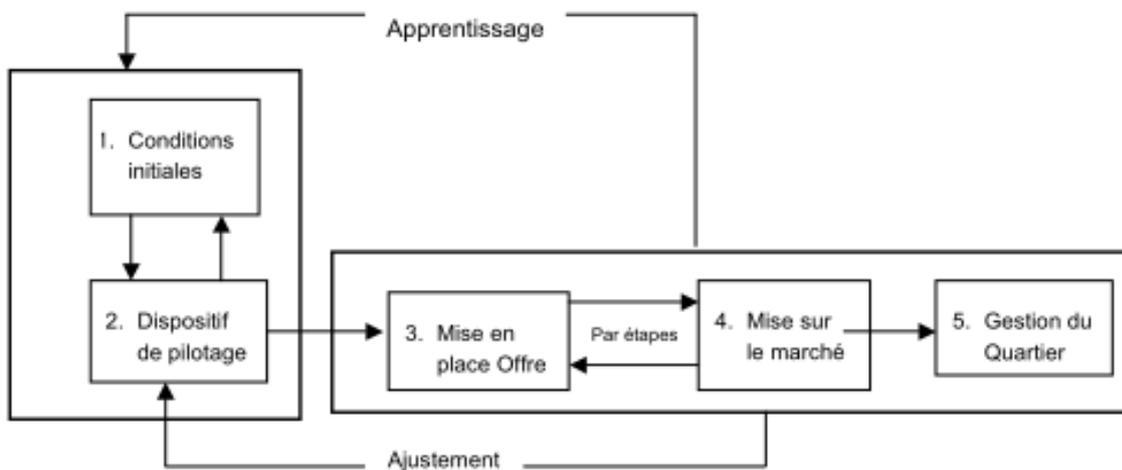
Références

- CEAT (Dekkil G. et al.), 2008. Processus de production des quartiers urbains durables <http://infoscience.epfl.ch/record/137229/files/489.pdf>
- Horber-Papazian K, 2010. Le rôle des indicateurs dans le pilotage des politiques publiques : entre idéal et réalité, leges.
- HQE-Association, 2011. Pour la réalisation d'opérations d'aménagement durable : La démarche HQE –Aménagement <http://assohqe.org/hqe/spip.php?article77>
- Knoepfel P. et al. 2001. *Analyse et Pilotage Des Politiques Publiques*. Genève/Bâle/Munich, Helbing & Lichtenhahn.
- Project Management Institute, PMBOK, <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>
- Région Rhône-Alpes. Quartiers durables – enseignements (fiches) http://www.territoires.rhonealpes.fr/rubrique.php3?id_rubrique=2105
- Schäffer-Veenstra V., 2013. Urban governance und Nachhaltige quartiere. Thèse de doctorat UNIL. http://mesoscaphe.unil.ch/igul/projrech/index.php?idPage=69&page=viewDetails&id_projet=178&lang=fr

CEAT (EPFL) – Processus de production des quartiers urbains durables

Un travail de recherche appliquée mené par la CEAT sur les processus de production des quartiers urbains durables (Dekkil et al., 2008) se base sur une analyse croisée de la production de cinq quartiers durables à Bussigny, Mulhouse, Zürich, Fribourg-en-Brisgau, Müllerpier en France, Allemagne et Suisse (romande et alémanique), donnant ainsi une dimension élargie à la proposition. L'étude formule des recommandations pour accompagner le processus de production aux différentes étapes.

La structure itérative des processus d'élaboration de projet selon ce travail mené par la CEAT est présentée ci-dessous.



1. **Compréhension et prise en compte des conditions initiales** : Il s'agit des conditions locales, des principales caractéristiques de l'action territoriale, de la culture et de l'expérience commune des principaux intervenants et du climat politico-administratif. Prendre en compte les stratégies territoriales élaborées à une échelle supérieure.
2. **Constitution d'un organe de pilotage** : Une des phases spécifiques des projets observés consiste en l'élaboration d'une organisation des acteurs impliqués dans le pilotage des projets. Cette phase est complexe et évolutive en fonction des acquis des phases suivantes. L'enjeu est alors de permettre à des partenaires aux valeurs, aux conceptions et aux intérêts différents de dialoguer de manière constructive pour développer des formes concrètes de collaboration.
3. **L'élaboration du projet urbain : Mise en place de l'offre**. Cette phase porte spécifiquement sur le contenu du projet urbain et la définition des réalisations à engager. Il s'agit de créer une offre de logement et de définir les interventions à engager. Elle implique 4 étapes : modification du droit des sols et arbitrage liés à la plus-value, image directrice, concrétisation de l'image directrice et affectation des sols, un découpage du territoire en lots et des accords entre les parties quant à la répartition des coûts à garantir la faisabilité des équipements, des infrastructures et des espaces collectifs.
4. **Mise sur le marché du quartier urbain durable** : Cette phase est étroitement liée à la précédente. Elle doit permettre la création du quartier et l'intervention sur l'espace proprement dit : construction des équipements et des EP, attribution et mise en valeur de lots.
5. **Gestion participative du quartier**. Les actions qui permettent de définir les modalités de gestion, puis de gérer l'espace font partie du projet et permettent d'apporter d'importantes améliorations qualitatives. Double finalité : d'améliorer la qualité de la vie dans le quartier avec les résidents et d'assurer, sur la durée, que le comportement des résidents contribue à la durabilité du développement du quartier.

Les auteurs de l'étude énoncent qu'un certain nombre de facteurs complexifient le processus : élaboration de partenariats, mobilisation de financements, difficultés techniques, partage des objectifs du projet.

Ils concluent sur le rôle incontournable des pouvoirs publics qui sont **en première ligne pour assurer la responsabilité de la gouvernance des projets d'écoquartiers**, en veillant à la mise sur pied de négociations entre les parties qui soient équilibrées, transparentes et qui permettent de concilier les intérêts de chacun des acteurs concernés qu'ils soient publics ou privés. Le pouvoir régulateur des autorités publiques sur le droit des sols les rend incontournables et leurs responsabilités ainsi que leur capacité d'intervention sont considérablement accrues lorsqu'elles sont également propriétaires des biens-fonds. Selon les auteurs, cette étude a confirmé que la « mobilisation d'une véritable ingénierie pour procéder au design du processus de production de l'éco-quartier est tout aussi importante que celle du design de ses espaces » (p. iii), et en extrapolant, tout aussi importante que l'atteinte des performances cibles à un niveau thématique.

Urban Governance une nachhaltige Quartiere (Verena Schäffer-Veenstra)

Dans sa thèse de doctorat, Verena Schäffer-Veenstra (2013) abonde dans le même sens que la CEAT en montrant, à travers une analyse d'une vingtaine de quartiers en Europe, que les modalités de la gestion d'un projet de quartier durable conditionnent fortement la réussite de l'opération, notamment au niveau du pilotage. En outre, si le pilotage de projet selon le modèle de la gouvernance urbaine est une condition nécessaire pour améliorer la qualité d'un projet, il n'est pas suffisant. La recherche conclut sur le fait « qu'il n'y pas de mode pilotage idéal, mais que la qualité d'un projet dépend d'une multitude de facteurs, tels que les constellations d'acteurs, leurs intérêts personnels et institutionnels, les conditions cadres et les règles du jeu de la gouvernance urbaine. Si les règles du jeu en particulier ne sont pas réellement appropriées par l'ensemble des acteurs, les intérêts et les comportements personnels ou institutionnels prédominent au détriment de la qualité du projet. De même, si la participation des futurs usagers à l'élaboration du projet de quartier durable n'est pas assurée, tant la qualité du projet que sa pérennité en pâtissent » (p. xviii).

Dispositif d'aménagement concerté / projet de recherche COST C21

Dans le cadre d'un projet de recherche en guise de participation suisse au réseau COST-C20 (Urban knowledge), une équipe de recherche de l'UNIGE, de l'IDHEAP et de l'EPFL a montré, à travers une étude approfondie de la planification directrice des quartiers de Malley (Lausanne) et des Vergers (Meyrin/Genève), que l'adhésion aux projets de quartiers par les acteurs était fortement conditionnée par trois variables explicatives : le rôle de l'information et de la communication, l'implication des acteurs et les règles du jeu du pilotage et du processus, avec une prédominance du rôle de l'information (Lawrence et al. 2009; Jacot-Descombes, Desthieux 2010).

Ce projet de recherche aboutit à la formalisation d'un guide pour mettre en œuvre un processus d'aménagement concerté dans le cadre de la planification de quartiers.

Ces recommandations s'adressent en particulier aux professionnels de l'aménagement du territoire, à savoir les acteurs de l'administration publique (cantonale ou communale) qui pilotent les processus d'aménagement, mais aussi aux acteurs privés qui sont mandatés soit pour accompagner le processus (facilitateurs, animateurs) soit pour participer à l'élaboration du contenu du projet, voire à la gestion de pools de mandataires (architectes-urbanistes).

Elles doivent permettre de répondre aux cinq questions suivantes :

- Comment planifier le processus d'implication des acteurs, en particulier d'aménagement concerté, dans le cadre institutionnel ?
- Qui faire participer au processus d'aménagement concerté ?
- A quel moment et à quelles étapes faut-il intégrer ces personnes ?
- Comment les intégrer dans le projet (outils/instruments/durée/lieux) ?
- Comment intégrer leurs propositions dans les processus de décision du projet puis de la politique menée ?

Les recommandations sont proposées pour chacune des étapes clé du processus de planification. Chaque recommandation est structurée de façon identique :

- Objectif de l'étape de concertation
- Démarche (moyens, outils, instruments)
- Résultats (produits obtenus)
- Acteurs responsables

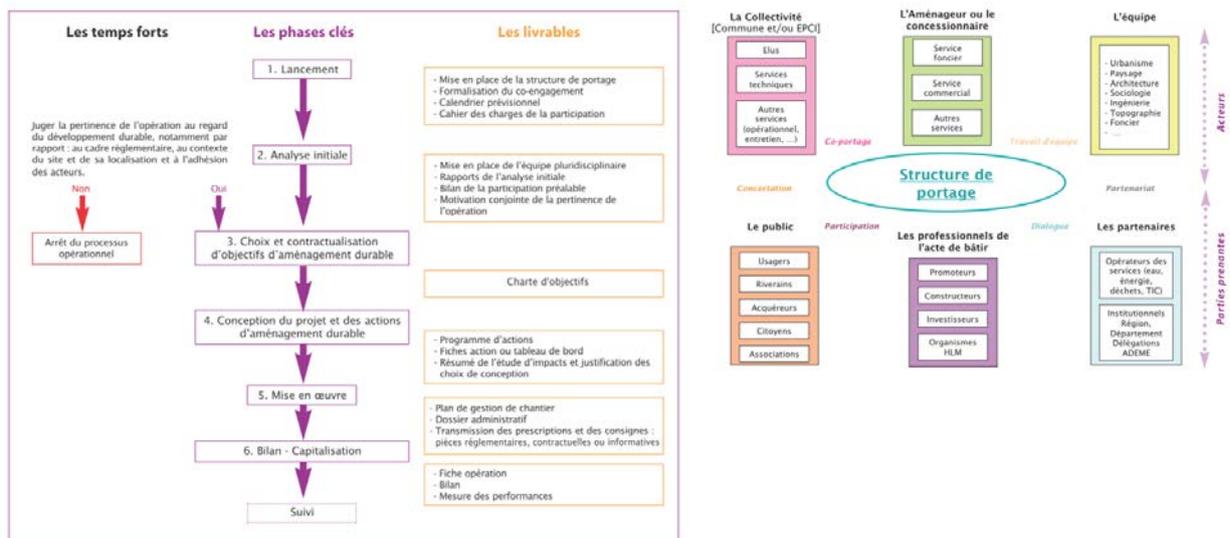
HQE aménagement (référence HQE, 2011)⁴

Les professionnels de l'aménagement réunis au sein de l'association HQE ont souhaité apporter aux maîtres d'ouvrage, aux institutions publiques et aux aménageurs, un outil, une méthodologie, les aidant à construire leur projet urbain dans un objectif de prise en compte de la problématique du développement durable. Dans le cadre d'un travail collectif multi-acteurs, ils ont défini une méthodologie pour la réalisation d'opérations d'aménagement durable : la démarche HQE Aménagement™.

HQE Aménagement est un outil de gestion de projet d'aménagement opérationnel, qui se compose :

- d'un Système de Management d'Opération (SMO) qui définit les exigences s'appliquant aux étapes clés d'une opération d'aménagement en termes de pilotage, de participation et d'évaluation continue,
- d'une approche thématique non prescriptive avec 17 thèmes d'aménagement durable.

Le SMO se résume via les schémas ci-dessous contenant les principales étapes d'un processus, les livrables correspondants du SMO, les acteurs impliqués et leur degré d'implication aux différentes étapes.



	Collectivité Elus	Collectivité Services	Aménageur	Equipe	Public	Professionnels	Partenaires
Lancement	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication
Analyse initiale	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication
Choix et contractualisation des objectifs	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication
Conception du projet et choix des actions	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication
Mise en œuvre	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication
Bilan Capitalisation	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication	Moindre implication

Forte implication
Moindre implication
Faible implication

⁴ <http://assohqe.org/hqe/spip.php?rubrique11>

Quartiers durables Rhône-Alpes⁵



Dans le cadre du Club Quartiers durables de Rhône-Alpes, la Région Rhône-Alpes, en partenariat avec le réseau des agences d'urbanisme Urba3, ont développé un support pratique à destination des maîtres d'ouvrage publics, pour accompagner les différentes phases de planification des projets, des intentions à la conception, sous la forme de fiches par étape. Ce document présente les étapes et les outils indispensables à la réussite d'un projet de quartier durable, ainsi que les écueils à éviter à chacune de ces étapes. Il se base sur un retour d'expériences des 15 lauréats porteurs de projets de quartiers durables dans la région.

Les différentes étapes et livrables sont donnés ci-dessous

1. S'organiser pour conduire le projet

- Cahier des charges de consultation d'une équipe pluridisciplinaire chargée de la conduite des études préalables
- Organigramme de pilotage du projet (comité de pilotage, comité technique, association des partenaires...)
- Plan de concertation et de communication
- Maquettes, plaquettes de communication, exposition...
- Charte d'objectifs
- Outils de suivi des objectifs à l'issue des études préalables

2. Bien localiser le projet et appréhender le contexte

- Etude de localisation des différents sites envisageables (population en place, équipements existants, conditions et contraintes d'accessibilité, insertion environnementale, foncier mobilisable)
- Diagnostic environnemental préalable du site retenu (exemple d'outil : AEU®) : diagnostic thématique, atouts/contraintes/potentialités, hiérarchisation des enjeux, définition des objectifs/ambition du projet partagés), en mobilisant les données existantes (pas encore d'expertises), aboutissant à un schéma d'intégration environnementale.
- Premières intentions de programme envisageables (« points d'appui » du projet)
- Cahier des charges de consultation pour la conception du projet.

3. Elaborer le programme et préparer la faisabilité du projet

- Une esquisse de programme permettant une estimation prévisionnelle des coûts à la charge de la collectivité et une estimation des prix de sortie des constructions.

⁵ http://www.territoires.rhonealpes.fr/rubrique.php?id_rubrique=2105

- Une esquisse d'aménagement démontrant la faisabilité du programme et la prise en compte des objectifs de développement durable (prise en compte des besoins des acteurs locaux en matière d'équipements, de type de logements, d'activités/commerces, etc.).
- L'intégration des objectifs de programmation dans les cahiers des charges de consultation des aménageurs ou des constructeurs ou des maîtres d'œuvre, selon les procédures engagées.

4. Définir les ambitions environnementales

- Un schéma de principe et d'objectifs d'insertion du projet (sur la base d'une hiérarchie des enjeux).
- Une charte ou un référentiel environnemental qui définit et décrit pour chaque composante du projet (logements, équipements, espaces publics, voirie...) les objectifs fixés en termes de performance énergétique et environnementale à l'échelle de l'îlot, de la parcelle et du bâtiment. Ce document sera illustré de projets de référence.
- L'intégration des objectifs de développement durable dans les cahiers des charges de consultation des aménageurs ou des constructeurs ou des maîtres d'œuvre, selon les procédures engagées et définition des outils de suivi et d'évaluation.

5. Concevoir le projet et préparer sa mise en œuvre

4 grands objectifs :

- Assurer l'insertion urbaine et notamment le lien urbanisme / déplacements.
- Offrir une diversité de formes urbaines et d'habitat en optimisant l'espace.
- Promouvoir la mixité de l'habitat.
- traduire les ambitions énergétiques et environnementales.

Pour la phase de conception :

- schéma(s) d'intention,
- plan de composition, simulation(s) de plan masse, le cas échéant,
- approche volumétrique des constructions (plan d'épannelage, coupes, visualisations 3D...),
- principes de traitement des espaces collectifs/publics,
- programme et échanciers prévisionnels précis,
- prescriptions architecturales, paysagères et environnementales.

Pour la phase de préparation de la mise en œuvre, ce sont notamment :

- le programme quantifié,
- l'échéancier opérationnel,
- le cadrage ou pré-bilan prévisionnel,
- le montage et les procédures opérationnelles à mettre en œuvre.

Quartier durable by Sméo

Si Sméo correspond aux outils visant à analyser les performances d'un quartier au moyen de critères, il situe les critères dans le cadre du processus temporel du projet qui implique deux axes : les étapes de cycle de vie du projet et les différentes phases réglementaires.

ÉVALUATION GLOBALE					
	INITIATION	MASTERPLAN	PLAN DE QUARTIER	RÉALISATION	EXPLOITATION
☐ GENESE	●	●	●		
└─ BESOINS & GOUVERNANCE	●	●	●		
└─ RESSOURCES	●	●	●		
└─ SITE & ARCHITECTURE	●	●	●		
└─ COLLECTIVITE	●	●			
└─ COUTS & FINANCES	●	●	●		
☐ MATERIALIZATION		●	●	●	●
└─ SOL & PAYSAGE		●	●	●	●
└─ INFRASTRUCTURES		●	●	●	●
└─ MATERIAUX		●	●	●	
☐ UTILISATION		●	●	●	●
└─ VIE EN COMMUN		●	●	●	●
└─ IDENTITE			●	●	●
└─ VIABILITE		●	●	●	●
└─ SECURITE			●	●	●
└─ CONFORT-SANTE			●	●	●
└─ ENERGIES		●	●	●	●
└─ EAUX & DECHETS			●	●	●