Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Rêve de Scènes URBAINES

Démonstrateurs industriels pour la ville durable
Des solutions pour l'avenir des villes

Plaine commune
GRAND PARIS

ÉTUDE DE CAS N°4 :
RÊVE DE SCÈNES URBAINES

ISO/AFNOR 37101

1. Présentation du projet 2

2. Etat de référence 3

3. Description de l'utilisation de la méthode 3

3.1. Revue des cinq étapes de la méthode 3

3.2. Utilisation de la matrice ISO 37101 5

4. Conclusion et perspectives 9

1. PRÉSENTATION DU PROJET

Rêve de Scènes Urbaines est un « Démonstrateur Industriel de la Ville Durable » (DIVD), est porté par une association d'entreprises et d'acteurs du territoire, en partenariat avec l'EPT Plaine Commune. Plaine Commune est l'un des douze territoires du Grand Paris, au carrefour de la capitale, de l'aéroport Charles-de-Gaulle et du quartier d'affaires de La Défense ; il accueillera notamment l'essentiel des installations des Jeux Olympiques de 2024. Composé de 9 municipalités regroupant 415 000 habitants, ce territoire très dynamique en Île-de-France concentre 46% de logements sociaux et un fort potentiel de développement urbain, entre grands projets et innovations locales.

Le dispositif DIVD a été lancé en 2016 initialement auprès de 16 territoires. Son objectif est de soutenir l'innovation dans le cadre de projets urbains portés par des acteurs publics-privés composés de collectivités et de tous types d'acteurs de l'urbanisme (grandes entreprises du BTP, PME et start-ups, universités, établissements publics, etc.). Dans ce contexte, l'État se place en position de facilitateur, apportant un soutien technique, juridique et financier aux projets, et en pilotant un travail de capitalisation. En outre, ces démonstrateurs visent à promouvoir l'attractivité du territoire et le savoir-faire français en matière de ville durable. En 2017, le DIVD Rêve de Scènes Urbaines élargit son périmètre en créant un réseau de territoires partenaires dans le cadre d'un nouvel appel à projets lancé par l'État.

Le DIVD Rêve de Scènes Urbaines présente une nature particulière car il ne se définit pas autour d'un projet urbain unique (un macro-lot par exemple) mais comme une plateforme collaborative, ouverte à tous les acteurs du territoire, pour faire émerger des solutions innovantes au service de la reconstruction de la ville sur elle-même. Pour ce faire, le DIVD piloté par Vinci, Veolia et Artelia se concrétise en une association, qui compte aujourd'hui 80 membres, dont la SNCF, EDF, Saint Gobain, Lafarge, le groupe Caisse des Dépôts, Orange, l'Université Paris 13, le pôle de compétitivité CapDigital, la RATP. Tous les ans, l'association remet à Plaine Commune une « boite à idées » proposant environ 150 actions innovantes et répondant aux défis du territoires, énoncés par la collectivité. Parmi ces propositions, une vingtaine fait l'objet d'études de faisabilité en vue d'une mise en œuvre sur le territoire. En définitive, l'association doit permettre l'innovation collaborative en partenariat avec le territoire et au service de ses habitants. Le territoire est ainsi un lieu d'expérimentation et une vitrine pour l'international, tandis que la collectivité assure par sa sélection la contribution des projets au développement durable du territoire.

2. ETAT DE RÉFÉRENCE

Depuis la remise de la première « boite à idées », consacrée au devenir du futur Village Olympique situé sur le territoire de Plaine Commune, le DIVD Rêve de Scènes Urbaines utilise la matrice de l'ISO 37101 pour répertorier les projets proposés en fonction de leurs contributions aux finalités et domaines d'action du développement durable. Ce travail permet de cartographier l'action du DIVD en termes de domaines d'action ; par exemple, l'innovation est son domaine de prédilection, par rapport à la sureté et la sécurité qui restent des compétences régaliennes.

En 2018, Rêve de Scènes Urbaines doit remettre au PUCA (Plan Urbanisme Construction Architecture, agence interministérielle de recherche sur les questions de planification territoriale et urbaine et d'aménagement, en charge du pilotage de la démarche DIVD) un rapport d'auto-évaluation, à éditer annuellement dans le cadre du conventionnement des DIVD. L'objectif spécifique est d'évaluer la réponse aux objectifs du programme DIVD par Rêve de Scènes Urbaines non en tant que somme de projets, mais en tant que dispositif d'accélération de l'innovation sur un territoire. En effet, là où les autres DIVD se traduisent en un projet unique et tangible, la valeur ajoutée de Rêve de Scènes Urbaines réside en théorie essentiellement dans la mise en relation d'acteurs divers et d'innovations multiples.

3. DESCRIPTION DE L'UTILISATION DE LA MÉTHODE

Si l'enjeu de l'utilisation de l'utilisation de la méthode ISO 37101 sur le dispositif Rêve de Scènes Urbaines était d'emblée celui de son évaluation, la revue des cinq étapes, réalisée avec le PUCA a permis de cibler l'échelle pertinente pour conduire cette évaluation. En effet, si ce DIVD a pour spécificité d'être une somme de projets, c'est le fonctionnement de l'ensemble, en tant qu'instrument de dynamisation de l'innovation territoriale et collaborative, qu'il convient de mesurer. En parallèle, dans le cadre de la diffusion de « l'instrument » Rêve de Scènes Urbaines à de nouveaux territoires, l'utilisation de la méthode ISO 37101 a permis de caractériser en quoi consistait l'action du dispositif.

3.1. REVUE DES CINQ ÉTAPES DE LA MÉTHODE

AMBITION ET ENGAGEMENT

Les premières ambitions proposées par les pilotes de l'association Rêve de Scènes Urbaines répondent précisément aux exigences du cahier des charges des DIVD :

- Expérimenter de nouvelles formes de dialogue entre acteurs économiques
- Créer sur le territoire une vitrine du savoir-faire français en matière de ville durable
- Mettre en débat des obstacles techniques et juridiques à la réalisation de projets à l'occasion de « groupes verrous » et partager avec l'État à des solutions pour les lever

En revanche, la réponse à ces ambitions ne se fait pas via un projet unique mais via un dispositif permettant l'émergence de solutions incrémentales et réparties sur le territoire de Plaine Commune.

EXAMEN DE LA SITUATION DE RÉFÉRENCE

L'approche « projet-par-projet » du DIVD et la diversité des dynamiques territoriales sur Plaine Commune rendent difficilement pertinent un diagnostic préalable avec lequel comparer l'action de Rêve de Scènes Urbaines. L'objet d'une étude comparative pour mesurer l'action du DIVD pourrait résider l'analyse des collaborations entre acteurs innovants qui opéraient auparavant de manière plus isolée.

DÉFINITION DE LA STRATÉGIE

Les objectifs de Rêve Scènes Urbaines se déclinent selon qu'ils concernent l'État, Plaine Commune, ou les membres de l'association.

- Pour l'État :
  - Disposer d'un showroom industriel pour le soutien des actions à l'export
  - Identifier et lever les freins au développement des innovations relevant de ses compétences
  - Pouvoir répliquer le dispositif proposé par le DIVD Rêve de Scènes Urbaines sur d'autres territoires
- Pour le territoire :
  - Renforcer le tissu socio-économique, au service des habitants et de la sobriété du territoire
  - Trouver des solutions innovantes aux défis spécifiques à Plaine Commune (refaire la ville sur elle-même, préfigurer la reconversion des sites olympiques, assurer la transition écologique et énergétique du territoire)
- Pour les membres de Rêve de Scènes Urbaines :
  - Inventer de nouvelles coopérations gagnant-gagnant entre les acteurs économiques
  - Inventer de nouvelles approches de dialogue avec les territoires
  - Augmenter la visibilité et les opportunités à l'export

MISE EN ŒUVRE

Les objectifs cités ci-dessus sont déclinés dans le fonctionnement du DIVD, autour d'une production de projets pour le territoire, d'un dialogue avec l'État, et d'une promotion de son action à l'étranger.

- Au niveau local :
  - Production annuelle de 150 idées soumises à la collectivités (3 « boites à idées » soumises entre 2016 et 2018, dont deux portaient spécifiquement sur le village olympique)
  - Sélection par Plaine Commune d'une vingtaine d'idées par « boite », pour étude de faisabilité
- Au niveau national :
  - Dialogue avec l'État autour de « groupes verrous » pour identifier et mettre en débat les obstacles opérationnels, techniques ou juridiques, à la mise en œuvre des projets
  - Adapter Rêve de Scènes Urbaines en tant que cluster ou instrument d'accélération de l'innovation à d'autres territoires, afin d'avoir, à terme, entre 5 et 10 showrooms industriels dans différents contextes : à ce jour Métropole de Tours, établissement public d'aménagement Euromed à Marseille, Châteauroux, Issoudun, Grand Orly Seine Bièvre, département du Val de Marne, Marie Galante
- Au niveau international :

- Forger des habitudes de travail communes entre industriels, de nouvelles méthodes de collaboration et de dialogue avec le secteur public
- Organiser des visites des showrooms industriels par des décideurs étrangers et en retirer des prospects commerciaux (par exemple, accueil de délégations chinoises, colombiennes, ivoiriennes, ou préparation d'un accord de partenariat avec la ville de Nairobi au Kenya).

ÉVALUATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

La nature du DIVD Rêve de Scènes Urbaines induit deux modes d'évaluations possibles :

- Evaluation en tant que somme de projets

Les projets pris un à un sont déjà catégorisés avec la matrice ISO 37101, il s'agit de mesurer leurs principales contributions au développement durable par des indicateurs sur mesure. Ces contributions peuvent ensuite être agglomérées à l'échelle du DIVD.

- Evaluation en tant que dispositif permettant l'émergence de projets innovants

Il s'agit d'observer Rêve de Scènes Urbaines comme un outil au service d'un territoire pour améliorer son innovation sociale et environnementale. Les projets seraient considérés comme a priori bénéfiques pour le développement durable du territoire (du fait de leur sélection par la collectivité).

La problématisation de l'évaluation des DIVD, en dialogue avec le PUCA, a mené Rêve de Scènes Urbaines à travailler sur la seconde option. Celle-ci répond davantage aux objectifs de la démarche DIVD (émergence de nouveaux partenariats, promotion d'un savoir-faire industriel et d'innovations en matière de ville durable, mise en débats d'obstacles règlementaires et opérationnels, etc.).

L'intérêt de l'utilisation de la matrice ISO 37101 est donc de mesurer comment Rêve de Scènes Urbaines en tant qu'instrument pour l'État et la collectivité répond à ces objectifs et accélère l'émergence de projets innovants sur le territoire, ceux-ci étant d'emblée considérés comme répondant aux objectifs du développement durable. Cela se traduit par un focus sur la colonne « Gouvernance, Responsabilisation et Engagement » de la matrice.

3.2. UTILISATION DE LA MATRICE ISO 37101

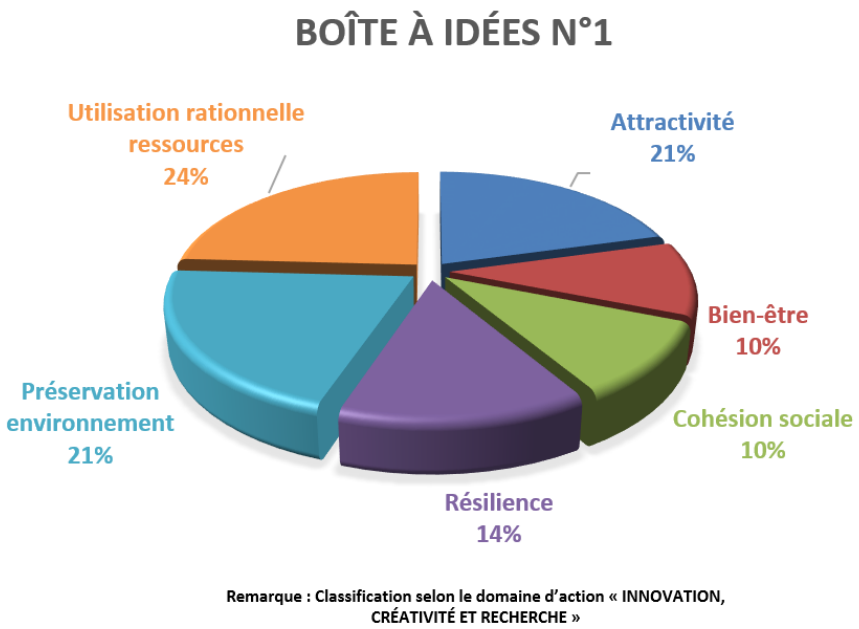
INVENTAIRES DES IDÉES PROPOSÉES À LA COLLECTIVITÉ

Depuis la création du DIVD 2016, l'équipe de pilotage de Rêve de Scènes Urbaines a recours à la matrice des 6 finalités et 12 domaines d'action du développement durable pour ordonner le contenu de chaque boite à idées. Les projets sont rangés dans une ou plusieurs cases, en fonction de leurs principales contributions au développement durable du territoire. Cet usage « cartographique » de la matrice permet une catégorisation des projets qui s'avère bien appropriée par la collectivité, et adaptée à la communication de Rêve de Scènes Urbaines. Au global, elle révèle le périmètre d'action effectif du DIVD :

- Ses domaines d'actions principaux (innovation, économie, infrastructures et réseaux),
- Ceux que ne relèvent pas de sa compétence (santé, sécurité, mobilité),
- Les finalités réelles auquel il contribue le plus (attractivité, utilisation rationnelle des ressources, préservation de l'environnement).

Ce travail de structuration est conduit notamment par l'équipe de pilotage de du DIVD et partagé avec la collectivité, mais non maitrisé par l'ensemble des membres de l'association. Un passage des projets au

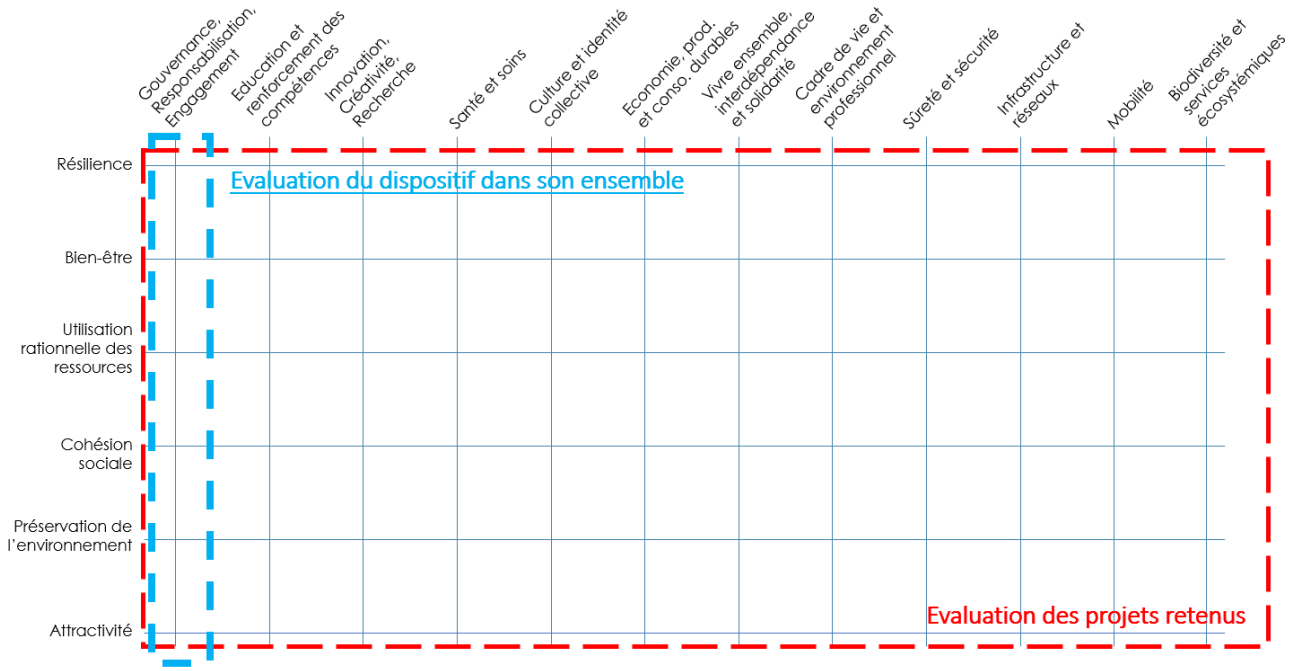
crible de la matrice dès leur phase de conception pourrait permettre l'optimisation de leurs retombées positives pour le développement durable du territoire.



FOCUS SUR LA COLONNE « GOUVERNANCE »

L'évaluation de l'action de Rêve de Scènes Urbaines porte essentiellement sur sa capacité de fédération et de mise en mouvement d'acteurs dont la participation au développement urbain durable est traditionnellement segmentée. Il s'agit notamment de mesurer la valeur ajoutée du dispositif en termes de dialogue et de production innovante entre les grandes entreprises de la construction et de l'aménagement, les PME, les universités, et la collectivité. Cette dimension collaborative est incluse dans le premier domaine d'action proposé par la matrice de l'ISO 37101 : gouvernance, responsabilisation et engagement.

Par ailleurs, les autres domaines d'action concerneraient essentiellement, dans le cas de Rêve de Scènes Urbaines, les projets issus des « boites à idées », et non le dispositif en tant que tel. Contrairement à la gouvernance dont les effets s'observent à travers le fonctionnement du DIVD, les autres domaines d'action ne sont affectés que par les projets mis en œuvre. Cette évaluation du DIVD à travers l'impact des projets qu'il permet, sur le territoire dans son ensemble, demanderait un travail considérable, au cas par cas, qui pourra être une poursuite de l'utilisation de la méthode ISO 37101.



DÉCLINAISON PAR FINALITÉS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Une fois acté le parti pris d'interroger uniquement la gouvernance de Rêve de Scènes Urbaines, il s'agit de catégoriser ce qui, parmi ses objectifs énoncés au cahier des charges DIVD ou propres à ce dispositif, relève de chacun des 6 finalités de la matrice ISO 37101. Cet exercice permet de segmenter les retombées attendues de Rêve de Scènes Urbaines, en tant qu'instrument au service de l'innovation et du développement durable d'un territoire. Ces retombées impliquent souvent un domaine d'action secondaire, en plus de la gouvernance ; par exemple, l'objectif de favoriser de nouvelles collaborations entre acteurs du territoires permet la montée en compétence de ceux-ci, et mobilise naturellement le domaine de l'Éducation.

Le tableau ci-dessous récapitule les 10 objectifs en termes de gouvernance issus de l'analyse conduite par Rêve de Scènes Urbaines, et le cas échéant leur traduction en indicateurs pour son autoévaluation.

Finalités	**Domaines d'action secondaires**	**Objectifs**	**Indicateurs**
Résilience	Innovation, créativité, Recherche	Identifier et lever les freins à l'innovation dans le domaine des projets urbains	Nombre de « verrous » mis en débat à la suite de chaque « boite à idées »
Résilience	Sans objet	Créer un outil de développement économique local capable de s'adapter aux transformations politiques, économiques, juridiques, etc.	Durée de vie et prolongation de l'association Rêve de Scènes Urbaines (potentiellement au-delà du conventionnement DIVD)
Bien-être	Education et renforcement des compétences	Favoriser la montée en compétence des acteurs économiques locaux	Nombre de personnes participant aux comités stratégiques Nombre d'étudiants formés dans le cadre de projets portés par le DIVD
Bien-être Cohésion	Vivre ensemble, interdépendance	Mettre l'action privée au service de la qualité de vie et	Sans objet – exigences incluses dans la sélection des projets

sociale	et solidarité	de l'inclusion des populations Maitriser les impacts sociaux liés à l'innovation urbaine	par Plaine Commune
Cohésion sociale	Sans objet	Créer un cadre d'échange gagnant-gagnant entre les acteurs économiques du territoire et l'action publique	Nombre de projets proposés et retenus dans chaque « boite à idées »
Cohésion sociale	Culture et identité collective Vivre ensemble, interdépendance et solidarité	Faire collaborer une grande diversité d'acteurs du territoire	Nombre et typologie des membres
Attractivité	Sans objet	Disposer d'un showroom industriel pour le soutien à l'exportation	Nombre de délégations étrangères reçues chaque année dans le cadre du DIVD
Attractivité	Innovation, créativité, recherche	Faire bénéficier d'autres territoires de l'outil DIVD et des innovations qu'il produit	Nombre de partenariats avec des collectivités ou EPCI en France
Attractivité	Vivre ensemble, interdépendance et solidarité	Dynamiser le tissu économique local	Part des PME parmi les membres de Rêve de Scènes Urbaines
Utilisation rationnelle des ressources Préservation de l'environnemen t	Sans objet	Faire émerger des actions contribuant à l'innovation durable, à la sobriété énergétique et à la protection de l'environnement sur le territoire	Sans objet – mesurable au niveau des projets

Cette décomposition en objectifs sectoriels, et leur traduction en indicateurs, structure l'évaluation de Rêve de Scènes Urbaines et permet l'objectivation de sa valeur ajoutée, par rapport à d'autres dispositifs similaires ou d'autres DIVD. Elle offre également l'avantage d'une architecture applicable facilement à d'autres projets, au niveau international.

Toutefois, cet exercice rappelle qu'une évaluation complète n'est possible qu'à travers l'examen des projets au cas par cas, pour s'assurer de l'effectivité de leur bien-fondé social et environnemental (qui est ici supposé, grâce à la présélection faite par Plaine Commune). De la même façon, certains objectifs « complexes » comme la montée en compétence ou l'amélioration de la sobriété du territoire sont très difficilement saisissables par un indicateur à l'échelle du DIVD et de sa gouvernance. Pour mesurer ces objectifs, Rêve de Scènes Urbaines pourrait, à l'avenir, créer un véritable observatoire de l'impact de son action sur ces finalités du développement durable.

4. Conclusion et perspectives

En définitive, le cas d'utilisation de la méthode ISO 37101 par le DIVD Rêve de Scènes Urbaines interroge l'application de cette norme à des dispositifs « protéiformes », dans le sens où il s'agit d'un outil permettant d'amorcer une multitude de projets qui, finalement, caractériseront sa contribution au développement durable du territoire. Si le travail réalisé par Rêve de Scènes Urbaines en 2018 se cantonne à une colonne de la matrice ISO 37101, c'est qu'elle permet de saisir le fonctionnement du DIVD dans son ensemble, et de répondre à la question : comment le système de management répond-il aux objectifs de la démarche DIVD ?

La systématisation de l'utilisation de la méthode ISO 37101 pour l'autoévaluation de cette action faciliterait l'appréhension de la question de l'adéquation de cet instrument aux enjeux du territoire. Le renseignement des indicateurs et leur mise à jour annuelle permettrait de vérifier que Rêve de Scènes Urbaines est un outil pertinent pour mettre l'innovation territoriale au service du développement durable de Plaine Commune.

Enfin, l'utilisation de la méthode à l'échelle des projets pourrait à l'avenir dépasser le stade de la catégorisation des idées soumises à la collectivités pour une véritable prise en main et un enrichissement des projets portés part les membres de l'association, et pour la structuration d'une évaluation systématique des projets et de leur contribution au développement durable.