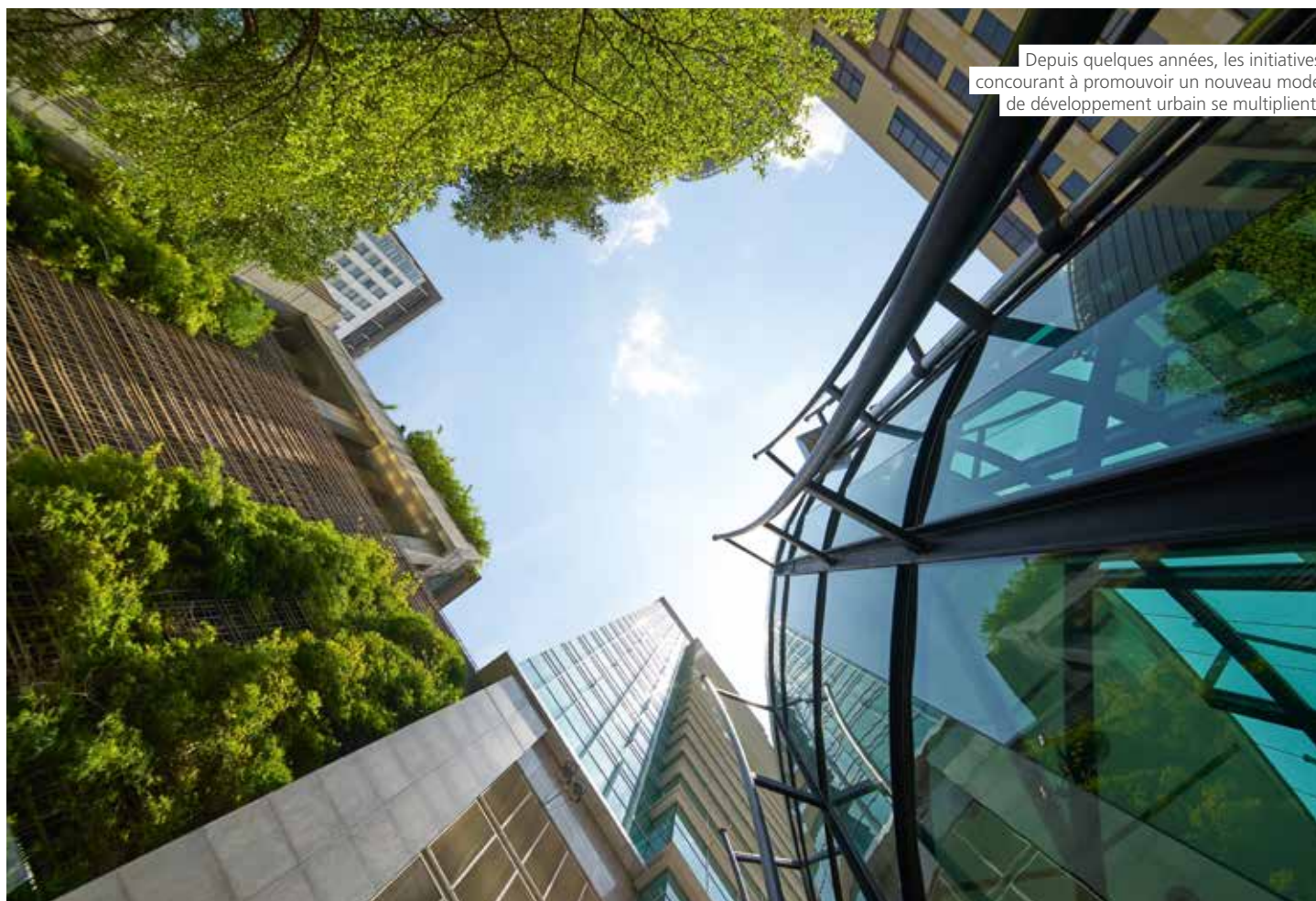


Réuni à Paris mi-avril, l'Iso/TC 268 Villes et communautés territoriales durables a consacré une journée à la mise en œuvre des normes internationales. La valeur ajoutée et les atouts de la norme Iso 37101 ont été largement mis en avant : une approche globale intégrée du développement durable urbain, un cadre méthodologique robuste et adaptable, une aide à la mutualisation des ressources... Retours sur quelques interventions.

Villes durables : l'apport des normes internationales



Depuis quelques années, les initiatives concourant à promouvoir un nouveau mode de développement urbain se multiplient.

Par Marie-Claire BARTHET

L'ampleur et les enjeux des mutations urbaines sont désormais pleinement reconnus. L'Organisation des Nations unies (ONU) estime qu'en 2050 deux humains sur trois seront des citadins. On compte chaque mois cinq millions de nouveaux habitants dans les villes en développement. Dans les pays développés largement urbanisés, les villes se transforment. Depuis plusieurs années, les initiatives concourant à promouvoir un nouveau mode de développement urbain se multiplient. Portées par les pouvoirs publics, les collectivités territoriales, les entreprises, les citoyens ou des organisations internationales ou européennes, ces actions donnent lieu à la production de référentiels, guides, indicateurs de bonnes pratiques... « *Malgré la valeur de chacun de ces documents, leur multiplication peut s'avérer contre-productive* », souligne Christian Levy, président de la commission de normalisation Villes et territoires durables et intelligents. Au sein de l'Iso/TC 268, depuis 2012, « *nous cherchons à identifier, finaliser et partager entre experts de différents pays des modèles, des facteurs communs de réussite pour le plus grand nombre, dans les domaines du management de projet, des modèles économiques, de la mesure*

de la performance. Ce travail en commun se cristallise autour de la production de standards, de documents techniques. L'enjeu est de convaincre les acteurs qu'ils ont tout à gagner à se rattacher à ce corpus international. »

Soulignant « *la richesse de ce travail collaboratif, des échanges réciproques* », Christian Levy insiste sur l'intérêt de soutenir les réflexions, tirer tout le potentiel d'un projet, partager les expériences dans un cadre commun. « *La France soutient l'idée d'un réseau des villes utilisatrices des normes produites par l'Iso/TC 268* », ajoute-t-il.

Comment s'approprier la norme Iso 37101 ? « *La Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN, ministère de la Transition écologique et solidaire) est en charge des politiques publiques d'appui aux porteurs de projets dans la mise en œuvre de stratégies territoriales intégrées et durables* », indique Lara Tobin, du ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales. Elle s'occupe de dispositifs comme les écoquartiers, les écoquartiers... Les difficultés de mise en œuvre apparaissent liées au foisonnement des démarches villes durables et au cloisonnement des acteurs, auxquels s'ajoute

un enjeu de capitalisation sur les bonnes pratiques. « *Les réflexions pour aider les porteurs d'appels à projet ont montré l'utilité et la pertinence de la norme comme outil de pilotage d'instruction, de suivi et d'évaluation des projets* », relève Lara Tobin. Différents projets sont en cours au sein du ministère : l'élaboration d'un guide méthodologique sur les appels à projet ; le recensement des aides financières et d'ingénierie disponibles pour les collectivités locales ; un travail sur les outils d'accompagnement des acteurs des villes durables ; l'intégration du référentiel Iso 37101 dans l'outil RFSC (cf. *infra*) ; ou encore, côté formation, un guide pour faciliter l'appropriation de l'Iso 37101 par les porteurs de projets...

La norme française sur l'aménagement durable des quartiers d'affaires a fait l'objet d'expérimentations, comme celle menée par la communauté d'agglomération de Versailles Grand Parc (Yvelines). « *Inovel Parc est un quartier d'affaires majeur de l'Ouest francilien, qui rassemble plus de 1 100 entreprises, de la plus petite à la plus grande, dans trois secteurs d'activité : automobile, aéronautique, télécommunications, pour près de 50 000 emplois* », présente Guillaume Porcheron, responsable de l'aménagement du

La France soutient l'idée d'un réseau des villes utilisatrices des normes produites par l'Iso/TC 268

La norme française sur l'aménagement durable des quartiers d'affaires a fait l'objet d'expérimentations concluantes.



Drobot Dean - AdobeStock

La norme Iso 37101 a aidé à fédérer les services de la ville de Mulhouse autour d'un projet de revitalisation urbaine.

territoire pour la communauté d'agglomération de Versailles Grand Parc. « *La collectivité s'est associée aux entreprises et universités du territoire pour expérimenter cette norme, qui interroge le développement et l'aménagement du territoire à l'aune du développement durable.* »

Première action mise en œuvre : un diagnostic de l'ensemble du quartier à travers le prisme de la norme, « *qui a permis d'établir une cartographie précise au regard de la norme* ». Deuxième action : des propositions d'aménagement du territoire en lien avec les indicateurs (exemple : intégrer un peu plus de mixité fonctionnelle, retravailler sur la circulation...). Troisième action : une modélisation des consommations énergétiques et des espaces publics du quartier, qui a amené à la quatrième, réaliser un bilan carbone – avec derrière l'idée de lancer des actions pour réduire autant que faire se peut les émissions de gaz à effet de serre. Le quartier d'affaires étant bordé par une forêt, la forêt de Meudon, la cinquième action vise à créer une interaction entre eux, relier la forêt à la transversale du tramway par exemple.

En 2015, un travail a été lancé avec la République populaire de Chine pour aboutir à l'élaboration d'un référentiel franco-chinois. 57 indicateurs ont été retenus, expérimentés et validés par les deux parties. À partir de ce document, un nouveau sujet sur le développement durable des quartiers d'affaires a été proposé à l'Iso et approuvé par une vingtaine de pays (future Iso 37108). « *Le passage à l'Iso est le fruit d'un processus itératif patiemment construit* », conclut Guillaume Porcheron.

Faire de la norme Iso 37101 un guide, un fil conducteur, a aussi été la démarche de la Banque des territoires (groupe Caisse des dépôts et consignations). Celle-ci est chargée de mettre en œuvre le programme d'investissements d'avenir (PIA) Villes durables, soit 450 projets qui concernent toutes les composantes de la ville – du bâti, de l'énergie, de la logistique... sur 30 territoires. « *Nous nous sommes trouvés dans l'obligation de définir une méthode d'évaluation, expose Philippe Pradier, responsable Ville durable à la direction de l'investissement. Nous avons fait le choix d'une auto-évaluation, mais mis en place un accompagnement – une autoévaluation accompagnée, en*



Laura - AdobeStock

quelque sorte. » La démarche repose sur trois étapes : une étape d'étiquetage (un travail de catégorisation), une d'évaluation quantitative et une d'évaluation qualitative. La norme Iso 37101 s'est imposée, pour l'étape d'étiquetage des projets (« *la structuration est celle de la norme – on y retrouve les six finalités, déclinées en sous-finalités* ») comme pour l'étape d'évaluation quantitative (« *la norme a servi à structurer le choix d'indicateurs* »). « *La norme Iso 37101 est un cadre de référence, considère Philippe Pradier. Elle s'est imposée comme "le" référentiel ; elle nous a permis de structurer nos données, de les mettre en musique. On s'est écarté de la norme en toute connaissance de cause.* » Elle est aussi « *un support opérationnel – notre objectif était bien de sortir cette évaluation* » et, de par son statut de standard international, « *un socle robuste, une assise solide sur laquelle on peut construire* ». Le PIA est très éclaté, l'évaluation est une auto-évaluation : face à ces « *forces centrifuges* » s'est fait sentir le besoin d'un « *pouvoir fédérateur.* » L'argument de la norme internationale a été utilisé pour motiver les porteurs de projet. « *L'évaluation est un exercice difficile, à la fois techniquement et d'un point de vue institutionnel. La norme Iso 37101 nous a beaucoup aidés* », conclut Philippe Pradier.

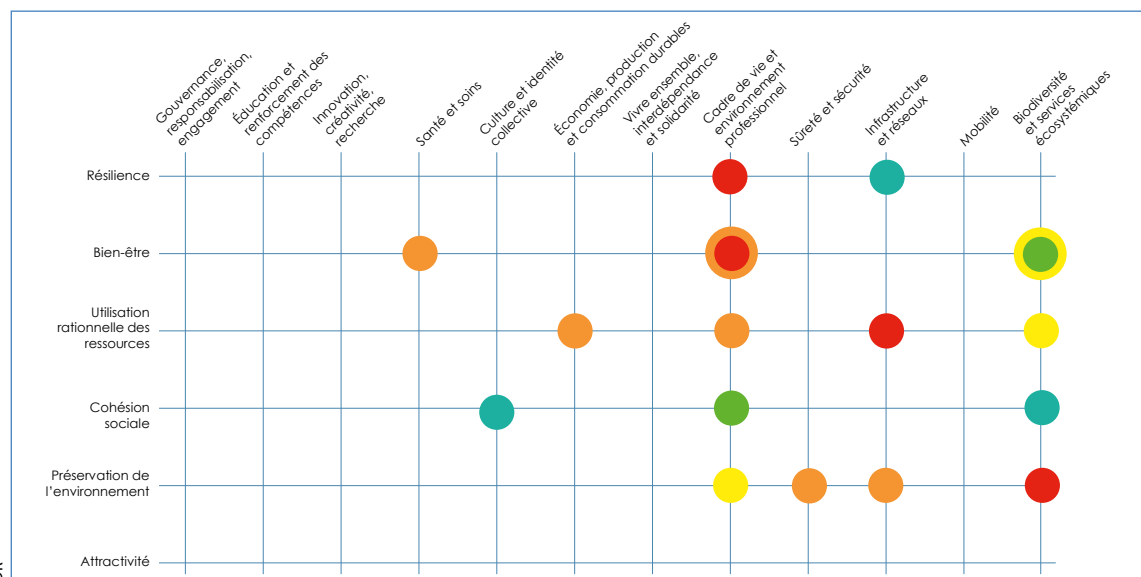
La percée de la norme Iso 37101 se fait aussi à travers l'intégration ou la citation dans d'autres documents de référence. Angelika Poth-Mögele, du Conseil des communes et régions d'Europe, a présenté le Reference Framework for Sustainable Cities (RFSC), ou Cadre de référence pour les villes durables, un outil gratuit en ligne visant à guider les

villes de toute taille dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de stratégies de développement urbain. « *En 2007, sous présidence allemande de l'Union européenne, a été signée la Charte de Leipzig sur les villes européennes durables. Un an plus tard, sous présidence française, il a été décidé d'agir concrètement pour la mise en œuvre de cette charte.* » Une première version du référentiel a été disponible en 2010. La Commission européenne a financé un projet pilote avec 66 villes de différents pays en 2011. En 2015 ont été adoptés les 17 Objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU, ensuite intégrés dans le RFSC. Le Parlement européen a récemment voté l'inclusion du référentiel dans le futur règlement du Fonds européen de développement régional (Feder). « *Le RFSC est désormais cité dans les instruments pertinents de développement durable* », commente Angelika Poth-Mögele.

La norme Iso 37101 vient à son tour d'être intégrée dans le référentiel RFSC. « *Le RFSC a beaucoup évolué depuis sa création. C'est aujourd'hui un outil multiréférentiel, précise Lara Tobin. Il a intégré les 17 ODD et, depuis le 9 avril, la matrice de l'Iso 37101, avec ses six finalités et ses douze domaines d'intervention.* » Tout nouvel utilisateur du RFSC choisit aujourd'hui le référentiel dans lequel il veut s'inscrire. « *L'objectif avec l'intégration de la norme Iso était d'enrichir la palette de référentiels et d'outils proposés aux collectivités* », relève Lara Tobin.

EXPÉRIMENTATIONS ET ACTIONS

Comment les entreprises utilisent-elles la norme Iso 37101 ? Illustrations.



La matrice d'analyse croisée finalités/domaines d'action est utilisée de manière fine pour structurer les projets.

Nicolas Prégo, directeur technique et marketing de Suez (services de l'eau et des déchets), a présenté l'application de la norme Iso 37101 à Tarentaise-Baubrun, un quartier de Saint-Étienne (Loire), ville désindustrialisée qui a connu d'importantes difficultés économiques et sociales. Si de nombreuses actions avaient

déjà été lancées, elles n'avaient pas atteint l'objectif, « l'enjeu collectif de construire et structurer la ville de demain ». « Face à ce constat, partagé par les acteurs publics et privés, il a été décidé de remettre les compteurs à zéro, explique Nicolas Prégo. L'ensemble des partenaires ont décidé de suivre la norme Iso 37101 sur l'aspect

management de projet pour construire le projet "Mon quartier smart" ».

Premier point : « définir une ambition écosystémique d'ensemble, rédigée et partagée par tous ». Ainsi, « améliorer le reste à vivre pour les habitants » passe par exemple par une baisse significative des charges (consommation d'énergie...). « Nous avons mis en place un système de gouvernance, de pilotage, de contrôle, de suivi de toutes les actions, défini les responsabilités et la maîtrise d'ouvrage, et surtout les bons indicateurs – ceux qui permettent de vérifier que ce que vous êtes en train de faire, vous le faites bien, et que les externalités de l'action que vous menez n'ont pas d'effets désastreux en termes économiques, sociaux ou environnementaux sur d'autres actions », décrit Nicolas Prégo. La matrice d'analyse croisée finalités/domaines d'action, réalisée a posteriori, a conforté les choix.

L'association d'entreprises innovantes Rêve de scènes urbaines se déploie sur le territoire de Plaine Commune (Seine-Saint-Denis), neuf communes au nord de Paris. « C'est une association regroupant grandes entreprises, PME, start-up, universités, acteurs publics... représentant tous les métiers de l'urbain (architectes, urbanistes, promoteurs, constructeurs, entreprises de gestion de services urbains...) qui travaillent de façon collaborative pour imaginer et proposer des solutions d'innovations à la collectivité », décrit Fabien Garnier, directeur de projets à la direction marketing stratégique et développement urbain de Vinci. « L'Iso 37101 est venue à notre rencontre après un an d'existence du projet. » Une première autoévaluation a été l'occasion de faire une revue des objectifs du projet, en prenant en compte les attendus de l'État, des acteurs de l'association et de la collectivité.

LES NORMES DISPONIBLES

Le comité technique international Villes et communautés territoriales durables (Iso/TC 268), animé par la France, développe les normes de référence en la matière. Ont été publiées dans la collection française :

- NF Iso 37100 Villes et communautés territoriales durables – vocabulaire (2017) ;
- NF Iso 37101 Développement durable au sein des communautés territoriales – système de management pour le développement durable – exigences et lignes directrices pour son utilisation (2016), « la » norme de référence ;
- NF Iso 37120 Villes et communautés territoriales durables – indicateurs pour les services urbains et la qualité de vie (2018) ;
- NF P 14-010-1 Aménagement durable – quartiers d'affaires – cadre général (2013) ;
- NF P 14-010-2 Aménagement durable – quartiers d'affaires – indicateurs clés de performance (2017).

Seront publiées cette année :

- NF Iso 37104 Développement durable au sein des communautés territoriales – guide pour l'établissement de stratégies pour les villes et les collectivités intelligentes.
- « Guide d'application de la norme Iso 37101 à l'échelle d'une ville, la norme Iso 37104 a été rédigée sur initiative conjointe de la France, de l'Allemagne et de la Chine, précise Étienne Cailleau, chef de projet Afnor. Une annexe permet de faire le lien avec les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU. »

- NF Iso 37122 Villes et communautés territoriales durables – indicateurs pour les villes intelligentes. « Comme l'Iso 37120, qu'elle complète, cette norme peut être utilisée en tant que bibliothèque d'indicateurs, indique Étienne Cailleau. Ces deux normes font également le lien avec les ODD. »

La spécification technique Iso/TS 37151 Infrastructures urbaines intelligentes – principes et exigences pour la métrique des performances, citée par un intervenant, n'a pas été reprise dans la collection française, faute de consensus au niveau national.

M.-C. B.

Une cinquantaine de projets sont en développement. « L'utilisation des finalités de la matrice nous a permis de faire une première cartographie et d'identifier de quelle manière nos projets impactaient le territoire », ajoute Fabien Garnier. L'association a travaillé sur l'aspect gouvernance, examiné les domaines de croisement pour chacune des finalités, dégagé des objectifs et identifié des indicateurs. « Ce travail très utile nous a permis de formaliser un certain nombre de réflexions et d'actions et d'avoir un discours très structuré », conclut Fabien Garnier, soulignant « l'intérêt de s'appuyer sur un référentiel connu et reconnu dans le dialogue avec l'État ».

François-Laurent Touzain, de l'Agence 360, a montré comment l'utilisation de la méthode Iso 37101 a aidé à structurer et fédérer l'action des services de la ville de Mulhouse (Haut-Rhin) autour d'un projet de revitalisation urbaine. Le projet concerne l'avenue Aristide-Briand, l'avenue « bigarrée », autrefois caractérisée par sa vitalité commerciale, aujourd'hui en déclin. « La ville de Mulhouse a candidaté à un appel à manifestations d'intérêt de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru). Le dispositif Anru, en contrepartie des financements, exige un projet fortement structuré, évaluable », précise François-Laurent Touzain. Les acteurs impliqués se sont réunis pour se mettre d'accord autour d'ambitions, d'objectifs et d'indicateurs de réalisation et de résultat. Les réflexions ont été menées à partir de la matrice de la norme Iso 37101, afin de définir des objectifs stratégiques. « Deux finalités sont fortement plébiscitées : la résilience et l'attractivité », indique François-Laurent Touzain. Exemple : l'objectif de « rendre le quartier attractif par une offre commerciale nouvelle » passe par l'originalité de l'offre, la réouverture de lieux emblématiques... avec, en ligne de mire, l'idée d'attirer des consommateurs extérieurs au quartier.

Franck Izoard, de la société d'économie mixte InnoVia, travaille sur la zone d'aménagement concertée de la presqu'île de Grenoble (Isère). « Depuis 2009, l'idée est de changer complètement la relation de la ville de Grenoble avec le Polygone

scientifique, de remettre du lien entre ce centre de recherches important, la ville et ses habitants », via un projet d'aménagement de 250 hectares, étalé sur vingt-cinq ans, comprenant la construction de plus de 2 500 logements... « La norme Iso 37101 est l'empreinte digitale d'un projet. Chaque projet a son empreinte », considère-t-il. Cela ne signifie pas remplir les 72 cases de la matrice – il faut accepter qu'il y ait des cases vides –, mais il est intéressant de voir quelles sont les cases retenues, leur priorisation, leurs interactions. « On a utilisé la norme sur deux sujets : le renouvellement de la charte environnementale sur un des secteurs du projet et la coconstruction d'un parc dans ce secteur avec les habitants », illustre Franck Izoard. En l'occurrence, le choix du paysagiste s'est appuyé sur la matrice de la norme. « L'analyse du cahier des charges au travers de la norme Iso 37101 a permis de voir comment chaque paysagiste avait répondu à nos exigences » pour 70 % de la note finale, les 30 % restants étant liés au prix. Autre avantage, l'outil aide les équipes municipales – nécessairement changeantes sur un projet aussi long – à s'approprier plus rapidement le projet.

« Dans le cadre du PIA Villes de demain, la norme Iso 37101 a été utilisée pour produire une méthodologie d'évaluation », rappelle Lionel Cauchard, d'Efficacity (cf. supra). « Nous nous sommes appuyés sur les cadres de référence internationaux, en particulier l'Iso 37101, qui a servi de charpente pour le modèle global de système de

management et les grands principes. L'Iso 37120 et l'Iso 37151 ont plutôt été utilisées pour mobiliser la batterie d'indicateurs proposés, décrit Lionel Cauchard. On souhaitait une démarche assez souple, adaptable aux particularités de chaque porteur d'actions. »

Dès la caractérisation du projet, « on s'est appuyé sur les domaines d'action de l'Iso (mobilité, bâtiment, services urbains...) avec une granularité assez fine », détaille-t-il. Côté objectifs, « on retrouve les six finalités de l'Iso (bien-être, cohésion sociale...) déclinées en 14 sous-finalités ». Une bibliothèque d'indicateurs (400 aujourd'hui) a été constituée. « Cette bibliothèque s'appuie sur des indicateurs qui proviennent de référentiels internationaux, issus de l'Iso 37120, de l'Iso 37151, du RFCS, de référentiels nationaux comme le label Écoquartier », précise Lionel Cauchard. Au-delà, le cadre de l'Iso 37101 a été enrichi : « Nous avons proposé d'évaluer des natures et des niveaux d'innovation. Et nous avons travaillé sur un questionnaire sur les facteurs de succès, qui sont aussi les facteurs de répliquabilité. »

« La diversité des projets, des approches, illustre le caractère très flexible de la norme Iso 37101 », conclut Aurore Cambien, animatrice de l'Iso/TC 268/WG 1 (groupe de travail auteur de la norme Iso 37101), soulignant l'omniprésence, dans les présentations, de « la matrice, un outil structurant au sein de cette norme ». ●

Les documents présentés lors de la journée technique peuvent être obtenus sur demande à etienne.cailleau@afnor.org



La norme Iso 37101 sert aussi de fil conducteur aux pouvoirs publics dans leurs démarches d'évaluation des projets.