

## Atelier 2 : Évaluer pour évoluer

Animateur : Xavier Normand, XNconseil – Groupement AMO 360  
Rapporteur : Juliette Maitre, CEREMA

### Rappel de la méthodologie adoptée pour l'atelier

Introduction à l'atelier par Xavier Normand :

« L'évaluation est une étape clé dans les démarches d'amélioration continue, en permettant de faire bénéficier les acteurs d'un retour d'expérience en vue de capitaliser sur les points forts et de travailler sur ce qui doit être amélioré. L'atelier permettra de documenter ce processus et de mesurer comment l'autoévaluation des EcoCités peut leur permettre de progresser dans la stratégie, la programmation, la concertation auprès des habitants, et le pilotage du développement urbain intégré. »

#### Le déroulement retenu pour l'atelier est le suivant :

Introduction (Xavier Normand)

Illustration de Rouen sur l'ÉcoQuartier Luciline : l'évaluation in itinere d'un projet pour mieux piloter sa deuxième tranche et préparer les opérations futures (Christine Rambaud, Stéphanie Malétras)

Illustration de Grenoble-Alpes Métropole sur le dispositif MurMur : l'évolution d'une politique publique financée par différents programmes, qui ont chacun leur référentiel et leur grille d'évaluation propre (David-Albert Billiotte)

Illustration de l'Eurométropole de Strasbourg autour de l'évaluation de la durabilité à plusieurs échelles spatiales et temporelles, de l'îlot démonstrateur au territoire de la métropole (Thalie Marx).

1<sup>ère</sup> séquence d'échanges : « Quelles sont les conditions de la réussite d'une démarche d'évaluation, pour qu'elle s'inscrive dans une démarche de progrès ? » (tous, avec 3 à 4 minutes préliminaires de contributions « post-it »)

2<sup>e</sup> séquence d'échanges : « Comment l'autoévaluation des actions EcoCité pourra leur permettre de progresser dans la stratégie, la programmation, la concertation auprès des habitants, et le pilotage du développement urbain intégré ? » (tous, avec 3 à 4 minutes préliminaires de contributions « post-it »)

Debriefing de l'atelier et synthèse pour la restitution en plénière (Juliette Maitre). Préparation de 2 ou 3 témoignages très courts pour la restitution en plénière.

#### Personnes ressources :

**Christine Rambaud**, Adjointe au maire chargée de l'urbanisme, Ville de Rouen

**Stéphanie Malétras**, Directrice de projets, Rouen Normandie Aménagement

**David-Albert Billiotte**, Chargé de projet MUR|MUR2, Grenoble-Alpes Métropole

**Thalie Marx**, Chargée de mission développement urbain durable, Eurométropole de Strasbourg

**Sophie Debergue**, Service Organisations Urbaines, Direction Villes et Territoires Durables, ADEME

### Profil des participants

L'atelier a réuni 23 participants. Les EcoCités de Grenoble-Alpes Métropole, Strasbourg Métropole des Deux-Rives, Mont-Valérien, Sénart, Métropole Rouen Normandie, Bordeaux Plaine de Garonne, Nantes Saint-Nazaire, Nice Côte d'Azur étaient représentées, ainsi que la DREAL Nouvelle-Aquitaine.

### Un atelier alimenté par trois expériences

#### Introduction

L'évaluation est un outil indispensable pour l'amélioration continue. On s'améliore dans un processus cyclique (PDCA) : planifier, réaliser, vérifier, évaluer et améliorer. Évaluer est différent de vérifier, c'est tirer des leçons de l'expérience et les traduire en pistes d'amélioration.

Les trois illustrations portent sur le même sujet avec des angles différents : un EcoQuartier, une politique publique, l'articulation entre des opérations exemplaires et une stratégie territoriale à l'échelle d'une métropole.

#### Rouen, EcoQuartier Luciline

9 ha à 1 km de la cathédrale, dans un contexte de renouvellement urbain (friches portuaires non délaissées, dont on cherche à conserver l'activité, notamment celle des concessionnaires automobiles).

1 000 logements avec une mixité affirmée (25 % sociaux, 25 % coûts maîtrisés, le reste en accession libre) avec 30 000 m<sup>2</sup> bureaux et 20 000 m<sup>2</sup> d'activités.

Premiers bâtiments sortis en 2014 pour une livraison complète prévue en 2020 : on est à mi-parcours. Il n'y avait pas d'habitants avant le projet de l'Ecoquartier de Luciline, ce qui rendait la concertation difficile. L'évaluation porte sur le fonctionnement du quartier dès l'arrivée des premiers habitants.

Les élus ont présenté le besoin d'objectiver certains ressentis ou constats en déléguant cette étude à un organisme extérieur autonome. Un partenariat « gagnant-gagnant » a alors été mis en place avec le CEREMA, en faisant le choix de cibler certains thèmes : la biodiversité, les usages des espaces extérieurs et la qualité énergétique.

Méthodologie :

- Évaluation sur la base de parcours et d'entretiens avec les habitants.
- Faire émerger des propositions d'actions à mettre en place à partir des difficultés constatées et considérées comme prioritaires.
- Institution du principe de restitution des conclusions aux habitants, avec une dimension pédagogique.
- Partager pour fédérer (habitants, financeurs, partenaires, ...).

- Tester pour faire évoluer le projet (analyse et propositions de mesures applicables sans modification de programme et à coût constant pour la commune).
- Pérenniser et transmettre (réflexions pour les futurs quartiers).

#### Points positifs :

- Les outils méthodologiques d'évaluation (grilles d'entretien et d'analyse), applicables à d'autres quartiers.
- Le « regard neuf » sur un quartier en devenir et propositions d'actions correctives issues de références extérieures.
- La rencontre avec les premiers habitants de l'Eco-Quartier, qui se traduit par la proposition d'actions et de sensibilisations à destination du grand public.
- Évaluer pour faire bouger les lignes : L'analyse par îlot permet de renforcer l'exigence de qualité du projet au fur et à mesure, et de monter en gamme vis-à-vis des promoteurs

#### Points de vigilance :

- La restitution et la présentation de préconisations qui n'ont pas encore été arbitrées par les élus : effort de précision et de pédagogie.
- Des préconisations trop « ciblées » qui ne font pas le lien avec d'autres dimensions du projet (contraintes techniques et/ou financières).

En conclusion, on est sur une démarche exemplaire d'amélioration continue, bien menée (honnêtement et sans tabou) et qui permet de faire évoluer la pratique.

### Grenoble-Alpes Métropole

Mur|Mur est un dispositif complet d'accompagnement pour la rénovation thermique des logements privés, à destination des copropriétés et des maisons individuelles. Existant depuis 2010, il bénéficie d'un recul important.

Il est aujourd'hui à la croisée de financements multiples liés à des organismes et des programmes divers, avec de nombreux partenaires :

- ANAH => Suivi et animation assurés par SOLIHA
- ADEME => Accompagnement assuré par l'ALEC
- PIA VDD => Financement des rénovations exemplaires et du monitoring
- CityZen (projet européen FP7) => Financement européen pour le développement d'actions vers les filières professionnelles (banques, MOE, syndicats, ...)
- CEE (certificats d'économie d'énergie) => partenariat avec des obligés locaux pour la valorisation des CEE générés par l'opération.

Cette diversité de contextes se traduit par des attentes parfois contradictoires et/ou des objectifs variables donc difficilement évaluables. Quelques exemples de « tensions » :

- Démonstration vs massification
- Massification et priorités (« sociale » ou « passeoire thermique »)
- Collectif et individuel (l'utilisateur moyen n'existe pas !)

- Obligation de moyen et obligation de résultat (difficile d'être en conformité avec une norme en copropriété)
- Objectifs nationaux et objectifs locaux
- Accompagnement : Quand débute-t-il ? Quand s'achève-t-il ?

Le dispositif est ainsi évalué en permanence avec une multiplicité de grilles, et les résultats alimentent le processus d'amélioration avec différentes finalités :

- Évaluer pour aller plus loin dans l'efficacité d'ensemble du dispositif : l'évaluation a pu montrer des éléments positifs sur lesquels on a cherché à capitaliser et des éléments négatifs qu'on essaie de corriger.
- Évaluer pour comprendre les besoins des habitants : perception du confort d'été et du confort d'hiver, compréhension des factures d'énergie, soutenabilité des dépenses, etc.
- Évaluer pour mesurer les gains énergétiques (analyse des consommations et des factures) : intéressant pour faire un retour auprès des professionnels (en moyenne 33 % d'économies d'énergie).
- Évaluer pour fabriquer un référentiel : les niveaux de performance atteignables sont aujourd'hui bien documentés et partagés avec les partenaires.
- Évaluer pour dépasser les idées reçues : L'analyse a notamment démontré que les niveaux d'économie générés à Grenoble sont inférieurs aux moyennes nationales, ce qui rend inefficace les modèles de tiers financement. C'est une information essentielle pour les élus.

Pour aller au-delà de ce qui est facilement mesurable, un projet de recherche sur les déterminants de la prise de décision en copropriétés en matière de rénovation énergétique a été lancé dans le cadre d'un partenariat avec le Laboratoire d'Économie Appliquée de Grenoble (GAEL). Cela permet de mieux caractériser les cibles d'intervention, d'évaluer l'efficacité des aides et des modes d'accompagnement, etc.

En conclusion, D.A. Billiotte rappelle que l'évaluation est essentielle, mais qu'il faut respecter la place des choix politiques.

### Eurométropole de Strasbourg

L'EcoCité de Strasbourg a été conçue en 2009 sur une grande échelle et un projet de territoire à l'horizon 30 ans. En 2011, pour répondre au programme Ville de demain, la collectivité s'est recentrée sur un territoire plus restreint... mais tout de même très important (5 km de long, un développement sur 20 ans selon le schéma directeur des Deux-Rives de 2012 : Cela représente 250 hectares, 8 stations de tramway en 2017, 1 400 000 m<sup>2</sup> de SP (dont 550 000 m<sup>2</sup> construits ou engagés de 2011 à 2019 hors ZAC Deux Rives), 10 000 logements, 20 000 habitants, 8 500 emplois. Sur ce périmètre, une petite minorité d'opérations relève effectivement du programme Ville de demain, sous forme d'îlots démonstrateurs. La question est ensuite celle du passage à l'échelle, avec des macro-lots de 35 000 m<sup>2</sup> sur la ZAC des 2 rives.

L'objectif consistant à expérimenter pour dupliquer et développer à une échelle plus large nécessite d'une part d'aller très vite au vu de l'enchaînement des opérations, d'autre part de convaincre tous les acteurs.

Pour chaque projet, il faut que l'aménageur, le promoteur et le bailleur se mobilisent. Un enjeu central de l'évaluation des projets est de vérifier que le projet n'a pas été « déshabillé » dans sa réalisation. Comment les actions EcoCités ont un impact sur le territoire ? Cela ne change pas le territoire mais cela a fait bouger les lignes des acteurs. Par exemple, sur les consultations de promoteurs.

La question des objectifs et des indicateurs est complexe. Faut-il garder les objectifs initiaux ou les mettre à jour ? La politique de développement durable de Strasbourg a plus de 15 ans, et on constate que les référentiels évoluent. Par exemple la performance énergétique n'était pas autant un enjeu il y a 15 ans. La question du bilan carbone d'une opération n'intéressait personne il y a 15 ans.

À titre d'exemple, grâce à un projet bois, la collectivité s'est interrogée à ce sujet et il est devenu clair que le bilan carbone est une question importante.

L'Eurométropole de Strasbourg mène deux démarches en parallèle destinées à améliorer la manière dont l'évaluation d'un projet peut être facteur de progrès sur d'autres projets et à d'autres échelles :

- Le développement d'un outil d'évaluation, d'aide à la décision et à l'élaboration de projets urbains, avec deux objectifs :
  - Construire une démarche innovante d'évaluation des projets urbains, servant également d'aide à l'élaboration de ces derniers.
  - Élargir le champ traditionnel de l'évaluation d'un projet urbain, pour mesurer une forme améliorée et plus exhaustive de durabilité.
- L'implication aux côtés de Nobatek dans le projet de recherche NEST-TERR, financé par l'ADEME dans le cadre du programme MODEVAL-URBA :
- NEST est un outil d'évaluation quantitative de la durabilité des opérations d'aménagement basé sur la méthode de l'ACV (analyse de cycle de vie) ; l'objectif de NEST-TERR est de développer sur la même base un outil d'évaluation de la durabilité d'un territoire.
- L'enjeu central de NEST-TERR est donc d'articuler l'échelle de l'opération d'aménagement avec celle du territoire, autour d'un jeu de paramètres communs qui soient à la fois significatifs et mesurables. L'enjeu central est celui de l'équilibre entre la faisabilité de la mesure et la crédibilité des résultats. Les développements les plus complexes portent notamment sur la notion d'indice de confiance des modélisations et de prise en compte de la mobilité (sujet très dépendant de l'échelle considérée).

## Deux séquences de questionnement collectif

### 1. « Quelles sont les conditions de la réussite d'une démarche d'évaluation, pour qu'elle s'inscrive dans une démarche de progrès ? »

Chaque participant a rempli entre 2 et 5 post-it, qui ont été rassemblés par thèmes :

- Attitude :
  - Bien identifier les progrès possibles pour mieux définir les critères d'évaluation

- Volonté, sincérité, méthode, durée... PAS DE TABOU
- Accepter de réinterroger le projet
- De l'audace... faire avec les moyens du bord

- Timing :
  - S'inscrire sur le temps long (voir si on s'améliore au fil de l'eau, démarche en continu)
  - Fixer un calendrier pour respecter les délais
  - Démarrer l'évaluation au plus tôt pour pouvoir intégrer au plus vite les retours
- Implication des partenaires et des usagers :
  - Associer l'ensemble des acteurs à l'élaboration de la méthode d'évaluation
  - Faire de la concertation avec les usagers
  - Se baser sur les retours des habitants
  - Des résultats partagés avec ceux qui peuvent agir.
  - Une évaluation partagée par l'ensemble des acteurs et accepter de se remettre en question
- Méthode adaptée :
  - Définir des indicateurs simples et contextualisés (au moins un noyau permanent)
  - Une démarche intégrée au projet
  - S'interroger dès le départ sur les objectifs du projet : clairs et évaluables
  - Objectiver
  - Avoir une méthode co-construite et partagée
- Moyens :
  - Un chargé de mission
  - Un portage politique « pérenne »
- Pédagogie et communication :
  - Faire comprendre l'intérêt de s'engager dans une démarche d'évaluation
  - Faire comprendre que c'est pour améliorer le projet
  - Penser à la restitution

### 2. « Comment l'autoévaluation des actions EcoCité pourra leur permettre de progresser dans la stratégie, la programmation, la concertation auprès des habitants, et le pilotage du développement urbain intégré ? »

Chaque participant a rempli entre 2 et 5 post-it, qui ont été rassemblés par thèmes :

- Moyens :
  - En déclenchant de nouveaux financements pour aller plus loin
- Attitude :
  - Se remettre en question
  - Garder à l'esprit le bon sens et rester simple
- Partage :
  - Auto-évaluation = amélioration des pratiques internes de partage
  - Restitution et pédagogie auprès de l'ensemble des partenaires
  - Faire progresser le territoire et les acteurs
  - Partager des retours d'expériences, valorisation des pratiques
  - Associer les acteurs locaux

- Par le partage et le transfert de diffusion du savoir, par « capillarité »
  - À terme, en ayant un retour sur les autres projets EcoCité
  - À condition que l'autoévaluation soit concertée puis partagée avec les parties prenantes concernées
  - Méthode :
    - Tester pour pérenniser sur d'autres projets
    - Autoévaluation pour préparer l'évaluation obligatoire
    - Apprendre de nos usagers
    - L'autoévaluation permet de montrer ce qui fonctionne et de le répliquer en connaissant les facteurs de succès
  - Processus :
    - L'autoévaluation permet de monter en compétences
- Des consultations de promoteur améliorées
  - Mieux comprendre les points positifs et négatifs
  - identifier les conditions pour dupliquer les actions suivant les contextes différenciés
  - Rapprocher l'échelle nationale avec le niveau local
  - Révéler par l'analyse les écarts par rapport aux objectifs initiaux à toutes les échelles et incite les mesures complémentaires ou correctives
  - identifier les expertises et accompagnements complémentaires (techniques, sociaux, financiers)
  - Démontrer qu'on a fait mieux ou différemment avec d'autres méthodes (-> test d'autres méthodes)
  - Réunir davantage de types d'acteurs pour définir, suivre, accompagner, réaliser un projet

## Synthèse et enjeux

- Évaluer est essentiel si l'on veut être dans une démarche de progrès.
- Les conditions essentielles de la réussite d'une évaluation :
  - L'intégrer si possible en amont, dans tous les cas le partager, le faire avec toutes les parties prenantes, mais aussi les habitants
  - Avoir des objectifs clairs et des marges de progrès... « Evaluer pour faire bouger les lignes ! »
- Évaluation, cela veut dire qu'on apportera des changements : cela suppose une forme d'engagement « politique »
- L'évaluation est importante car les EcoCités sont des laboratoires urbains, il est important d'évaluer pour objectiver, pour savoir si on poursuit ou pas, si on réplique ou pas !
- Auto-évaluation : permet d'améliorer les pratiques internes, de prendre des bonnes habitudes.
- « L'auto-évaluation, c'est très bien ! Mais un regard extérieur, c'est important ». Une complémentarité et non une contradiction... mais cela ne remplace pas
- Aller de la contrainte à l'intérêt ... pour fédérer, évoluer, partager, communiquer... pour justifier la demande de futures subventions.
- Ne jamais oublier pour qui et pourquoi on mène une évaluation.
- Un enjeu important sur la restitution des évaluations : qu'est-ce qu'on communique ? Comment ? Avec qui ? C'est un lien vers l'atelier « évaluer pour communiquer » !