



Expérimentation d'une démarche de qualité environnementale dans les opérations d'aménagement

**Rapport final
Relatif à l'engagement juridique P07.12/0003462**

Paris, le 30 /09/2008

Sommaire

I	PREAMBULE ET INTRODUCTION	3
I.1	CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'EXPERIMENTATION	3
I.2	PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE QUALITE ENVIRONNEMENTALE DANS LES OPERATIONS D'AMENAGEMENT TESTE	4
II	ENSEIGNEMENTS GENERAUX	7
II.1	LE RECOURS A UNE ASSISTANCE A MAITRISE D'OUVRAGE	7
II.2	L'APPROCHE THEMATIQUE	7
II.3	L' AEU® SON ARTICULATION AVEC LA METHODOLOGIE	8
II.4	LES REPERCUSSIONS SUR LES PRATIQUES DES AMENAGEURS	9
III	RETOUR SUR LE PHASAGE ET LA MISE EN ŒUVRE DU SMO	10
III.1	ÉVALUATION DU PHASAGE	10
III.2	<i>RETOURS PHASE PAR PHASE : MISE EN ŒUVRE ET OUTILS</i>	10
III.2.1	<u>PHASE 1 : ENGAGEMENT DE L'OPERATION</u>	10
III.2.2	<u>PHASE 2 : MISE EN PLACE DE L'EQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE</u>	11
III.2.3	<u>PHASE 3 : MISE EN PLACE DES MODALITES DE CONCERTATION</u>	12
III.2.4	<u>PHASE 4 : ELABORATION DE LA CHARTE D'OBJECTIFS</u>	13
III.2.5	<u>PHASE 5 : ELABORATION DU PROGRAMME D' ACTIONS</u>	14
III.2.6	<u>PHASES 6, 7 ET 8 :</u>	14
IV	RETOURS SUR LES OPERATIONS PILOTES	15
IV.1	ÉTATS D'AVANCEMENT DES OPERATIONS	15
IV.2	ÉTATS D'AVANCEMENT DE MISE EN ŒUVRE DU SMO	15
VI.3	LES POINTS DE BLOCAGES IDENTIFIES	16
	CONCLUSION	18
	ANNEXES	19
	RETOURS DES QUESTIONNAIRES SOUMIS AUX EXPERIMENTATEURS	20
	FICHES DE SUIVI DES OPERATIONS PILOTES	98

I Préambule et Introduction

I.1 Contexte et objectifs de l'expérimentation

Le SNAL, l'Association HQE, la DGUHC, l'ADEME et l'UNSFa ont conçu en 2004-2005 une méthode d'élaboration d'un projet de lotissement intégrant des préoccupations environnementales. C'est avec l'objectif de tester en temps réel cette méthode que l'Association HQE a lancé en 2006 un appel à projets visant à retenir une dizaine d'opérations pilotes d'aménagement.

Dix opérations pilotes ont été choisies par un comité de pilotage composé de l'Association HQE, de l'ADEME, du Ministère de l'Ecologie de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire (MEEDDAT) (PUCA), du Ministère de la Culture et de la Communication (Direction de l'Architecture et du Patrimoine) pour tester la méthodologie.

Aménageur	Type opération	Commune	Département	Région
SEPAC Calais	LOTISSEMENT	Béthune (62407)	Pas-de-Calais	Nord-Pas-de-Calais
ARP Foncier	LOTISSEMENT	Saint Lys (31470)	Haute Garonne	Midi-Pyrénées
ATARAXIA Aménagement	LOTISSEMENT	Trégunc (29910)	Finistère	Bretagne
OPAC de l'Oise	LOTISSEMENT	Saint-Just-En-Chaussée	Oise	Picardie
Commune de Pont-Sainte-Marie	LOTISSEMENT	Pont-Sainte-Marie (10152)	Aube	Champagne-Ardenne
Société d'Économie Mixte de Haute Alsace - SEMHA	LOTISSEMENT	Werentzhouse (68480)	Haut-Rhin	Alsace
Terre et Mer Aménagement	LOTISSEMENT	Ploubalay (22650)	Côtes d'Armor	Bretagne
Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise	ZAC	Neuville sur Oise (95000)	Val d'Oise	Ile-de-France
Société d'Équipement du Département de l'Aisne - SEDA	ZAC	Château-Thierry (02400)	Aisne	Picardie
SAEM de Rénovation et de Restauration de Lille - SORELI	ZAC	Lille (59000)	Nord	Nord-Pas-de-Calais

Les objectifs de l'expérimentation sont de :

- Accompagner et suivre les aménageurs intéressés à la mise en œuvre d'une démarche de qualité environnementale en temps réel ;
- Valider la méthodologie de la démarche afin de l'améliorer, la rendre opérationnelle et partagée par les acteurs de l'aménagement

L'association HQE s'est adjoint les compétences de bureaux d'étude pour la réalisation de cette expérimentation :

- Sémaphores, au travers de son pôle Environnement et Concertation et de son expertise en AMO et aménagement, sera responsable principalement des actions ayant trait au suivi des opérations pilotes et à l'animation du « club des expérimentateurs ».
- Alphéïs, au travers de ses compétences et de son expertise méthodologique et technique liées aux thèmes traités dans le guide d'expérimentation, sera plutôt responsable des actions liées à l'évaluation des SMO mis en place par les maîtres d'ouvrage et à la validation / amélioration de la méthodologie.

Le présent rapport final présente le bilan d'une année d'expérimentation (octobre 2007-septembre 2008). Il a été établi à partir des enseignements retirés lors des séminaires entre expérimentateurs et des points de vue particuliers de chacun des expérimentateurs (cf. annexe 1).

Il propose une analyse concernant la mise en œuvre de la méthodologie mais aussi des pistes d'amélioration de la méthodologie.

I.2 Présentation de la démarche de qualité environnementale dans les opérations d'aménagement testée

La démarche de qualité environnementale dans les opérations d'aménagement testée, ci-après dénommée méthodologie, est un cadre pour la réalisation d'opérations d'aménagement de qualité dont les impacts sur l'environnement sont maîtrisés. Elle est applicable aux aménagements de type lotissement et aux ZAC simples et à l'usage d'aménageurs publics ou privés.

Elle se bâtit à l'interface des 2 échelles amont et aval que sont :

- L'échelle du territoire, dans lequel l'opération doit s'intégrer en cohérence avec les politiques locales, considérant alors les règles d'urbanisme comme une donnée avec laquelle l'opération d'aménagement devra composer ;
- L'échelle du bâtiment, pour lequel l'opération par ses choix et les prescriptions envers les maîtres d'ouvrage et les futurs constructeurs pourra faciliter la démarche HQE® bâtiment.

A l'image de la démarche HQE Bâtiment, la méthodologie est basée sur la pratique et le langage de l'aménageur, elle repose sur :

- un système de management d'opération (SMO) élaborée à partir du déroulement classique d'une opération, de la phase de dialogue avec la collectivité jusqu'à la rétrocession des ouvrages ;
- 11 thèmes de qualité environnementale (équivalent des 14 cibles).

Le Système de Management d'Opération

Le SMO permet de jalonner le déroulement de l'opération par des étapes-clés et de maîtriser qualitativement tout le processus de programmation, conception, réalisation, rétrocession d'une opération. Ainsi, 8 étapes clefs ont été définies.

1. Engagement de l'opération :

- o engagement commun entre la collectivité et l'aménageur pour faire de la qualité environnementale
- o définition par le maître d'ouvrage de ses attentes par rapport à l'opération
- o constitution d'un comité de suivi externe composé de l'aménageur et de son équipe pluridisciplinaire d'une part, et des élus d'autre part.

2. Mise en place d'une équipe pluridisciplinaire :

- o Constitution par l'aménageur d'une équipe pluridisciplinaire : urbanisme, paysage, architecture, infrastructure, géotechnique, topographie, sociologie.
- o Répartition des tâches de chacun par étape de l'opération, précisant les délais d'exécution
- o Définition des pilotes de l'équipe pluridisciplinaire et du SMO

3. Concertation et sensibilisation :

- o Définition des relations entre les différents acteurs (aménageurs, équipe pluridisciplinaire, collectivité, public) et des modes de concertation et sensibilisation

4. Elaboration de la charte d'objectifs de qualité environnementale :

- o Définition des enjeux environnementaux spécifiques à l'opération
- o Définition d'une charte d'objectifs de qualité environnementale pour l'opération.

5. Elaboration du programme d'actions :

- o Déclinaison opérationnel de la charte d'objectif en un programme d'action
- o Définition des niveaux de performances qualitatifs et quantitatifs à atteindre

6. Modalités d'évaluation des actions de qualité environnementale :

- o Définition des critères d'évaluation et de suivi du programme d'actions

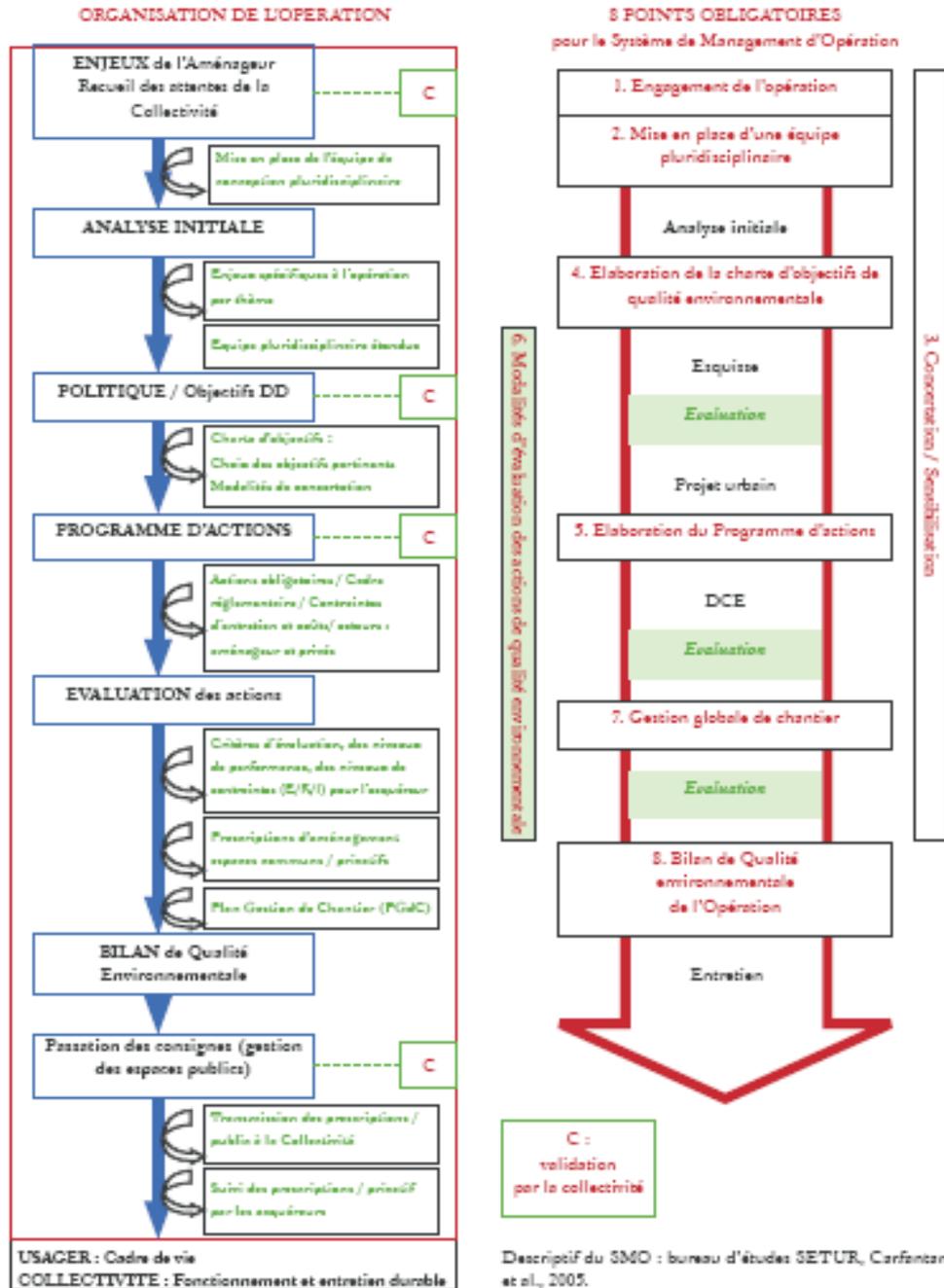
7. Gestion globale de chantier :

- o Mise en place d'un plan de gestion de chantiers qui comprend : un plan de circulation et la mise en place d'équipements sur les espaces communs (bacs de tri, aire de nettoyage, cuve de rétention...).

8. Bilan de qualité environnementale de l'opération :

- o Réalisation avant la rétrocession par l'aménageur d'un bilan de l'opération au regard des objectifs de qualité environnementale définis (cf. charte d'objectifs).

Le schéma ci-après retrace les 8 étapes clés de la démarche intégrées dans l'organisation de l'opération.



Les 11 thèmes de qualité environnementale

Les thématiques de qualité environnementale, sont le langage commun qui va permettre aux acteurs de définir la qualité environnementale de leur opération d'aménagement.

La méthodologie possède 11 thèmes :

- • Formes urbaines et utilisation rationnelle de l'espace
Enjeux : Prise en compte des spécificités urbaines du contexte, intégrer le patrimoine comme support du projet, composition urbaine intégrant les objectifs environnementaux
- • Contexte Social et Usages
Enjeux : Cohésion sociale, qualité de vie, accessibilité pour tous aux services.
- • Déplacements et Accessibilité
Enjeux : Réduire l'usage de la voiture et l'émissions de GES, Cohérence avec l'agglomération et le territoire, encourager l'intermodalité.
- • Bruit et Nuisances
Enjeux : Réduire les émissions à la source, prendre les mesures de protection adaptée.
- • Energie/Climat
Enjeux : Réduction des GES, développement des énergies renouvelables, maîtrise et réduction des consommations.
- • Climatologie et Géographie
Enjeux : Optimiser le confort des espaces publics, adapter l'implantation des bâtiments.
- • Eau
Enjeux : Prévention du risque d'inondation et de pollution, économie d'eau potable, protection de la ressource en eau.
- • Paysage et Biodiversité
Enjeux : Valoriser et préserver les paysages et les écosystèmes.
- • Déchets et Rejets
Enjeux : Réduction à la source, valorisation des déchets.
- • Sol
Enjeux : Prise en compte du site et de ses caractéristiques.
- • Matériaux
Enjeux : Préserver les ressources, réduire les pollutions liées à la fabrication, réduire les transports.

La méthodologie considère cinq de ses thèmes comme prioritaires : l'énergie, les déplacements, les formes urbaines, le contexte social et l'eau. Elle pose sur ces thèmes obligatoires des objectifs prédéfinis, des actions obligatoires et des actions à définir.

Une grille d'analyse thématique est proposée dans la méthodologie. Il s'agit d'un outil qui doit permettre de s'assurer d'avoir balayé l'ensemble des points d'analyse de l'état existant et de ses potentialités.

En définitive, l'analyse thématique et globale déploie un champ d'étude plus large que l'état initial d'une étude d'impact. Elle doit alimenter le projet et les débats avec la collectivité et les riverains. Elle va aboutir à identifier les enjeux spécifiques du site et les objectifs d'aménagement qui en découlent.

NB : L'intégralité de la méthodologie testée est disponible sur le site www.hqe-amenagement.org.

II. ENSEIGNEMENTS GENERAUX

De façon générale, les expérimentateurs estiment que la méthodologie testée est un outil intéressant qui leur permet de répondre aux attentes actuelles en matière d'environnement souvent exprimées sous le vocable d'éco-quartier.

L'ensemble des expérimentateurs s'accorde à dire que la mise en oeuvre de la méthodologie implique un « **sur-temps** » par rapport à des opérations plus classiques. Cependant, les délais mentionnés varient fortement d'une opération à l'autre, allant de 5 à 50% de temps supplémentaire. Il semblerait que ce temps supplémentaire soit principalement un temps d'appropriation et qu'en cas de systématisation de la méthodologie (ce qui est partiellement le cas pour certains expérimentateurs), ce temps supplémentaire se verrait amoindri.

II.1 Le recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage

Une majorité des expérimentateurs (6 sur les 10) a fait le choix d'être accompagné par une assistance à maîtrise d'ouvrage pour la mise en oeuvre de la démarche de qualité environnementale. Cet accompagnement s'est effectué à chaque fois sur toute la durée des projets et les ordres de grandeur des missions sont variables en fonction des opérations.

Il a offert aux aménageurs un accompagnement précieux pour la mise en place de la méthodologie, en leur assurant :

- un apport de connaissances techniques
- une possibilité de limiter le temps supplémentaire
- un regard « extérieur » sur les opérations, ce qui est jugé indispensable par certains expérimentateurs.

Si les expérimentateurs ont jugé essentiel cet accompagnement tout au long des projets, ils ont également souligné que :

- c'est lors du cadrage des enjeux du site, de la définition des objectifs et de la concertation que cette mission semble la plus essentielle. Cela correspond in fine aux phases que les aménageurs ont moins coutume de mettre en oeuvre dans leurs projets plus « classiques » et qui nécessitent par conséquent un accompagnement plus important.
- dans la perspective d'une mise en place systématique de la méthodologie par l'aménageur, il a tout intérêt à tirer le maximum d'enseignements relatifs à la mise en oeuvre de la démarche de manière à pouvoir les intégrer dans ses pratiques courantes, et les reproduire plus tard, sur des opérations futures, sans recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage.

Evolution de la méthodologie :

Au sein de la méthodologie, il serait pertinent de prévenir les futurs aménageurs ou autres maîtres d'ouvrages de l'importance d'internaliser les nouvelles pratiques révélées par les AMO pour les reproduire de manière autonome sur d'autres opérations futures. Cette proposition viserait surtout les collectivités locales qui n'ont pas forcément les mêmes ressources ou outils internes que certains aménageurs et qui par conséquent ont plus souvent recours à ce type de missions.

II.2. L'approche thématique

Les thèmes ont été appréciés par les expérimentateurs car ils permettent au comité de suivi externe de construire la réflexion sur la qualité environnementale, ce qui est rarement abordés dans des projets plus classiques.

Les 11 thèmes proposés aux expérimentateurs semblent couvrir de façon exhaustive le champ de la qualité environnementale pour des opérations d'aménagement, car aucun autre thème n'a été proposé et les expérimentateurs ont toujours pu intégrer leur réflexion, action dans cette liste.

Des améliorations sont possibles néanmoins sur ces 11 thèmes. Ainsi :

- les thèmes « climatologie et géographie » et « énergie / climat » se distinguent difficilement en termes d'objectifs et plusieurs expérimentateurs proposent donc de les fusionner en un seul, ou encore de remplacer « climatologie et géographie » par « caractéristiques naturelles du site » et « énergie / climat » par « consommations énergétiques ».
- le thème « déplacements et accessibilité » semblent difficile à traiter car les marges de manœuvre sur cette thématique est relativement faible, dans la mesure où ce thème dépasse largement l'échelle du quartier et que par conséquent les acteurs concernés sont nombreux et les décisions plutôt aux mains des collectivités (communes, communautés de communes ou communauté d'agglomérations).

Concernant la grille d'analyse thématique, outil opérationnel pour définir la qualité environnementale de l'opération, les expérimentateurs la juge trop complexe et confuse. Il semble essentiel de simplifier ou d'explicitier la nomenclature utilisée : thèmes, enjeux, objectifs, afin d'éviter les confusions lors de son utilisation. La forme de grille, tableau semble peu approprié au vu du nombre important d'informations fournies.

Concernant la hiérarchisation des thèmes, la méthodologie testée posait 5 thèmes comme prioritaires. Cette approche ne fait pas l'unanimité au sein des expérimentations. En effet, certains thèmes considérés comme non-prioritaires peuvent s'avérer essentiels à traiter pour certaines opérations.

Evolution de la méthodologie :

Il est proposé de présenter les différents thèmes sous forme de fiches mentionnant les points clés d'analyse, illustré par des exemples d'objectifs plutôt que la grille d'analyse thématique.

Il est proposé de garder l'ensemble des 11 thèmes à un même niveau de priorité tout en préconisant de les hiérarchiser en fonction des caractéristiques locales de l'opération.

Il serait souhaitable de proposer une déclinaison du contenu thématique en l'illustrant par des exemples concrets de réalisations; de manière ponctuelle sur des objectifs précis ou de manière plus générale sur des thèmes plus larges.

II.3. L' AEU® son articulation avec la méthodologie

Sur les 10 expérimentateurs, 6 ont mis en place une AEU®.

Les 4 expérimentateurs qui n'y ont pas eu recours émettent des raisons diverses pour justifier leur choix :

- inadéquation d'échelle de l'opération concernée (soit trop petite comme à Werentzouse, soit trop grande comme à Lille),
- existence d'études antérieures et récentes qui fournissent un diagnostic suffisant du site,
- l'utilité de recourir à cet outil n'est pas clairement été perçue.

Concernant les 6 expérimentateurs qui ont mis en œuvre une AEU®, 5 d'entre eux ont bénéficié d'un financement de la part de l'ADEME ou des conseils généraux. En moyenne, les montants subventionnés vont de 50 à 70 % du coût des AEU® et des assistances à maîtrise d'ouvrage nécessaires.

Les expérimentateurs soulignent le fait que l'approche thématique proposée par la méthodologie permet la mise en place d'un diagnostic similaire à celui proposé par l'AEU® et que par conséquent il est dommage de devoir passer par l'outil AEU® avec la « marque déposée » pour bénéficier d'un financement de l'ADEME.

L'articulation de cet outil avec la méthodologie dans laquelle il s'inscrit semble pertinente même si un peu confuse. L'outil a été mis en place par les expérimentateurs à des phases différentes : lors de l'engagement, lors de la mise en place de l'équipe, lors de la concertation et lors de l'élaboration de la charte d'objectifs. La mise en place d'une AEU® permet de formaliser la phase de diagnostic tout en restant dans le cadre initial de la méthodologie de l'expérimentation. Cet outil permet également de faciliter le processus de concertation via des réunions d'échange avec la collectivité voir avec le grand public. Toutefois, il est regretté le fait que l'AEU® n'impose pas dans sa démarche une obligation d'échange avec la collectivité maître d'ouvrage. Certains expérimentateurs ont recours à l'AEU® sans toutefois que les collectivités ne participent activement à l'évaluation des enjeux du projet.

Un des autres manques de cet outil correspond aux lacunes relatives à l'aspect opérationnel des projets. Il serait intéressant que l'outil propose des éléments d'aide à la décision sur des choix techniques, avec des critères sur le coût des techniques, l'entretien nécessaire, les avantages et les inconvénients...

En conclusion, les expérimentateurs jugent l'AEU® comme utile à la méthodologie proposée sans toutefois y être indispensable.

Evolution de la méthodologie :

Il est proposé de clarifier l'articulation entre ces deux démarches, notamment en termes de phasage de mise en oeuvre et de finalités et en fonction du type de projets.

II.4. Les répercussions sur les pratiques des aménageurs

Globalement, la méthodologie proposée influe sur les pratiques des aménageurs en les aidant à s'orienter vers des pratiques plus environnementales : d'une part, elle les incite à aborder de nouveaux thèmes et de nouvelles pratiques (concertation), d'autre part elle leur apporte un cadre technique qui peut servir de référence et qui éclaire sur les méthodes de travail. La méthodologie insiste beaucoup sur les relations entre l'aménageur et la collectivité maître d'ouvrage et c'est cet aspect qui est novateur pour les expérimentateurs et qui par conséquent leur demande du temps supplémentaire de mise en oeuvre. Cependant, les aménageurs s'accordent à dire que ces efforts sont nécessaires puisqu'une relation constructive avec les collectivités facilite souvent l'évolution du projet et son acceptation future.

Toutefois, il a été précisé que l'influence positive d'une méthodologie sur les pratiques d'un aménageur ne peut être effective qu'à partir du moment où il existe une volonté initiale forte de recherche de qualité environnementale, chez l'aménageur comme chez les élus concernés. Cette ambition préexistante de modifier les pratiques courantes facilite, par la suite, la mise en place d'une dynamique d'innovation auprès des autres acteurs concernés (maîtrise d'œuvre, partenaires, prestataires...).

Le caractère reproductible de la méthodologie est assez fort ; une majorité des expérimentateurs applique déjà sur d'autres projets les enseignements retirés dans le cadre de l'expérimentation. Les éléments de la démarche les plus reproduits sont :

- la mise en place d'une équipe pluridisciplinaire qui permet, par ses modalités de recrutement (indépendant ou groupement), de s'assurer des compétences pertinentes, utiles à l'élaboration d'un diagnostic complet et partagé du site et de ses enjeux. Le recours à certaines compétences, comme celle d'un sociologue, qui n'était pas mobilisée habituellement, a permis de mettre en avant l'intérêt d'une approche sociale.
- l'élaboration d'une charte d'objectifs co-écrite et co-signée présente l'avantage de fédérer et d'officialiser l'engagement des différents acteurs. De plus, ce travail de synthèse permet de préparer l'élaboration du programme d'actions en hiérarchisant les objectifs définis.

III. RETOUR SUR LE PHASAGE ET LA MISE EN ŒUVRE DU SMO

III.1. Évaluation du phasage



L'enchaînement des différentes phases apparaît comme logique et cohérent. Il semblerait néanmoins possible de définir dès l'engagement de l'opération les grandes orientations de qualité environnementale, ce qui permettrait, lors de l'établissement de la charte d'objectifs, d'aller plus dans le détail et de ne plus se suffire de grandes intentions très générales. Certains opérateurs proposent par ailleurs de rédiger le programme d'actions après le Permis d'Aménager (DCE) plutôt qu'avant, pour gagner du temps sur l'instruction du dossier.

La phase 7 « Gestion globale du chantier » semble moins pertinente que les autres dans le sens où cela est devenu depuis ces dernières années une pratique courante des aménageurs, quelles que soient leurs motivations « environnementales ».

Les phases 3 et 6 devraient plus clairement apparaître comme transversales, à réaliser tout au long du projet pour la concertation, dès l'élaboration du programme d'actions pour l'évaluation des actions.

C'est effectivement les phases 4 et 5 qui posent question : comment les articuler ? Quand fini le travail sur la charte d'objectifs ? Quand commence celui sur le programme d'actions ? Comment discerner une orientation, d'un objectif, d'un enjeu, d'une action ? Les termes usités dans la méthodologie ne sont pas forcément porteurs de sens et sont parfois utilisés l'un pour l'autre. La hiérarchisation et l'articulation sont absconces.

III.2. Retours phase par phase : mise en œuvre et outils

III.2.1. Phase 1 : Engagement de l'opération

L'engagement conjoint de la Commune et de l'aménageur apparaît essentiel au succès de démarches innovantes en termes de qualité environnementale. Bien que soit présente la volonté de certains élus de travailler en collaboration étroite avec les aménageurs, il arrive parfois que ces derniers ne donnent pas de directives précises relatives à la hiérarchie des objectifs environnementaux à atteindre et que par conséquent ce soit à l'aménageur de faire ce travail de priorisation. Les expérimentateurs soulignent toutefois qu'un portage politique dès l'engagement de l'opération est essentiel.

Plusieurs équipes ont néanmoins déploré :

- un refus du Maire de s'afficher et s'impliquer officiellement au côté d'un aménageur privé, fusse t'il précurseur ;

- un changement d'équipe municipale lors des élections remettant en cause tout ou partie du projet d'aménagement, ainsi que les engagements pris par l'équipe sortante.

Cet engagement mutuel, s'il est primordial, est donc relativement fragile.

Cette étape est rapide (- 2 mois) et se concrétise le plus souvent par un vote en conseil municipal, donnant lieu à une délibération.

Elle apporte satisfaction aux expérimentateurs puisqu'elle formalise les rapports étroits qui doivent s'engager avec les élus et techniciens communaux et qui permettront, tout au long de la mise en œuvre de la démarche, de co-construire le projet. Tous les expérimentateurs se disent satisfaits de cette étape et militent pour un engagement fort des politiques locales.

Cette implication est parfois trop timide lors de l'engagement de l'opération et par conséquent a du mal à se formaliser durant le projet. Dans d'autres cas il arrive que la collectivité soit très porteuse d'objectifs environnementaux en amont du projet puis que par la suite le portage s'atténue au cours du projet. Il semble donc nécessaire, lors de cette première phase d'identifier clairement les objectifs généraux du projet et d'en déduire les engagements nécessaires de tous les acteurs.

Evolution de la méthodologie :

L'engagement de l'opération est incontestablement la phase du SMO où les grandes orientations politiques et stratégiques doivent se prendre. Il semble indispensable que l'aménageur présente, dès ce stade, l'ensemble de la méthodologie envisagée de manière à mettre en avant les engagements respectifs de l'aménageur et de la collectivité.

Ces derniers pourraient utilement être résumés dans une charte communautaire, document de communication institutionnel, succinct et pédagogique, adressé aux élus, qui expliquerait le sens général et les enjeux de la méthode utilisée.

Ce document-cadre devra formaliser les modalités de travail durant toute l'avancée du projet. Il s'agira d'y préciser les instances de suivi (constitution des comités de suivi, partenaires associés/invités), les modalités de travail pour chacune des phases (types d'échanges, nombre de réunions, priorités) mais également les modalités de communication et de concertation autour du projet.

La trame générale de ce document pourrait contenir les éléments suivants : présentation générale de la démarche, objectifs de la démarche, adaptation au contexte local, présentation des partenaires impliqués, présentation du contenu de la démarche pour le projet concerné (phases, réunions, acteurs), rôles et mission de chacun...

III.2.2. Phase 2 : Mise en place de l'équipe pluridisciplinaire

Les opérateurs ont mis en œuvre cette phase de façon assez diverse, en fonction de leurs propres habitudes de fonctionnement.

La méthodologie ne précisant pas le type de contractualisation ni les procédures à privilégier, les formules sont assez variées :

- recrutement d'un groupement de maîtrise d'œuvre ;
- lancement de marché spécifique pour chaque mission ;
- procédure de marché public ;
- recrutement au sein de prestataires déjà identifiés, ayant déjà travaillé pour la structure ;
- recrutement par réputation ;
- mise en place de marchés complexes tranche ferme / tranche conditionnelle...

Si la méthodologie préconisait une série de compétences à recruter, elle ne faisait pas référence à des métiers. Sur l'ensemble des 10 opérations, le pilote du SMO est également le pilote de l'équipe pluridisciplinaire.

Les expérimentateurs sont globalement satisfaits de l'équipe qu'ils ont su constituer à leurs côtés et de la variété des compétences.

Le noyau de base est constitué d'un urbaniste + un VRD, parfois complété par un paysagiste, un géomètre ou/et un environnementaliste, puis moins souvent par des BE techniques offrant des compétences spécifiques, recrutés en fonction des problématiques spécifiques du site : éclairagiste, structure, qualité de l'eau.

COMPETENCES	ARP Foncier	OPAC de l'Oise	ATARAXIA	Terre et Mer Aménagement	SEPAC	SEMHA	SEDA	Pont- Sainte- Marie	Cergy- Pontoise	SORELI
AMO HQE	X	X	X						NO	X
Architecte Urbaniste	X	X	X	X	X	X	X	X	NO	X
Sociologue			X	X					NO	
Paysagiste	X	X	X	X	X	X	X	X	NO	X
Géomètre	X	X	X	X					NO	
Géotechnicien	X	X							NO	
BET VRD	X	X	X	X	X	X	X		NO	X
BET Environnement		X	X						NO	X
Concepteur Lumière									NO	X
Topographe									NO	
Hydrologue				X					NO	X
Acousticien		X							NO	

L'intégration d'une compétence « sociologie », fortement recommandée dans la méthodologie, est peu reprise par les équipes (2/10). Quand c'est le cas, c'est souvent dans le cadre d'une mission ponctuelle, courte, en phase de diagnostic.

Le recrutement des équipes a mobilisé le maître d'ouvrage de façon très différente d'une opération à une autre. Cette phase est très courte chez les expérimentateurs privés (moins d'un mois en général et même 1 seule journée pour ATARAXIA). Dans le cas de maîtrise d'ouvrage publique, la mise en oeuvre des procédures de marchés publics sont parfois très longues (pour les opérations les plus complexes), allant de 3 mois à 1 an.

Evolution de la méthodologie

Le recrutement d'une équipe de maîtrise d'œuvre est fonction de la qualité du maître d'ouvrage (public/privé) et du contexte de l'opération (petite taille/programmation lourde et de grande ampleur). Il pourrait être utile d'attirer l'attention sur ce point dans la méthodologie. Des exemples de cahiers des charges pourraient illustrer certaines recommandations notamment celles relatives aux critères de recrutement.

III.2.3. Phase 3 : Mise en place des modalités de concertation

Cette étape a fait l'objet de grandes différences de traitement parmi les expérimentateurs. Si cela semble pour tous une grande innovation par rapport à leurs pratiques courantes, ce premier essai de concertation (pour la plupart) a connu des succès variables.

Globalement, les expérimentateurs ont essentiellement mis en place des modalités de sensibilisation et d'information auprès des autres acteurs que de réelles modalités de concertation au sens propre. La mise en oeuvre de cette phase est assez différenciée d'une opération à l'autre, se résumant parfois à 2 réunions publiques ou à l'affichage en mairie de panneaux ou, à l'opposé, se déclinant très largement tout au long du processus de maturation de l'opération et se greffant sur des événements de communication (journées du développement durable, parcours pédagogique à destination des enfants, fête de quartier...). De manière générale, les outils mobilisés restent très classiques : article de presse, affichage en mairie, plaquette de sensibilisation, réunion publique...

La concertation a été réalisée avec les équipes de maîtrise d'œuvre. Parfois, l'équipe municipale a participé, aux côtés de l'aménageur, aux réunions de concertation organisées. Les expérimentateurs ont parfois également associé des partenaires institutionnels : ADEME, CAUE par exemple. Pour certains, ce sont les résultats de l'AEU qui ont servi d'information de base à la concertation.

Bien que cette phase se veule transversale et que la majorité des expérimentateurs s'accorde à dire que la concertation doit commencer très en amont et durer tout au long du projet, rares sont les projets où les modalités de sensibilisation / concertation s'étale vraiment dans la durée.

Evolution de la méthodologie

La méthodologie ne développe pas assez les moments-clés de la concertation, ni les règles à mettre en oeuvre, ni les procédures pour s'assurer de son succès. Ces points sont à développer et l'on pourrait également s'interroger de la pertinence d'intégrer à l'équipe pluridisciplinaire la compétence « concertation-communication », pour le cas d'opérations complexes et/ou de grande ampleur.

III.2.4. Phase 4 : Elaboration de la charte d'objectifs

C'est une étape majeure du SMO. Sur les 6 chartes réalisées, 5 ont utilisé la trame de charte proposée par la méthodologie. La Charte a été réalisée en groupe, sous l'impulsion du maître d'ouvrage ou de son assistant HQE-Aménagement. Les élus et techniciens de la commune ont participé. Elle a mobilisé intensément les équipes, même si le temps consacré à leur réalisation est variable.

CHARTES	ATARAXIA	OPAC de l'Oise	SEMHA	SORELLI	Terre et Mer Aménagement
Nombre de pages	4	23	11	20	12
Utilisation du modèle	oui	oui	oui	non	oui
Degré de rédaction	faible	fort	moyen	fort	faible
Délais de réalisation	2 mois	10 jours	3 jours	11 mois	2 mois
Co-signature	oui	oui	en cours	oui	oui
Document de sensibilisation	non	oui	oui (interne à la collectivité)	oui (interne à la collectivité)	très peu
Rédacteur	aménageur en collaboration avec l'AMO	aménageur en collaboration avec la collectivité	aménageur	aménageur	aménageur
Respect des 5 thèmes prioritaires	oui mais adaptés	oui mais adaptés	4 sur 5	non	4 sur 5

NB : Le tableau ci-dessus ne présente que 5 chartes sur les 6 réalisées car malgré plusieurs demandes, nous n'avons pas reçu copie de celle de la SEPAC.

Les 5 chartes présentées constituent des documents de nature et de fonctions différentes. Cependant, il est à noter qu'elles font toutes l'objet d'une co-signature entre l'aménageur et la collectivité.

L'usage fait de la charte est très varié. Certains expérimentateurs l'ont très fouillée et considèrent qu'elle constitue l'outil de travail « de fond », la base technique qui sera ensuite déclinée en programme d'actions... D'autres utilisent plutôt la charte comme outil de communication institutionnelle, permettant de présenter simplement les enjeux du site, la démarche initiée et les

objectifs de qualité environnementale fixés, l'ambition du projet en quelque sorte. Enfin d'autres y voient un outil de communication générale, également utile pour la concertation grand public.

Evolution de la méthodologie

Si le modèle de Charte semble avoir été plébiscité, il pourrait néanmoins être perfectionné et décliné en plusieurs sous-modèles, répondant aux différents usages que le maître d'ouvrage désire faire de ce document : modèle « complet » comme outil de travail, modèle « allégé » pour la communication institutionnelle, modèle « plaquette » dédié à la communication grand public.

III.2.5. Phase 5 : Elaboration du programme d'actions

Aucun expérimentateur n'a à ce jour finalisé son programme d'action. Plusieurs planchent actuellement sur l'élaboration de ce document. Ils déplorent le peu de lisibilité des tableaux mis à leur disposition pour étayer leur travail.

Certains auraient aimé bénéficier d'une trame de fiche action simplifiée permettant de réellement cadrer leur travail et simplifier l'approche. Les expérimentateurs engagés depuis quelques mois dans cette phase ont développé un modèle-type, qu'ils tentent de renseigner.

La méthodologie ne donne pas non plus d'orientation sur un nombre souhaitable de fiches. Certains expérimentateurs se sont un peu « perdus » devant l'ampleur de la tâche, arrivant jusqu'à plus de 100 actions !

En général, cette tâche est assez chronophage, de plusieurs jours à plusieurs mois. Le travail sur le programme d'actions semble également itératif et nécessite de nombreux ajustements.

Evolution de la méthodologie

Il semblerait utile de proposer une trame de fiche action, permettant ainsi de donner une indication du niveau de détail attendu pour une action et de définir clairement qu'est-ce qu'une action.

Une estimation du nombre de fiches à produire serait également souhaitable. Ce nombre, indicatif, pourrait être modulable en fonction de la taille et la complexité de l'opération. En tout état de cause, un programme d'action de plus de quarante actions semble peu pragmatique et peut-être trop détaillé. Se limiter à une trentaine d'actions semblerait pertinent.

En termes de mise en oeuvre, il pourrait être souhaitable de démarrer la définition du programme d'action dès le lancement de l'opération, et envisager ce travail comme itératif et transversal.

III.2.6. Phases 6, 7 et 8 :

Aucun retour n'est disponible sur ces phases, les expérimentateurs n'ayant pas atteint ce stade du SMO.

IV. Retours sur les opérations pilotes

Cette partie a pour objectif de présenter les 10 opérations pilotes en fonction de leur état d'avancement respectif à la fin de la période octobre 2007-septembre 2008.

IV.1. États d'avancement des opérations

Les tableaux ci-dessous renseignent sur l'état d'avancement de chaque opération en fonction des principales phases opérationnelles des procédures de lotissements ou de ZAC. Les points de blocage éventuels sont détaillés dans la partie 3.2.

POUR LES LOTISSEMENTS	ARP Foncier	OPAC de l'Oise	ATARAXIA	TMA	SEPAC	SEMHA	Pont-Saint-Marie
Études pré-opérationnelles							
Demande d'Anêté de Lotir							
Études opérationnelles							
Chantier 1 ^{ère} phase							
Certificat de viabilité							
Chantier bâtiments							
Certificat d'achèvement							
Rétrocession à la collectivité							

POUR LES ZAC	SEDA	SORELI	Cergy-Pontoise
Études pré-opérationnelles			
Création			
Études opérationnelles			
Réalisation			
DCE Aménagement			
Projet bâtiments			
Chantier 1 ^{ère} phase			
DCE Bâtiments			
Chantier bâtiments			
Chantier 2 ^{ème} phase			

À ce jour, seules 2 opérations ont entamé la première phase de chantier (Lille et Ploubalay). Les autres opérations sont au stade des études opérationnelles, voir pré-opérationnelles pour les plus en retard.

IV.2. États d'avancement de mise en œuvre du SMO

Le tableau ci-dessous indique les différents stades d'avancement de la mise en oeuvre du SMO pour chaque opération. Les plus avancées en sont à la mise en oeuvre de la phase 5 (Elaboration du programme d'actions) même si certains ont déjà abordé la phase 7 (Gestion globale du chantier) par anticipation avec la maîtrise d'œuvre. Pour les phases renseignées, il est précisé le temps passé à ce jour pour la mise en oeuvre de ces dernières.

EN MAI 2008	ARP Foncier	OPAC de l'Oise	ATARAXIA	TMA	SEPAC	SEMHA	SEDA	Pont-Saint-Marie	Cergy-Pontoise	SORELI
Phase 1 : Engagement de l'opération	3 réunions	3 jours	2 réunions	2 mois	peu de tps		5 jours			3 ans
Phase 2 : Equipe pluri-disciplinaire	2 à 3 sem.	4 x 1 mois	1 jour				3 mois	5 mois		1 an
Phase 3 : Concertation / sensibilisation	en cours	1 jour	1 mois	6 réunions						En continu
Phase 4 : Charte d'objectifs de qualité environnementale		10 jours	2 mois	2 mois	3 jours	3 jours				9 mois
Phase 5 : Elaboration du programme d'actions		10 à 15 jours	6 mois		3 jours					
Phase 6 : Evaluation des actions										
Phase 7 : Gestion globale du chantier										
Phase 8 : Bilan de qualité environnementale									étude d'impact	

Phase terminée	
Phase engagée	
Phase non débutée	

De manière générale, les expérimentateurs estiment avoir réussi la mise en oeuvre des premières phases du SMO. Seul ATARAXIA estime ne pas avoir réussi la mise en oeuvre des premières phases dans la mesure où à ce jour, le SMO ne les a pas aidés à définir des niveaux de performances à atteindre. C'est essentiellement une question de timing qui explique ce constat : les délais de mise en oeuvre du SMO sont trop différents de ceux relatifs à la création d'un lotissement, ce qui n'a pas permis à ATARAXIA de prendre le temps d'appliquer la démarche en profondeur et de mieux maîtriser le processus de conception.

Concernant les points de blocage du SMO, ils sont assez rares. La lourdeur de certaines étapes à été mise en avant, notamment concernant l'étape relative au programme d'actions. C'est la complexité à dissocier les enjeux des objectifs puis les objectifs des actions qui expliquent essentiellement cette remarque. Des difficultés concernant les délais supplémentaires nécessaires à la mise en oeuvre de certaines phases ont également été soulevées, essentiellement pour les phases 4 et 5.

VI.3. Les points de blocage identifiés

Plusieurs points de blocage, externes à la mise en oeuvre de la méthodologie, viennent expliquer les disparités d'avancement des 10 opérations.

Le tableau ci-dessous reprend les explications fournies par les expérimentateurs avec le code couleur suivant :

- **en rouge** : les points de blocage qui ont impliqué l'arrêt du projet
- **en orange** : les points de blocage qui ont ralenti fortement le projet mais qui ne le mettent pas en péril
- **en vert** : les points de blocage qui ont freiné ou réorienté le projet sans le mettre en danger

OPERATIONS	POINTS DE BLOCAGE IDENTIFIES
ARP Foncier	Modification du PLU de la commune de Saint Lys. Son élaboration débutée fin 2005, n'a toujours pas aboutie à ce jour. Ce retard important est vraisemblablement dû à une appréhension importante de la commune face au projet expérimental et au choix peu convaincant d'un cabinet d'urbanisme peu habitué à cet exercice
OPAC Oise	Les fouilles archéologiques.
ATARAXIA	1. Contraintes du PLU comprenant : <ul style="list-style-type: none"> - 2 tracés indicatifs d'une voie de contournement du centre bourg qui traverse le site d'étude. Cette contrainte a fortement orienté le plan masse - Contrainte de densité du bâti : interdiction de la mitoyenneté et de construire au-delà du R+1. Incidence négative sur d'autres formes urbaines - Places de stationnement imposées (2 par logement) D'où des négociations longues avec la mairie (plusieurs rencontres) 2. Une concertation restreinte , résultante de la volonté de la commune 3. Difficulté de sensibiliser les constructeurs de maisons individuelles sur les objectifs de l'aménageur partagés avec la commune, à l'état d'incitations mais prescriptions ne peuvent être imposées voire mesurées
Terre et Mer	Quelques blocages concernant des questions foncières mais également quelques problèmes techniques (canalisation sur l'emprise du projet...)
SEPAC	Problème d'acquisition foncière : blocage des acquisitions faites par EPF soit environ 30% de l'ensemble
SEMHA	Faire accepter de réduire la taille des parcelles / pression foncière dans une région où la taille moyenne des parcelles est plus importante qu'ailleurs.
SEDA	- Constitution d'une association s'opposant au projet dans le but de préserver la partie boisée de l'opération. L'équipe municipale en place nous a donc demandé de ne pas avancer sur ce projet (dans sa phase de concertation) jusqu'aux élections d'avril. - Nature du terrain difficile pour du logement individuel sur la partie nord : argile et marnes vertes sur environ la moitié du terrain. La partie sud et la zone boisée ne semblent pas poser de problèmes majeurs. - La nouvelle équipe municipale élue en avril 08 envisage dans la révision du PLU à venir de protéger la partie boisée.
Pont-Sainte-Marie	Des difficultés de ressources internes à la mairie de Pont-Sainte-Marie (restructuration interne des services techniques) n'ont pas permis l'avancement et l'engagement rapide du projet.
Cergy-Pontoise	Le tracé de l'autoroute A104, qui traversait la ZAC Neuville 2 de part en part, a été abandonné à la fin de l'année 2006 (décision ministérielle). Une réflexion interne à la Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise a ensuite été menée afin de déterminer la nouvelle orientation de la ZAC Neuville 2
SORELI	Réticences de certains promoteurs à la qualité environnementale

Il est à noter que ces points de blocage rencontrés par les expérimentateurs peuvent être qualifiés comme « classiques » lors d'une opération d'aménagement. Ce n'est pas la mise en oeuvre d'une méthodologie à caractère environnemental qui influe sur l'avènement de ces derniers. Cependant, elle n'apporte pas ou peu de solution à ces points de blocage, ni ne les appréhende.

Sur les 10 projets, 3 ont connu un changement d'équipe municipale (Saint-Lys, Béthune et Neuville-sur-Oise), ce qui a impliqué pour chaque expérimentateur un délai supplémentaire de présentation des projets aux nouvelles équipes en place.

À ce jour, seule une opération est compromise, il s'agit de celle de Château-Thierry pour laquelle la nouvelle équipe municipale en place ne souhaite pas poursuivre le projet initialement engagé.

CONCLUSION

A l'issue de cette année d'expérimentation, il ressort que les grands principes de la méthodologie : le SMO, les 11 thèmes proposés sont validés. En effet, si le retour d'expérience incite à des modifications de certains des outils ou à préciser certains points, les expérimentateurs apprécient la méthodologie et pensent qu'elle est un outil intéressant pour faire de la qualité environnementale dans les opérations d'aménagement. L'expérimentation le prouve d'ailleurs, car les aménageurs ont été en mesure de la mettre en œuvre.

Il est clair également aux termes de cette année d'expérimentation que cet outil concerne uniquement la qualité environnementale sur les opérations d'aménagement et que les références au développement durable présent dans la méthodologie initiale devront être gommées.

Enfin, les phases d'évaluation de la qualité environnementale des aménagements n'ont pu être expérimentées au cours de cette année, les projets n'étant pas encore arrivés à ce stade. L'Association HQE souhaite poursuivre cette expérimentation afin de pouvoir notamment tester la méthodologie sur cette question et répondre ainsi à la demande de plus en plus grande de culture du résultat.

L'ensemble des documents produits est disponible sur le site
www.hqe-amenagement.org
sur la partie Internet et sur la partie Intranet.

LISTE DES ANNEXES

Retours des questionnaires soumis aux expérimentateurs

Fiches de suivi des opérations pilotes