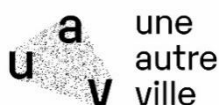


ADEME

**Mission d'AMO dans le cadre de l'AMI
quartiers E+C-**

**Phase 2 – Capitalisation et outils – Fiches
méthodes et outils**

**Fiche Outils – Processus opérationnel –
Gouvernance et montage**



Date	04/12/2020
Auteur et contact	Nicolas Rougé et Nina Herzog

1 | Gouvernance « carbone/climat » d'un projet urbain

Présentation

La gouvernance d'un projet urbain va décider des grands principes et va encadrer le projet dans sa mise en œuvre grâce à divers outils. Elle joue le rôle de rotule entre les ambitions du territoire et leur traduction opérationnelle. Ainsi, pour garantir la performance bas carbone des projets, les enjeux de la transition énergétique doivent être pleinement intégrés à la gouvernance des projets. La constitution des comités de pilotages est ainsi une étape cruciale du projet pour le suivi des ambitions d'un territoire.

La gouvernance est intéressante si elle intègre les habitants et les riverains à l'élaboration du projet, cela demande de définir une stratégie de participation et une instance de représentation au comité de pilotage. De multiples démarches de participation citoyennes sont en train d'émerger dans les projets d'aménagement, notamment avec l'intégration de pratiques d'assistance à maîtrise d'usage. (Voir fiches méthodes et outils participation)

La gouvernance d'un projet est multiscalaire, elle doit tenir compte des différentes stratégies environnementales à l'œuvre sur le territoire (Stratégie nationale bas carbone, PCAET, référentiel d'aménagement durable...). Il convient d'identifier des interlocuteurs privilégiés chargé de leur déploiement et de définir des instances de décision collaborative adaptées.

Points de vigilance et questionnements

La définition d'un cadre de suivi opérationnel en amont devra permettre l'intégration des enjeux carbone/climat au système de gouvernance. Pour se faire, la maîtrise d'ouvrage devra s'interroger, dans la mesure du possible, en amont du démarrage du projet :

- Sur la composition des instances de travail et de décision : le comité de pilotage, le comité technique, le conseil citoyen, les ateliers de travail.... En s'assurant que l'ensemble des parties prenantes concernées par les questions carbone/climat et que les différentes échelles soient représentées.
- Sur le degré d'intégration des différentes instances à la gouvernance du projet. Il s'agit de définir si le poids qu'elles auront dans la prise de décision. L'ensemble des acteurs impliqués dans la gouvernance du projet devront à minima avoir accès aux informations leur permettant de prendre des décisions éclairées sur les sujets carbone climat.
- Sur le moment d'intégration à la gouvernance de projet.

La mobilisation d'un AMO peut accompagner le porteur de projet dans la définition et la coordination d'une gouvernance élargie tout en facilitant les échanges au sein et au travers des différentes instances de décisions.

Exemples

CoRDEES – Gouvernance Energétique

Paris (75)

Contexte :

- Partant du constat que les performances énergétiques annoncées par les promoteurs ne correspondaient jamais aux performances mesurées¹, le projet d'aménagement Clichy-Batignolles s'est donné pour but d'instaurer une gouvernance énergétique au sein du quartier. L'objectif du projet était de déployer une stratégie pour tenir durablement les engagements bas carbone de l'écoquartier. Cette opération impliqua l'ensemble des parties prenantes à la performance énergétique réelle des bâtiments et de la boucle locale de chaleur.

¹ A. Driancourt, 2019, Etude de la performance énergétique des écoquartiers européens existants

- Pour ce faire, une entité, le facilitateur énergétique a été imaginée pour épauler les acteurs du quartier. Cet acteur a été préfiguré par le consortium CoRDEES (Co-Responsibility in District Energy Efficiency and Sustainability) composé de la ville de Paris, l'aménageur Paris & Métropole Aménagement, l'AMO Une autre ville, le BET smart grids EMBIX et le laboratoire CES (Centre Efficacité énergétique des Systèmes).
- Plusieurs actions mise en place par le consortium (commissionnement, encadrement des exploitants et accompagnement des occupants) ont été évaluées et analysée grâce à la récolte de données permise par la formalisation d'accords avec les opérateurs de réseaux (dans le cas de CoRDEES, Enedis et la CPCU) et une instrumentation complémentaire des bâtiments. Le consortium se réunissait trimestriellement pour suivre les performances énergétiques du quartier.

2 | Partenariats « carbone/climat »

Présentation

La création de partenariats avec des acteurs spécialisés dans le climat ou l'énergie apporte une expertise particulière dans la conception du projet urbain permettant d'intégrer pleinement les enjeux de la transition énergétique.

Ces partenariats apportent une valeur ajoutée au projet tant en phase d'études, de conception que d'exploitation. Ils peuvent être réalisés, par exemple, dans l'objectif de travailler la capacité de résilience d'un territoire ou de développer des solutions pour réduire l'empreinte carbone d'un projet. Les acteurs partenaires de l'opération peuvent intervenir comme aide à la décision ou comme développeur de solutions.

Points de vigilance et questionnements

Développer une feuille de route claire et précise avec la nature de l'intervention du partenaire et les acteurs à associer à chaque étape du projet. Si besoin, ces partenaires peuvent être intégrés aux instances de pilotage du projet. Les besoins spécifiques d'accès à certaines données doivent être, dans la mesure du possible anticipés par la maîtrise d'ouvrage pour faciliter le démarrage et la réalisation de certaines études.

L'organisation de points d'étapes avec le partenaire facilitera l'intégration des résultats avec les autres acteurs sur le territoire et impliqués dans le projet. Un interlocuteur doit être désigné en amont pour coordonner l'intervention avec la maîtrise d'ouvrage et les autres parties prenantes du projet, plus opérationnelles notamment.

Il faut s'appliquer à la coordination entre les études menées par les experts et la mise en œuvre opérationnel et le suivi des résultats. Les experts doivent non seulement être intégrés le plus en amont mais un cadre de suivi doit également être mis en place

Exemples

Village Olympique - Partenariat Météo France

- L'enjeu d'impact du changement climatique combinée au phénomène d'îlot de chaleur urbain est important dans le cadre de la stratégie environnementale des Jeux Olympique et Paralympiques 2024. En 2020, la SOLIDEO a signé un accord de coopération avec Météo France. Ce partenariat apporte une expertise en matière d'excellence environnementale pour les ouvrages olympiques, notamment pour développer la résilience du Village Olympique face au réchauffement climatique.
- A ce jour, Météo-France a réalisé des « fichiers météorologiques prospectifs » qui permettent de tester le comportement des futurs bâtiment grâce à des simulations thermiques. Des modèles de projection climatique à 2050 ont également été produits à partir du dernier rapport du GIEC.

- L'accord prévoit également la mise en place de stations météorologiques sur les sites des ouvrages de la SOLIDEO et le développement de projets de recherche innovants sur le climat urbain par le Centre national de Recherche Météorologique, en partenariat avec la communauté académique internationale spécialiste du climat urbain.

3 | Articulation bilan d'aménagement / impacts environnementaux

Présentation

Les décisions d'aménagement sont aujourd'hui trop souvent prises sur la base principale du bilan économique d'une opération. Pour permettre un arbitrage plus global des projets (économique et environnemental), le bilan d'aménagement d'une opération doit non seulement intégrer un bilan économique plus large (coûts indirects et induits, voire coûts compensatoires) mais également s'articuler avec les impacts environnementaux des projets.

Cela peut notamment prendre plusieurs formes :

- Analyses coût-efficacité (ACE) : à partir d'un objectif préétabli (par exemple, un « budget carbone » maximal à respecter), on cherche à l'atteindre au moindre coût ou de la façon la plus efficace possible. L'« efficacité » sera donc mesurée par des indicateurs précis, quantifiés, homogènes mais non monétaires (dans notre exemple, des tonnes équivalent CO₂).
- Analyses coût-avantage (ACA) ou coût-bénéfice (ACB) : il s'agit de choisir entre plusieurs projets ou scénarios en intégrant leur plus-value sociale et/ou environnementale. Les bénéfices sont évalués en termes monétaires ou non ; le recours à la monétarisation sert à quantifier les bénéfices mais pas le coût de l'action elle-même (on parle alors de prix fictifs ou shadow prices : un projet « coûte à la planète » x euros du fait de ses émissions de CO₂).

On peut notamment utiliser l'ACA pour comparer un projet avec un projet standard "fil de l'eau" (business as usual).

- Analyse en coût global (ACG) : il s'agit d'une approche agrégeant des coûts sur une période donnée, permettant soit de choisir entre plusieurs projets ou scénarios, soit d'optimiser l'atteinte d'un objectif préétabli. On distingue généralement :
 - o Le coût global direct, qui agrège des coûts d'investissement (foncier, études, travaux, équipements, coûts financiers, divers...) et des coûts différés (exploitation-maintenance, modifications fonctionnelles, renouvellement le cas échéant, voire déconstruction)
 - o Le coût global élargi, qui peut ajouter aux précédents des valeurs d'image ou d'usage (« goodwill environnemental »), des gains ou des pertes de performance (par exemple, conditions d'exploitation-maintenance ou productivité du travail différant du fait des ambitions environnementales...), des impacts financiers ou fiscaux, des externalités positives ou négatives monétarisées...

A noter aussi que le « coût global partagé » est une méthode de présentation d'une analyse en coût global élargi affectant les dépenses et les recettes aux différents acteurs qui les supportent.

Points de vigilance et questionnements

La réflexion en coût global et l'intégration du bilan carbone à la prise de décision nécessitent l'interprétation de diverses données : bilans économiques classiques, études d'impact environnementale, études d'impacts sociaux-économiques. Pour produire ces bilan complexes, la maîtrise d'ouvrage doit mobiliser des acteurs spécialisés : des BET environnement, des économistes, des programmistes...

Disponibilités de l'information : Une réflexion sur le coût global a un impact plus important si elle est menée dès les phases amont des projets (programmation, phases esquisse en conception). Cependant, il est parfois difficile de le quantifier.

Exemples

Le Coût du Cycle de vie d'Aménagement

Le CCVA est un outil d'aide à la décision qui, sur modèle de calcul, permet de comparer des scénarios relatifs à un projet d'aménagement. Il repose sur des hypothèses de cadrage, la monétarisation des effets directs et des externalités du projet et la comparaison de différents scénarios.

Le modèle considère les effets suivants dans son calcul :

- Impact environnemental : les consommations d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre, la consommation des ressources naturelles, la valorisation des matériaux de recyclage, l'utilisation des sols, la réduction de la pollution...
- Impact socioéconomique : l'évolution du pouvoir d'achat des ménages (en relation avec le budget énergie et le budget transports notamment), la mixité sociale (et notamment l'accès sociale), l'emploi et la création de valeur ;
- Impact en termes de déplacements : infrastructures de transport, proximité des commerces, des équipements et des services publics ;
- Impact pour les finances publiques locales : les dépenses d'entretien et d'exploitation des espaces publics, les effets induits sur les dépenses d'éducation, de sport, de culture, de solidarité et les nouvelles recettes d'habitation, foncières, d'entreprises...

Cette approche du coût global met ainsi en relation les investissements d'une collectivité et leurs impacts sur ses futures dépenses (et recettes) de fonctionnement.

Démarche €O2 – Double bilan carbone et économie d'une opération d'aménagement.

€O2 est un outil simplifié d'aide à la décision en cours d'élaboration par Une autre ville. La méthodologie croise les approches économiques et carbone. Elle permettra de construire de manière couplée des pré-bilans financiers et un bilan carbone simplifié pour rééquilibrer la prise en compte du coût environnemental par rapport au coût financier.

L'outil permettra de comparer différents scénarios en phase d'opportunité, de programmation et d'élaboration du projet urbain. €O2 pourra également être utilisé comme outil d'aide à la négociation avec les promoteurs immobiliers, en particulier dans le cadre de consultations ouvertes.

L'outil se base sur les principes méthodologiques suivants :

- Une méthode analytique de description des différents scénarios étudiés, décomposés en objets
- De tables de données de référence (notamment coûts unitaires et facteurs d'émissions de GES)
- Des méthodes de calculs de coûts économiques et d'émissions de GES
- Des méthodes de présentations des résultats : résultats bruts, bilans financiers simplifiés, bilan carbone global simplifié et bilan simplifié en coût global qui fera apparaître les « coûts » supportés par les différents acteurs finaux (la collectivité locale, les usagers et la planète).

D'autres outils simplifiés d'aide à la décision sur la notion de coût global existent ou sont en cours d'élaboration. C'est par exemple le cas de [la démarche €O2 mise en place par Une autre ville](#), de la [boîte à outil coût global des espaces publics développée par la DREAL PACA](#), [les cahiers techniques de l'AEU2...](#)

Sources :

- [JOP 2024 et leur héritage : Météo-France et SOLIDEO partenaires pour l’adaptation de la ville au changement climatique](#)
- [L’aménageur face à la gestion énergétique des nouveaux quartier : passeur de relais ou préfigurateur ? Les petites notes Une autre ville, novembre 2020](#)
- 200 initiatives pour la transition énergétique des territoires, Arielle Masboungi, Franck Boutté Consultants & Florian Dupont, Edition le Moniteur
- AEU2 : Réussir la planification et l’aménagement durables Guide méthodologique, Ademe, Edition le Moniteur
- Coût global des bâtiments et projets d’aménagement, Catherine Charlot-Valdieu, Philippe Outrequin, Editions Le Moniteur
- Evaluation en coût global d’un projet et d’une opération d’aménagement, Volume 1 : Proposition d’une méthodologie, PUCA