

Engagement 5

Évaluer, mesurer l'impact et améliorer en continu



Notion 5.1 Mettre en place une démarche d'évaluation pour améliorer en continu

✓ RECOMMANDATIONS

- Mettre en place en amont un système d'évaluation et s'appuyer sur des indicateurs pour mesurer la capacité à atteindre les objectifs et l'ambition.
- Évaluer avec les **parties prenantes** (dont les citoyens) et les bénéficiaires.
- Optimiser le projet en continu pour qu'il réponde à ses ambitions.
- Faire un bilan opérationnel et assurer le transfert aux gestionnaires pour le suivi des performances.

L'évaluation consiste à observer les réalisations, les résultats et les impacts du projet sur le territoire (sur les politiques et pratiques, sur les comportements des acteurs...) et à mesurer l'atteinte des objectifs fixés pour répondre à l'ambition initiale du projet, dans une logique d'amélioration continue.

Elle nécessite la mise en place d'un système d'évaluation du projet en amont, intégré au dispositif de pilotage afin de le renforcer, fédérer les partenaires et faire évoluer les pratiques d'aménagement.

L'établissement d'un plan d'actions ainsi que la conduite de l'évaluation des performances et de l'amélioration continue sont réalisés sur la base de l'examen d'une situation de référence ainsi que sur l'établissement de la stratégie. Celle-ci repose sur la définition des priorités locales, des objectifs de développement durable, des cibles à long terme et des indicateurs-clés de performance associés.

Le processus d'évaluation engage toutes les parties prenantes. L'évaluation fournit à l'autorité politique locale une base pour prendre d'autres décisions concernant les objectifs et les actions pour le cycle suivant. Elle fournit aux parties prenantes, citoyens inclus, une revue de ce que la ville a réalisé au cours de l'année et indique la manière dont elle a réussi à atteindre ses objectifs. Par conséquent, le rapport sera également un outil important pour la sensibilisation du public.

L'évaluation périodique des projets peut être effectuée en utilisant une palette d'indicateurs adaptés, ainsi que des enquêtes, en prenant pour base l'examen antérieur de la situation de référence et les travaux de consultation. Il convient que les décideurs, les organismes, les tiers et le public prennent part à la progression dans l'amélioration des processus intégrés du projet, en garantissant un suivi à long terme incluant sa gestion et ses usages.

LES QUESTIONS À SE POSER

Une démarche d'évaluation globale du projet est-elle proposée ?

Des indicateurs documentés et adaptés (réalisation, résultats et impacts) sont-ils fixés pour chacun des objectifs prioritaires définis, afin de répondre à l'ambition du projet ?

Toutes les parties prenantes du projet (aménageurs, associations, promoteurs constructeurs, bailleurs, gestionnaires, habitants, etc.) sont-elles mobilisées pour mettre en œuvre son évaluation ?

Le dispositif d'évaluation mis en place est-il adapté au contexte local, à la disponibilité des informations, aux moyens et à l'ingénierie disponibles pour garantir son pilotage sur le temps long ? Comment est-il formalisé (organisme responsable, échéances, moyens affectés) et documenté ?

Le système d'évaluation mis en place permet-il d'intégrer les évolutions contextuelles tout au long du cycle de vie du projet (conception, mise en œuvre, etc.) afin d'identifier les marges d'amélioration et le cas échéant de faire évoluer la stratégie et les cibles ?

Les préoccupations et attentes spécifiques des habitants, des usagers et des acteurs de la société civile sont-elles prises en compte ?





Notion 5.2 Évaluer le projet au regard des finalités du développement durable

✓ RECOMMANDATIONS

- Prendre le diagnostic amont du territoire comme état de référence pour l'évaluation en continu du projet.
- Anticiper et optimiser les impacts pendant la conception du projet, dans une logique de séquence **Éviter, Réduire, Compenser (ERC)**.
- Prévoir des actions d'évaluation de l'appropriation des usages après la réalisation.

L'évaluation est mise en place tout au long du projet. En amont, elle permet de prévoir ses impacts et d'optimiser sa conception. Pendant la phase de réalisation, elle rend possible la réduction des nuisances pour les habitants et les usagers, mais aussi l'évolution du projet si nécessaire et de maîtriser la qualité, les coûts et les délais de réalisation. Et après la livraison, l'évaluation permet de vérifier la réalité du fonctionnement d'un aménagement, l'atteinte des objectifs fixés, le retour d'expérience des habitants, des usagers et des gestionnaires.

L'examen de la situation de référence, première étape lors de la conception du projet, est l'occasion de spécifier le point de départ initial, par la compréhension du contexte local, et de prévoir la contribution attendue ou effective du projet, par l'évaluation.

La séquence « éviter, réduire, compenser » a pour objectif d'établir des mesures visant à éviter les atteintes à l'environnement, à réduire celles qui n'ont pu être suffisamment évitées et à compenser les effets notables qui n'ont pu être ni empêchés, ni suffisamment réduits. Mise en œuvre lors de la phase amont du projet, elle contribue à renforcer son acceptabilité sociale en témoignant de la démarche itérative d'intégration de l'environnement dans la conception du projet de moindre impact.

L'implication citoyenne dans les dispositifs d'évaluation est essentielle pour s'assurer tout au long du projet que les réponses seront bien adaptées aux besoins des habitants et usagers. Cela facilitera leur appropriation et leur implication dans la vie de quartier.

Au-delà de l'amélioration continue du projet, l'évaluation doit permettre de transmettre un retour d'expérience en interne et en externe.

Le partage des résultats de l'évaluation avec tous les acteurs du projet (élus, aménageurs, promoteurs, constructeurs, syndicats de copropriété, gestionnaires, bailleurs, etc.) est également essentiel pour en tirer collectivement les enseignements et les pistes d'amélioration et faire levier sur d'autres projets du territoire. Par exemple, les résultats de l'évaluation peuvent servir à alimenter et justifier la définition de nouveaux objectifs inscrits dans les documents de planification urbaine.

LES QUESTIONS À SE POSER

La séquence ERC est-elle appropriée par les porteurs de projet pour garantir sa bonne mise en œuvre ?

L'état de référence est-il documenté et partagé avec l'ensemble des parties intéressées, dont les habitants et les acteurs de la société civile ?

Comment le **diagnostic territorial** permet-il de préciser la situation de référence pour chaque indicateur ?

En quoi l'évaluation du projet peut-elle être mise à profit pour la définition et l'amélioration d'autres projets, à l'échelle du quartier comme à l'échelle du territoire, dans une logique de réplication et de diffusion des bonnes pratiques ?

Quelles modalités de retours auprès des **parties prenantes** sont prévues ? Avec quelle communication, quelle valorisation ?



Projet de renouvellement urbain de La Duchère

Lyon, Rhône, Auvergne-Rhône-Alpes



Le quartier d'habitat social de La Duchère à l'ouest de Lyon compte 12000 habitants. Il se transforme dans le cadre d'un projet de rénovation urbaine avec un programme de 1700 logements démolis et reconstruits en 15 ans pour rééquilibrer l'offre (55% sociaux - 45% privés). Le quartier retrouve de l'attractivité par la mise en place d'une ligne de bus à haut de niveau de service vers Lyon et vers les pôles d'activité de l'ouest, ainsi que par la réalisation d'un programme ambitieux d'équipements publics, de commerces et d'activités. Une très grande attention a été portée à la qualité des espaces publics et naturels. Le parc du Vallon est l'une des composantes remarquables du projet.

La dynamique de changement ambitieuse portée par la Métropole du Grand Lyon a été animée dès l'origine par une démarche d'amélioration continue et une dynamique forte de concertation avec les habitants. Les objectifs stratégiques de la collectivité portaient sur la solidarité intergénérationnelle, la

mixité sociale, la prise en compte systémique des dimensions culturelles, environnementales, économiques et sociales ainsi que la participation de la société civile au processus d'élaboration du projet. Pour répondre à ces enjeux, une mission d'évaluation confiée à un bureau d'études prévoyait un accompagnement des acteurs (bailleurs, promoteurs, aménageurs et habitants) et une évaluation régulière du projet tous les 3 ans. L'ÉcoQuartier de La Duchère a très fortement associé les habitants et usagers, grâce à un dispositif d'information structuré et une participation à la gouvernance au sein d'un comité de suivi participatif. D'autre part, les gestionnaires urbains à tous les stades du projet ont garanti son fonctionnement au quotidien. Enfin, en termes d'effet de levier, La Duchère a permis de développer des savoir-faire (concertation, marketing, gestion des commerces, usages éphémères, etc.) et des bonnes pratiques en matière d'aménagement, qui peuvent inspirer d'autres opérations.

Contexte local **Périphérie**

Type de projet **Renouvellement - Quartier prioritaire**

Superficie (ha) **120**

Superficie espaces verts (ha) **48**

Nombre d'habitants prévus **12 500**

Nombre de logements **5 450**

Nombre de logements sociaux parmi les logements **3 000**

Date de début des travaux/

Année d'achèvement **2001-2020**

Labellisation EQ **Étape 4 (phase 1)**

Année labellisation **2018**

LES ACTEURS DU PROJET

Maîtrise d'ouvrage du projet

Mission GPV Lyon-La Duchère, SERL

Maîtrise d'œuvre du projet

Alain Marguerite, Bernard Paris, Pascal Gontier, Bernard Martelet

Acteurs **ADEME, ANAH, ANRU, bailleurs sociaux, Foncière Logement, HLM (organisme), promoteurs privés, Tribu**