



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Lab'
2051

POUR UNE VILLE SOBRE,
RÉSILIENTE ET INCLUSIVE

Conduire des stratégies de développement territorial durable

Pourquoi utiliser le référentiel ISO 37101,
un cadre méthodologique partagé
en France et à l'international ?



ASSOCIATION
INTERNATIONALE
DES MAIRES
FRANCOPHONES



Édito

Stéphanie Dupuy Lyon

Directrice de la Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (DGALN)



La crise sanitaire mondiale que nous traversons révèle, une fois encore, le rôle essentiel des acteurs des territoires, dans leur diversité, pour organiser la résilience au quotidien. L'État et les collectivités sont, plus que jamais, mobilisés ensemble pour faire face à l'imprévisible, s'adapter aux changements, et accompagner les transitions écologiques, sociales et économiques. Plusieurs démarches ont été déployées en faveur de villes et territoires plus sobres, résilients et inclusifs aux différentes échelles de l'action territoriale, dans une approche globale et intégrée : recherche-action (POPSU), projet de territoire (Atelier des Territoires), opérations d'aménagement (Ecoquartier), innovation urbaine (PIA), approche multiscale (preuve par 7). Ces démarches viennent appuyer et stimuler les projets de territoire portés par les collectivités, notamment à travers les différents schémas, plans et programmes.

Alors que ces dispositifs partagent le plus souvent des finalités communes, les collectivités font part de leurs difficultés à répondre à la multiplicité des formulations des cahiers des charges relatifs à ces démarches. À ce titre, plusieurs d'entre elles ont souligné l'intérêt de disposer d'un cadre commun non prescriptif qui constituerait une aide pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs propres stratégies territoriales.

Ce constat a motivé au sein de l'organisation internationale de normalisation (ISO), la recherche d'un cadre commun, facilitant le dialogue entre villes de différents pays et entre les parties prenantes de tout projet urbain ou territorial, tout en prenant en compte leurs spécificités.

Ce travail, au sein duquel la France a fortement contribué, a débouché sur la production de documents de référence approuvés et utilisés par de nombreux pays : les standards ISO 37 101 / ISO 37 104. Ils fournissent un cadre commun, simple et robuste, de management et des outils de questionnement systémique des projets, facilitant la mise en œuvre opérationnelle des objectifs de développement durable (ODD). Ces documents constitueront également le socle des travaux conduits au sein du comité technique européen de normalisation (CEN), visant à transposer ces standards internationaux en standard européens.

La DGALN s'est appuyée sur ces standards pour apporter des réponses aux difficultés rencontrées par les collectivités territoriales et les lanceurs d'appels à projets.

Deux groupes de travail ont été constitués à cette fin, comprenant d'une part des collectivités et groupements volontaires, et d'autre part des lanceurs d'appels à projets nationaux.

Aujourd'hui, la DGLAN publie les résultats de ces travaux sous forme d'un corpus intitulé « Conduire des stratégies de développement territorial durable » composé d'un livret introductif : « Pourquoi utiliser le référentiel ISO 37101, un cadre méthodologique partagé en France et à l'international ? », et de deux guides :

- GUIDE 1 - Comment construire et conduire un projet de territoire avec le référentiel ISO 37101 ?
- GUIDE 2 - Comment rédiger un appel à projet à destination des territoires avec le référentiel ISO 37101 ?



Par ailleurs, la DGALN recueillera en 2021 les retours d'utilisation de ces guides, et plus largement de ces standards, afin que soit prise largement en compte l'expérience française dans l'élaboration des standards européens et internationaux en ce domaine.

Le présent livret expose les attendus et bénéfices de la mise en œuvre d'un système de management du développement durable au service d'une ambition territoriale. Il détaille les exigences méthodologiques de ce système de management qui permettent de conduire une analyse systémique des contributions potentielles d'un projet au développement durable d'un territoire.

Je vous en souhaite une bonne lecture, espérant que ce livret contribuera à favoriser, grâce à des méthodes et un vocabulaire partagé, de nouvelles coopérations pour un développement territorial durable.

TABLE DES MATIÈRES

POURQUOI UTILISER UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ?	6
→ Se doter d'un cadre de conduite de projet, pour quoi faire ?	6
→ Le standard NF ISO 37101 : réinterroger la stratégie, conduire des projets durables	7
→ Un cadre méthodologique pour la mise en œuvre des ODD	9
→ Des champs d'utilisation étendus	10
→ 6 bonnes raisons d'utiliser un système de management du développement durable	10
1 Mobiliser, co-construire et développer la transversalité	11
2 Enrichir le projet sur son cycle de vie	13
3 Renforcer les capacités des ressources de pilotage de projet et les outiller	14
4 Disposer d'un cadre de dialogue reconnu au niveau international et mobilisable à différentes échelles	16
4.1 Un cadre de dialogue au niveau international	16
4.2 Un cadre de standardisation européenne qui s'organise autour de l'approche systémique de l'ISO 37101	18
4.3 Un standard très inspiré des pratiques françaises et des politiques publiques qui s'organisent progressivement autour de ce standard en France	19
4.4 Un langage commun au service du dialogue entre les parties prenantes d'un projet	20
5 Objectiver, communiquer et rendre compte	23
6 Améliorer la performance des politiques publiques	24

Pourquoi utiliser un système de management du développement durable ?

SE DOTER D'UN CADRE DE CONDUITE DE PROJET, POUR QUOI FAIRE ?

Une majeure partie des enjeux de développement durable se joue à l'échelle locale, celle des villes et des territoires, au travers de projets dont les effets, à court ou long terme, et vus à une échelle plus globale, dépendent beaucoup de la manière dont ils sont pensés, développés et mis en œuvre.



Nombreux sont les exemples de projets qui, proposant une solution pour telle cible du développement durable, se révèlent être porteurs d'impacts négatifs sur telle autre. A titre d'exemple, les actions en faveur de la préservation du vivant consistant à ralentir l'artificialisation des sols peuvent avoir, si elles ne sont pas accompagnées de mesures compensatoires, des effets sur les valeurs foncières, et, in fine, des impacts en termes d'accès au logement pour les plus modestes.

L'approche doit être systémique, pensée en amont, abordée à différentes échelles spatiales et temporelles, réévaluée... si

bien que pour les gouvernances publiques des villes et des territoires, acteurs-clés du développement durable, il devient complexe de formuler une ambition, de définir une stratégie, de décliner celle-ci de manière concrète et d'en rendre compte, et plus généralement d'organiser l'ensemble de ce qui constituerait un processus vivant et progressif de pilotage de projet durable.

Cette complexité est d'autant plus grande que les acteurs publics sont confrontés à de multiples réformes des politiques publiques touchant leurs compétences, leurs capacités d'ingénierie et de financement, à l'émergence de nouvelles formes d'expression de démocratie locale, à l'imbrication croissante des échelles spatiales et institutionnelles, le tout dans le contexte de transitions que nous connaissons.

« La crise sanitaire et économique agit comme un révélateur de l'utilité du système de management du développement durable pour penser le monde d'après. »

Céline Benoît-Tahmazian, Cheffe du service contractualisations - Grenoble Alpes Métropole

L'enjeu pour ces acteurs de politiques publiques est donc de se doter d'un cadre méthodologique qui permette d'organiser, mettre en place et faire vivre ce processus. C'est ce cadre méthodologique ou système de management que propose le standard international ISO 37101.

LE STANDARD NF ISO 37101 : RÉINTERROGER LA STRATÉGIE, CONDUIRE DES PROJETS DURABLES

Publié en 2016, issu d'un consensus international et désormais déployé dans plusieurs pays, le standard NF ISO 37101 est un outil qui propose un système de management pour le développement durable des territoires.

- En tant que système de management, le standard définit les différentes étapes qu'une communauté doit mettre en place tout au long de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un projet, dans une **logique d'évaluation continue**.
- Il fournit un cadre méthodologique et une boîte à outils flexibles favorisant les approches transversales et intégrées, en proposant un cadre d'analyse autour de **douze domaines d'actions** obligatoires mais non limitatifs permettant de contribuer aux **six finalités d'un développement territorial durable** : attractivité, préservation de l'environnement, bien-être, résilience, utilisation rationnelle des ressources, cohésion sociale.
- Il permet également de s'assurer que les actions engagées, en visant l'atteinte des six finalités du développement territorial durable, contribuent de fait aux objectifs de développement durable (ODD) proposés par l'ONU.

Dans la suite de ce guide, nous ferons régulièrement référence aux 6 finalités et 12 domaines d'action évoqués ci-dessus qui sont au cœur du cadre méthodologique. Leur utilisation pratique ainsi que la liste des 12 domaines d'actions sont détaillés dans le « GUIDE 1 - Comment construire et conduire un projet de territoire avec le référentiel ISO 37101 ? » et le « GUIDE 2 - Comment rédiger un appel à projet à destination des territoires avec le référentiel ISO 37101 ? ».



6 FINALITÉS

- Attractivité
- Préservation et amélioration de l'environnement
- Bien-être
- Résilience
- Utilisation responsable des ressources
- Cohésion sociale

12 DOMAINES D' ACTIONS

Attractivité											
Préservation et amélioration de l'environnement											
Bien-être											
Résilience											
Utilisation responsable des ressources											
Cohésion sociale											

Le standard NF ISO 37104, publié en 2019, décline de manière détaillée l'usage de la NF ISO 37101 pour les villes et les territoires, pour sa mise en œuvre pratique au plan local. Il précise les étapes qu'il convient de suivre afin d'assurer que les actions menées par les autorités locales contribuent aux finalités du développement durable telles qu'énoncées par l'ISO 37101.

ISO 37101

Pose les bases et principes du système de management du développement durable

ISO 37104

Décline ces principes pour leur mise en œuvre pratique au plan local

D'application volontaire et flexible dans son utilisation, ce standard n'impose aucune solution ni ne fournit d'indicateur, mais il permet de poser les bonnes questions lors de la mise en œuvre d'un projet.

Le présent document ne se substitue pas aux documents normatifs existants, mais constitue une aide supplémentaire, proposée aux villes et territoires français, pour prendre en main les standards internationaux, et met en évidence les bénéfices à le faire.

Systeme de management

« Un système de management est un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs. »

Définition issue de « Développement durable des collectivités humaines – vocabulaire » / ISO 37102.

UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ODD

En 2015, 193 pays adoptent l'Agenda 2030 de l'ONU, marqué par la volonté de « transformer le monde » en proposant un cadre universel de 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), qui s'adressent à l'ensemble des Etats et, dans chacun de ces Etats, à l'ensemble des parties prenantes. Les 17 ODD succèdent aux 8 Objectifs du Millénaire (OMD), mais s'en distinguent par l'ambition de concilier enjeux de développement et prise en compte de l'environnement. 169 cibles, étayées par de nombreux indicateurs, viennent préciser les intentions visées et donnent la mesure des changements à accomplir.



Figure 1 : les 17 ODD, dont un ciblant explicitement les villes et communautés durables

Si les 17 ODD fixent un cap clair et précis, donnant à voir les résultats à atteindre, l'agenda 2030 ne précise pas les moyens d'y parvenir. Charge aux Etats et à leurs organisations de décider et de mettre en œuvre des méthodologies et des outils pour intégrer les ODD dans leurs démarches et honorer leur engagement.

Publié quasi simultanément à l'adoption de l'agenda 2030, le standard ISO 37101 propose justement un cadre méthodologique pour intégrer de manière systémique le développement durable dans les projets des communautés territoriales. Particulièrement adaptée pour les approches partenariales, impliquant une grande diversité d'acteurs, la méthodologie, basée sur le principe d'amélioration continue Plan Do Check Act (PDCA), gage d'une démarche de qualité, permet d'interroger de manière itérative les actions mises en œuvre dans tout projet, et d'en garantir la contribution positive au

développement durable du territoire. L'on conçoit dès lors en quoi l'ISO 37101 peut aider les collectivités et les organisations à intégrer les objectifs fixés par le cadre onusien dans des démarches de projet et de stratégies.

UN OUTIL D'APPROPRIATION DES ODD

La similarité des deux cadres de l'ISO et de l'ONU, mais aussi leurs complémentarités, incitent à les rapprocher. Ce rapprochement des 6 finalités et 12 domaines d'action de l'ISO 37101 d'un côté, avec les 17 ODD et les cibles associées, de l'autre, constitue de fait un axe de travail pour faciliter l'appropriation des ODD et leur déclinaison dans les projets. Le lecteur trouvera dans une annexe de l'ISO 37104 un rapprochement des ODD avec les domaines d'action, mais d'autres options sont envisageables. Ainsi, le comité 21 a organisé des ateliers visant au rapprochement des 17 ODD et des 6 finalités de la norme ISO 37101, y voyant la possibilité de préciser les contours des finalités en y rattachant un ou plusieurs ODD pertinents. Ces ateliers ont permis de montrer, que, en particulier quand il prend appui sur un projet réel, cet exercice de rapprochement permet une familiarisation efficace avec les ODD de l'ONU, et en facilite ainsi l'appropriation locale.

Au final, le standard ISO 37101 apparaît comme un standard support de la mise en œuvre des ODD, tant par l'apport d'une méthode rigoureuse de management d'un projet de développement durable, que par le référentiel de réflexion matriciel qu'il propose.

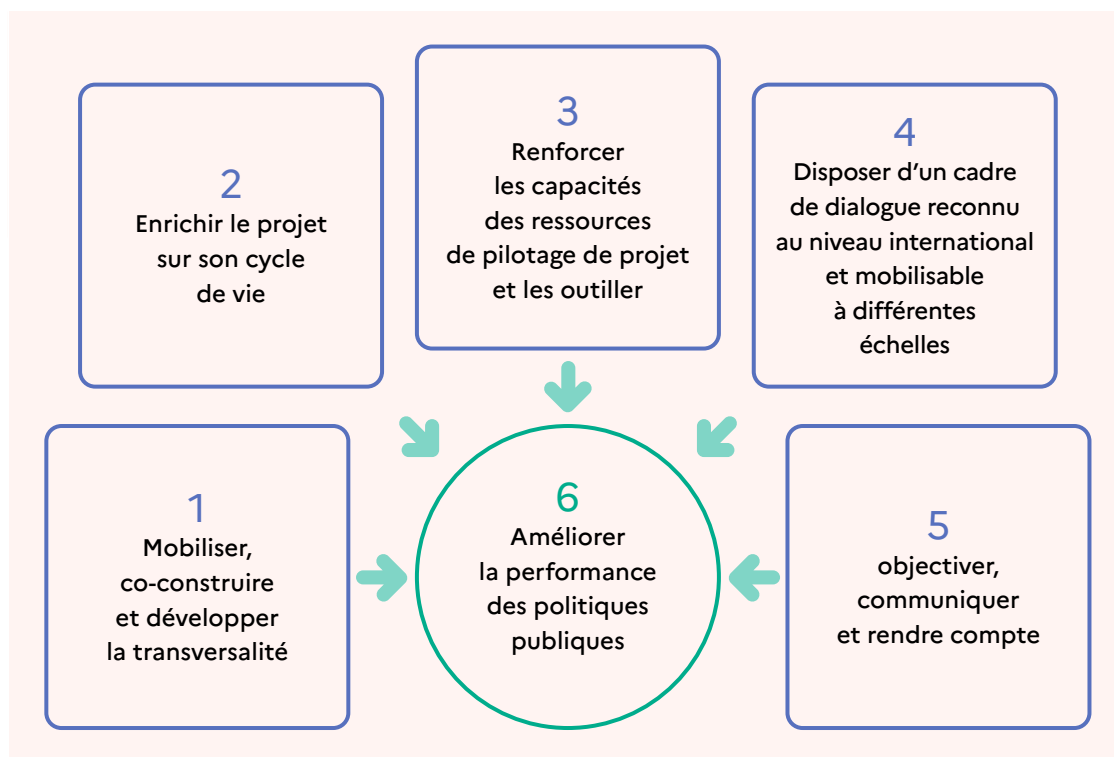
DES CHAMPS D'UTILISATION ÉTENDUS

Le standard peut être utilisé pour différents types de projets (pris au sens large) : stratégies, programmes, services, plans, etc., quelle que soit leur maturité. Il est utilisable à façon, comme le montrent les exemples du « GUIDE 1 - Comment construire et conduire un projet de territoire avec le référentiel ISO 37101 ? » :

- pour de nombreux **types de projets**, en priorité pour ceux de nature transversale, mais également pour des projets plus sectoriels où il sera utile de s'intéresser aux retombées et impacts en matière de développement durable,
- à des **stades de maturité variés**, allant de réflexions très amont jusqu'à leurs déclinaisons opérationnelles,
- à différentes **échelles**,
- et dans une logique de **prise en main progressive et adaptative**, qui permet d'aborder le système de management et ses outils par les « entrées » qui conviennent le mieux au porteur de projet, du moment que cela s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

Le standard met en avant les initiatives et les acteurs locaux dans une logique de coopération multi-acteurs, impliquant à la fois la sphère publique, les acteurs économiques et la société civile. Il encourage par ailleurs l'adoption d'une vision à long terme de la planification.

6 BONNES RAISONS D'UTILISER UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



© Ministère de la Transition écologique

« Le standard ISO 37101 est un outil qui permet non seulement de cartographier toutes les actions d'un territoire pour gagner en cohérence et de flécher les opérations avec les programmes auxquels elles peuvent prétendre, mais aussi de valider des options choisies, ou bien d'identifier s'il y a des trous dans la raquette, assumés ou pas. Cette analyse permet de formaliser de véritables choix, notamment sur des options non retenues dans un projet donné mais qui pourront être déployées dans d'autres projets pour garantir une cohérence territoriale globale. »

Laure Soubrier, Chargée de mission Aménagement opérationnel - Grenoble Alpes Métropole

1 MOBILISER, CO-CONSTRUIRE ET DÉVELOPPER LA TRANSVERSALITÉ

Pour réussir la prise en compte du développement durable dans les projets, il faut composer avec le foisonnement des champs thématiques abordés et des acteurs potentiellement impliqués.

« France Urbaine a souhaité participer à l'expérimentation menée par l'Etat car la méthode proposée par le standard international offre aux villes des perspectives prometteuses : fondée sur les principes de transversalité, elle contribue à renforcer la cohérence et la performance des projets sur les enjeux de développement durable. »

Philippe Angotti, Délégué adjoint - France urbaine

De plus, les politiques publiques s'avèrent d'autant plus efficaces et cohérentes qu'elles sont menées dans une logique de coopération, en faisant l'objet d'une co-construction et d'un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes. Cet exercice de démocratie participative, dans son acception la plus large, suppose de pouvoir

clarifier les concepts pour faciliter le dialogue entre les territoires et les parties prenantes, et, in fine, favoriser la formulation d'objectifs communs et le bon alignement des différentes parties engagées autour de ces objectifs communs.

Se doter d'un cadre méthodologique structuré tel que celui proposé par le standard ISO 37101 permet ainsi de :

- **stimuler les initiatives et renforcer la mobilisation** en mettant en avant le principe **d'objectifs partagés** et en insistant sur **l'engagement et l'implication des parties prenantes** ; la mise en place du système de management permet de définir un cadre de dialogue, avec un canevas progressif et itératif doté de « clauses de revoyure », et de stimuler l'écosystème partenarial (acteurs institutionnels, acteurs économiques, société civile, experts...) via une mise en questionnement autour des finalités et des domaines d'actions retenus. La mobilisation est facilitée par la motivation à donner du sens au Projet et à travailler collectivement à la recherche de retombées positives.
- **co-construire** le Projet et faire en sorte que les acteurs impliqués ne soient pas uniquement spectateurs mais bien parties prenantes du cycle d'amélioration continue. Donner la possibilité aux acteurs de l'écosystème de s'exprimer permet de modifier les jeux de posture, de travailler sur des objectifs partagés, de lever des oppositions de principe et de travailler sur celles qui sont fondées, pour in fine faciliter **l'appropriation, l'engagement et l'adhésion**.
- favoriser des approches moins compartimentées et **développer la transversalité** dans les organisations, en premier lieu à l'occasion de la mise en œuvre du Projet, mais aussi avec des effets escomptés sur le plus long terme. L'enjeu porte d'abord sur la transversalité au sein-même de l'autorité publique, tant du côté des élus et décideurs, que des équipes et des services que l'on aura intérêt à impliquer dans le Projet, en dépassant les périmètres traditionnels de prérogatives et d'intervention. L'enjeu porte également sur la recherche d'une transversalité qui invite à mettre en avant les points de vue des différents partenaires et contributeurs externes au Projet, susceptibles de venir challenger les partis pris de départ, et à recourir à différentes expertises et avis externes connexes, parfois négligés et pourtant essentiels à l'approche systémique.

« Le standard ISO 37101 interpelle sur l'organisation qui doit être mise en place dans une collectivité pour bien adresser les enjeux du développement durable. Au niveau politique, les séquences s'enchaînent mais ne s'articulent pas bien ; l'après élections municipales pourrait ainsi être une bonne occasion d'interpeler les élus sur ces sujets. »

Caroline Lapellerie, Directrice Déléguée à l'Innovation - Toulouse Métropole

2 ENRICHIR LE PROJET SUR SON CYCLE DE VIE

Le système de management du développement durable part du principe que le Projet n'est pas un tout monolithique, dont les grands déterminants seraient figés dès l'origine. Considérer cela conduirait en effet à refermer progressivement le champ des possibles au gré des étapes successives de concrétisation du Projet, et obérer en conséquence la réalisation de son ambition initiale.

Au contraire, le système de management promeut l'idée d'une **vision dynamique de la conduite de projet**. Il est fondé sur un principe de questionnement aux différentes étapes du cycle de vie du Projet, depuis les premières intentions et la définition de grands objectifs stratégiques jusqu'à la déclinaison des actions et opérations associées. Le cadre de ce questionnement permet **d'évaluer et d'améliorer** le Projet en continu, d'identifier les points forts et les points faibles, de **révéler les potentialités et les risques** et finalement d'envisager des adaptations ou des pistes d'actions complémentaires sur des aspects non envisagés à l'origine. Par exemple, interroger tel projet qui viserait en premier lieu des actions en faveur de la biodiversité (finalité « préservation et amélioration de l'environnement ») révélerait des

potentialités en matière de bien-être et de cohésion sociale qui, le « fil de la pelote » ayant été tiré, conduiraient à proposer de mobiliser d'autres leviers d'action publique pour renforcer l'impact du projet.

« L'utilisation de la grille permet de bien mesurer comment le projet et son évolution envisagée permettent de « matcher » avec les finalités du développement durable. L'intérêt est également de nous avoir fait nous interroger sur des sujets initialement éloignés de nos réflexions et ainsi d'envisager de raccrocher de nouvelles initiatives au projet. »

Laure Soubrier, Chargée de mission Aménagement opérationnel - Grenoble Alpes Métropole

Dans le cadre du dialogue avec les parties intéressées, le système de management permet également de valoriser les apports des différentes parties impliquées en facilitant le partage de retours d'expériences, d'idées nouvelles, de solutions innovantes, de points de vue décalés... et d'enrichir l'ensemble des informations relatives au Projet. La faculté des habitants et citoyens à décaler le regard, notamment parce qu'ils raisonnent rarement selon les « silos » reflétant l'organisation des collectivités, invite à dépasser les approches sectorielles. Ainsi, les habitants aborderont rarement la question de la biodiversité de manière frontale, mais revendiqueront un droit à l'accès à « plus de nature », à « du vert », qui interpelle à la fois les services de l'environnement, de l'aménagement urbain, des espaces publics et espaces verts, etc.

Cette approche permet ainsi de cranter sur des éléments objectifs l'ensemble des décisions qui doivent être prises au cours de la vie d'un projet et de consolider au fil de l'eau un ensemble d'informations (sous forme de tableau de bord par exemple) permettant de suivre le positionnement du Projet par rapport aux objectifs de développement durable, ainsi que sa contribution effective.

3 RENFORCER LES CAPACITÉS DES RESSOURCES DE PILOTAGE DE PROJET ET LES OUTILLER

Le système de management du développement durable offre aux autorités locales un cadre qui permet de renforcer les capacités de pilotage de projet. Il structure et propose un ensemble d'outils (voir les 3 principes décrits plus en détail au sein du « GUIDE 1 - Comment construire et conduire un projet de territoire avec le référentiel ISO 37101 ? ») qui aident :

- à **organiser l'ensemble des composantes** du Projet, dans une logique similaire à celle que l'on retrouve dans le système de management environnemental ou dans le système de management de la qualité, en décrivant les étapes-clés d'un projet, des responsables, des circuits de décision, des modes opératoires, un mode de gestion de l'information...
- à concilier deux exigences :
 - 1/ **travailler ces composantes à la lumière d'objectifs de développement durable** à atteindre, et ce à toutes les étapes du projet,
 - 2/ considérer que ces **composantes interagissent** entre elles (exigence de l'approche systémique) et sont susceptibles d'impliquer différents acteurs.Sans cadre de méthode structuré, ces exigences, sources parfois d'incertitudes, d'injonctions ou de contraintes fortes, pourraient en effet s'avérer de vraies difficultés pour les responsables de projets ;
- à **affecter des rôles et responsabilités**, dans cette logique de management transversal ;
- et ainsi à rendre le projet plus solide.

« Le standard ISO 37101 mobilise l'équipe en la faisant réfléchir et échanger sur le projet ; elle structure, organise et range l'opération pour qu'elle soit compréhensible ensuite par tous grâce à un langage commun. »

Laure Soubrier, Chargée de mission Aménagement opérationnel - Grenoble Alpes Métropole

➔ LA PROFESSIONNALISATION DU MANAGEMENT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ce cadre contribue à renforcer la culture du pilotage de projet de développement durable au sein de l'autorité locale, et développe et/ou conforte des savoir-faire et des compétences d'animation, de transversalité, d'écoute, d'intermédiation, de travail en réseau, de veille, de savoir-faire coopératifs... parfois encore peu mobilisés au sein des organisations publiques. On pourra insister sur la forte composante relationnelle requise pour le bon exercice de ces compétences.

Ce besoin de compétences, qui couvre également les aspects de communication, de sensibilisation et de gestion documentaire, est un élément explicite du standard ISO 37101 / 37104 (cf. rubrique « support du système de management »). Par ailleurs, le système de management du développement durable invite à développer des outils pratiques à utiliser dans la déclinaison des actions :

- tableaux de suivi d'action / d'opération / de mission, rappelant notamment les objectifs de développement durable et proposant différents indicateurs ;
- rappel du référentiel dans les contrats et marchés (par exemple avec la déclinaison des objectifs et des méthodes dans la passation d'appels d'offres)
- outils de formation et de sensibilisation...

« Dans une logique d'amélioration continue, l'EpaMarne-EpaFrance fait évoluer en permanence ses lettres de commande afin d'y intégrer au mieux les défis du Projet Stratégique Opérationnel et les finalités d'ISO 37101. »

Noémie Houard, Directrice de la Stratégie et de l'Innovation - EpaMarne-EpaFrance

Il est important de noter que le système de management du développement durable proposé par l'ISO 37101 / 37104 est adapté pour tous types de territoires, quelles que soient leur nature, leur taille et la complexité des politiques qu'ils portent. Il n'est pas nécessaire de disposer d'équipes fortement dimensionnées pour mettre en place la méthodologie. Pour autant, la mise en œuvre du système de management répondra à des enjeux différents selon les territoires :

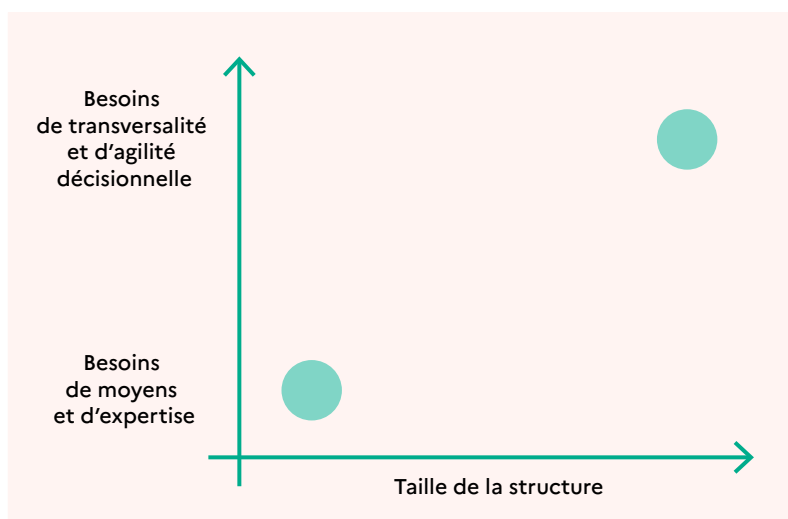


Figure 2 : des besoins d'outils et de méthodes différents suivant les structures

- les collectivités (ou autres opérateurs publics) de taille importante, ont l'avantage d'être dotées de fortes capacités d'ingénierie et de mobilisation d'expertise, et d'être habituées à la conduite de projets complexes ; reste l'enjeu à organiser la transversalité, dépasser les organisations et mobiliser des élus ou décideurs très sectoriels ;
- À l'inverse, les petites collectivités peuvent souffrir d'un manque d'ingénierie, mais elles sont plus agiles dans leurs capacités à développer des approches systémiques et à mobiliser les parties prenantes, y compris les instances décisionnelles.

Au-delà des bénéfices que le système de management durable confère à un projet donné, son application au sein de l'autorité locale procure des effets indirects positifs :

- elle permet à l'autorité locale de constituer un réseau de personnes-ressources « référentes développement durable » au sein de son organisation, d'animer un écosystème d'experts et de partenaires, d'identifier et de mettre en réseau les compétences utiles dans des approches croisées (ex. santé et aménagement, sécurité et vivre ensemble, etc...), d'identifier les personnes les plus motivées au sein de l'organisation pour partager et travailler dans une logique d'intelligence collective...
- elle permet la sensibilisation aux enjeux du développement durable et à leur prise en compte dans les projets, à la fois au sein de l'organisation de l'autorité publique (élus, directeurs, agents) et parmi les partenaires externes ;
- elle contribue ainsi à la conduite du changement de pratiques et à la fabrique systémique de l'action publique.

4 DISPOSER D'UN CADRE DE DIALOGUE RECONNU AU NIVEAU INTERNATIONAL ET MOBILISABLE À DIFFÉRENTES ÉCHELLES

4.1 UN CADRE DE DIALOGUE AU NIVEAU INTERNATIONAL

En 2012, c'est à l'initiative de la France que le comité technique ISO / TC 268 est créé : les acteurs français se fédèrent autour de l'idée de valoriser le savoir-faire français en matière de développement durable des villes et des territoires à travers l'élaboration de normes internationales sur le sujet.

Cette implication forte de la France dans les instances internationales de normalisation répond également à la volonté de contribuer à faire émerger à ce niveau un cadre de dialogue, fondé sur un

« Le standard permet une comparaison qui peut amener à un travail de collaboration international et ainsi de voir les questions de développement durable sous un autre prisme. »

Marianne Malez, Chargée de mission Ville durable, Europe et International - FNAU

langage commun, et des finalités partagées, condition nécessaire pour l'émergence de pratiques exemplaires, pour un développement territorial harmonieux et soutenable. La France, à travers le secrétariat du comité technique qu'elle assure depuis sa création, et le pilotage d'un groupe de travail international, renforce sa mobilisation pour peser dans l'élaboration du standard et l'illustrer de cas pratiques (TC268), affirmant ainsi une vision française du développement durable, caractérisée notamment par une approche globale, holistique et partenariale du développement durable des collectivités.

Un déploiement auprès des villes francophones

par L'Association internationale des Maires francophones (AIMF)

La question des villes durables et intelligentes est un sujet important pour les membres de l'AIMF qui a organisé le 24 septembre 2019 à Yaoundé (Cameroun) une réunion visant à mettre en place les modalités de la contribution des autorités locales à la définition des normes internationales les concernant.

Les membres de l'AIMF ont recommandé à l'association :

- d'assurer la diffusion de ces normes auprès de ses membres ;
- d'appuyer les villes pour qu'elles puissent contribuer à l'élaboration des normes ;
- d'appuyer les villes dans la mise en place d'outils et de démarches pour l'opérationnalisation des normes ;
- de s'associer à l'ISO pour faciliter le lien avec les autorités locales ;
- d'être à l'initiative de propositions de normes favorisant le travail des collectivités locales.

Afin d'opérationnaliser ces engagements et recommandations, l'AIMF a décidé lors de son Assemblée Générale du 2 décembre 2019 à Phnom Penh d'expérimenter la norme ISO 37101 avec la ville de Douala (Cameroun). L'objectif de cette expérimentation est d'accompagner l'utilisation des standards de management de projet « ville durable » dans leur mise en œuvre à l'occasion d'une action concrète de développement urbain. Plus particulièrement, c'est dans le cadre du projet « Douala ville durable : aménagement Makepe Missoke » que la norme ISO 37101 sera expérimentée.

Pour l'AIMF, l'utilisation de la norme ISO 37101 apparaît comme un moyen pertinent pour :

- fédérer l'ensemble des acteurs de la ville durable (organismes de financement, État et opérateurs, collectivités territoriales et entreprises privées) autour d'un cadre méthodologique partagé pour faciliter la mise en œuvre des stratégies des territoires engagées pour la transition écologique et optimiser les leviers financiers ;
- mettre en cohérence les actions des différents acteurs de la chaîne, faciliter le dialogue autour d'objectifs et de visions communs au niveau national et international, optimiser les leviers stratégiques, financiers et opérationnels, et s'engager de manière partenariale dans une démarche qualité ;
- promouvoir une vision large du développement territorial qui pourra s'appuyer sur les expérimentations ponctuelles déjà financées ou futures ;
- construire un cadre de dialogue entre les différents appels à projets permettant d'améliorer la lisibilité collective de ceux-ci et de faciliter les réponses des candidats ;
- construire un outil partagé de capitalisation et d'échange autour de l'expérience des collectivités territoriales et diffuser les innovations au niveau national et international.



Le lancement de cette démarche constitue une étape importante dans le partage des ambitions que porte le standard ISO 37101, en ouvrant notamment des pistes de **coopération décentralisée** et en encourageant l'échange d'expériences, à travers par exemple, la création de binômes de villes.

4.2 UN CADRE DE STANDARDISATION EUROPÉENNE QUI S'ORGANISE AUTOUR DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'ISO 37101

Forte de cet engagement international, la France a investi le niveau européen en portant, en 2019, la proposition de création d'un comité de normalisation européen des villes et communautés durables (CEN/TC 465). Une première réunion plénière du comité technique en juin 2020 a permis de valider le périmètre d'application du comité technique et de lancer de premières pistes de travail pour les années à venir. Ce comité technique pilote donc désormais la production normative européenne sur le sujet des villes et communautés durables, de façon coordonnée avec les standards internationaux, notamment issus de l'ISO/TC 268. Les enjeux sont grands à ce niveau européen, d'une part parce que les exigences en matière de standardisation européenne imposent aux pays membres de reprendre dans leur collections nationales les standards européens, d'autre part parce que l'existence de normes européennes sur un champ donné empêche toute production normative nationale sur le sujet. Dit autrement, ce qui va se passer au niveau européen dans le cadre de ce comité technique conditionne fortement les futures normes disponibles en France sur le sujet, d'où l'importance de porter largement les ambitions françaises en la matière à ce niveau.

« Le standard ISO 37101 est spécifiquement ciblé pour être la base de la réflexion normative européenne qui pose l'approche systémique comme condition pour le développement de ses futurs standards. Le travail mené actuellement en France autour du standard sera repris et enrichi au niveau européen, ce qui conforte d'autant plus les collectivités qui auront affaire directement ou indirectement aux instances européennes. »

Christian Levy, Président de la commission nationale de normalisation AFNOR, villes et territoires durables et intelligents

4.3 UN STANDARD TRÈS INSPIRÉ DES PRATIQUES FRANÇAISES ET DES POLITIQUES PUBLIQUES QUI S'ORGANISENT PROGRESSIVEMENT AUTOUR DE CE STANDARD EN FRANCE

La France s'est forgée depuis des années une forme de doctrine en matière de développement durable des territoires, en co-construisant des guides et outils avec les villes et les territoires, ainsi que de nombreux acteurs. Le cadre national de référence pour l'élaboration des agendas 21 locaux, publié en 2006, complété par le « référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et agenda 21 » en 2009, constituent des documents fondateurs qui ont largement contribué à opérationnaliser la notion de développement durable dans les villes et territoires français.

Ce n'est pas un hasard si les recommandations méthodologiques et le contenu conceptuel de ces deux documents présentent des proximités très fortes avec les exigences et étapes de l'ISO 37101.

L'État soutient aujourd'hui la diffusion de ce standard tant au niveau des grands opérateurs nationaux, que des acteurs locaux de l'aménagement :

- Faisant le diagnostic d'un besoin d'homogénéisation des appels à projets nationaux, l'Etat a piloté la production d'un guide à destination des lanceurs d'appel à projet, diffusé à l'automne 2019 au sein de la DGALN, mettant en évidence les apports du standard pour la structuration d'un appel à projet et la rédaction d'un cahier des charges.
- L'Etat et ses opérateurs ont d'ailleurs lancé ces dernières années des appels à projets s'appuyant sur le standard ISO 37101 : Territoires d'innovation, Territoires d'industrie, Quartiers fertiles.
- Les travaux autour de l'ISO 37101 ont également été l'occasion pour l'Etat d'initier un travail de convergence des référentiels de management de projet urbain, travail qui se poursuit aujourd'hui.



- La diffusion du standard s'accompagne de la mise en place de formations sur le sujet. Initiées dans le cadre du réseau ÉcoCité en 2018, ces formations ont fait l'objet d'une communication lors de la présentation des 10 ans de la démarche ÉcoCité selon les 6 finalités du standard.
- L'appropriation du standard par les collectivités est un enjeu fort pour sa diffusion. Dès 2018, l'Etat a souhaité accompagner cette appropriation en pilotant la réalisation de plusieurs études de cas, réalisées sous l'égide de la DGLAN, autour de projets ambitieux : Les Parisculteurs (Paris), la Presqu'île (Grenoble), Cœur agro-urbain (Montevrain, en Seine-et-Marne), Rêve de scènes urbaines (Plaine Commune, en Seine-Saint-Denis). Ces études de cas ont fait l'objet de monographies, publiées par le ministère (<http://www.ecocites.logement.gouv.fr/la-demarche-ecocite-sur-le-devant-de-la-scene-lors-a190.html>).
- Enfin, le magazine ISO Focus, publié par l'ISO, a consacré son numéro de mai-juin 2020 au rôle des normes dans la création de villes durables. Grenoble Alpes-Métropole, qui participe à l'expérimentation de la norme ISO 37101 en France, y fait l'objet d'un article dédié.

4.4 UN LANGAGE COMMUN AU SERVICE DU DIALOGUE ENTRE LES PARTIES PRENANTES D'UN PROJET

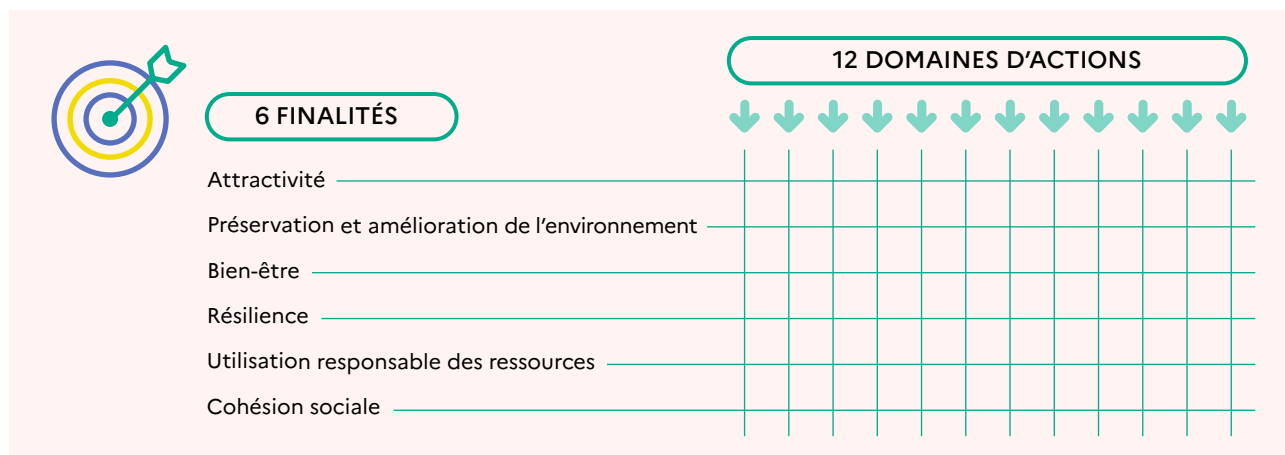
La méthode qui consiste à accompagner la vie du projet en faisant référence aux 6 finalités et 12 domaines d'action permet de développer un langage commun et des principes d'analyse partagés qui facilitent le dialogue au sein des organisations, mais aussi avec les différentes parties prenantes externes au projet.

« Grâce à son langage commun, la grille « finalités x domaines d'action » permet de s'inspirer d'autres territoires disposant de programmes d'actions comparables. »

Mathieu Monier,
Directeur de mission PSO
et synergies territoriales -
EpaMarne-EpaFrance

Les bénéfices de l'utilisation de ce langage commun sont multiples. Elle permet en effet de :

- s'accorder sur les objectifs stratégiques du projet et leurs indicateurs d'évaluation associés,
- s'accorder sur le contenu des différentes composantes opérationnelles du plan d'action et sur leur contribution à l'ambition,
- servir de cadre sémantique et d'évaluation partagé dans le cadre d'une contractualisation, (cf. exemple de la réponse de La Rochelle à l'AAP « Territoire d'Innovation » un peu plus loin)
- cadrer les réponses aux appels à manifestations d'intérêt et aux appels à projets de l'Etat qui vont progressivement s'appuyer sur ce référentiel, et à moyen terme, ceux de l'Europe (voir plus haut), en facilitant une compréhension unifiée par les collectivités,
- partager avec d'autres territoires les bonnes pratiques et les valoriser dans une démarche de recherche d'exemplarité.



« En instaurant un langage commun, le standard ISO 37101 facilite l'obtention d'aides et de ressources en fluidifiant la réponse des territoires aux appels à projets des services de l'Etat. »

Bastien Dalmasso, Chargé de mission Participation Citoyenne - Grenoble Alpes Métropole

Le projet de territoire partagé,

ADN des Pays et des Pôles territoriaux (PETR)

Entretien avec Michael RESTIER, Directeur de l'ANPP

(Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays)

→ QUELQUES MOTS SUR LES PAYS

Les Pays ont été introduits par la loi de 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire dite loi « Pasqua », renforcés par la loi « Voynet » de 1999, puis par la loi de Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) de 2014, qui institue un nouveau cadre juridique au travers des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux (PETR, appelés plus communément Pôles territoriaux). Ce sont des structures légères de mutualisation, qui représentent des échelles territoriales cohérentes et dont l'essence-même est de porter des logiques de projet de territoire et d'y impulser de nouvelles dynamiques de développement local.

Les Pays ciblent des missions transverses (sur le numérique notamment) et 5 grandes thématiques qui de manière directe ou indirecte ont toutes à voir avec les enjeux de développement durable : la transition énergétique et écologique, avec l'éducation à l'environnement, l'eau ; les services à la population (maisons France services, animation des réseaux d'acteurs, mobilité) ; la planification spatiale (SCoT) ; la gestion des fonds européens, notamment Leader ; le développement économique et l'animation du tissu économique local (tourisme, projet alimentaire territorial, silveréconomie...).

→ EN QUOI L'APPROCHE DÉVELOPPÉE PAR L'ISO 37101 / 30104 FAIT ÉCHO AUX MISSIONS DES PAYS ?

Il existe aujourd'hui plus de 270 Territoires de projet en France, couvrant ainsi plus de 70 % du territoire national et 45% de la population française. Ce sont des structures agiles (en moyenne 8 équivalents temps plein/territoire), qui développent, pour et avec les EPCI qui les composent, des logiques de mutualisation **d'ingénierie de projet**, notamment financière et d'animation.

La définition de stratégies, inscrite au sein d'un projet de territoire partagé, la mise en œuvre de plans d'action, mais aussi l'ensemble des efforts d'animation et de concertation qui permettent d'aborder les projets dans une logique transversale, tout cela est au cœur des missions et de la culture que développent les Pays. **Le standard ISO 37101 / 37104 est précieux, car il aide à verbaliser et structurer le cadre de pensée et le mode opératoire qui constituent le quotidien de nos Territoires de projet.**



Par exemple, les Pays sont très attentifs à un point-clé du standard, à savoir l'association et l'articulation de la gouvernance locale et des parties prenantes aux différentes phases du cycle de vie d'un projet, concrétisé ici notamment au travers des conférences des maires et des conseils de développement qu'ils sollicitent.

➔ QUELLES SONT LES PERSPECTIVES QU'OUVRE L'UTILISATION DU STANDARD ?

L'utilisation de la grille « finalités » x « domaines d'actions » pour analyser les projets, structurer une démarche, fixer des objectifs, nourrir les éléments de communication vers les élus et les parties prenantes, etc... offre un cadre d'analyse et de mise en perspective des projets très prometteur.

Le fait de pouvoir disposer d'un langage commun et d'outils de dialogue avec les partenaires tels que les Régions et l'Etat représente un atout indéniable pour les territoires, sous réserve bien sûr que ces partenaires adoptent à tous les niveaux ce même référentiel et que celui-ci fasse l'objet d'une bonne appropriation par tous. La Charte interministérielle de la contractualisation entre l'Etat et les collectivités, diffusée en 2019, nous conforte dans cette analyse : elle remet le « projet de territoire » au cœur de toute contractualisation et énonce des recommandations alignées avec celles du standard ISO 37101 (participation renforcée des citoyens et des acteurs locaux, pilotage partenarial, approche transversale, principe d'évaluation...).

Le cadre général de la méthode pointe également de manière explicite la nécessité de disposer de moyens d'ingénierie publique locale dédiés, décrits comme le « support de système de management » dans le standard ISO 37104, capables d'aborder la transversalité des approches, et qui font la spécificité des Pays.

Au final, le cadre de méthode favorise le développement local en remettant en avant une logique de « projet de territoire partagé ».

5 OBJECTIVER, COMMUNIQUER ET RENDRE COMPTE

Tous les éléments développés ci-dessus (implication des parties prenantes et transversalité, capacité à faire évoluer le projet et l'enrichir, structuration du pilotage de projet, langage commun autour de la grille de questionnement « finalités x domaines d'action ») sont autant d'atouts qui aident :

- à objectiver les **choix stratégiques** et les plans d'actions : réinterroger le positionnement stratégique, analyser, formaliser et assumer les points forts et points faibles, développer des actions complémentaires, se doter d'une méthode d'évaluation...,
- à trouver une forme de **reconnaissance** aux retombées positives d'un projet, qui en matière de développement durable, sont bien souvent non monétisables,
- à renforcer l'appropriation et la **mobilité** dans l'élaboration de ces choix, à tous les échelons : élus, administrations, parties prenantes..., mais aussi à favoriser l'alignement de services dans une logique de rationalisation et mutualisation des méthodes et outils,
- à crédibiliser le projet et à accroître la **visibilité** des politiques et des stratégies, en mettant notamment en place une évaluation dont les critères auront été partagés et co-construits,
- à mieux **communiquer** sur le projet et à renforcer la transparence de l'action publique locale, en rattachant les objectifs visés par le projet à un ensemble de finalités cohérentes et qui font sens, et en s'inscrivant dans une logique de dialogue permanent avec les parties intéressées.

« Le standard ISO 37101 permet d'argumenter le degré d'intervention du territoire dans certains domaines. C'est un outil préalable aux échanges suscitant des interrogations, mettant en exergue les points forts et les points faibles, incitant à faire évoluer les projets dans le bon sens. »

Sylvie Maino, Directrice - Pays Vendômois

6 AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES POLITIQUES PUBLIQUES

In fine, le système de management du développement durable est un **instrument au service d'une vision** qui se veut être un puissant outil d'aide à la décision et d'amélioration de la performance de l'action publique.

Il aide à **maximiser les retombées positives** d'un projet, et, en les rendant plus lisibles, à optimiser l'allocation des ressources financières nécessaires pour conduire le projet et à mieux les mobiliser, y compris auprès de partenaires institutionnels et économiques.

Il contribue également à **transformer les pratiques de l'autorité locale** sur le plus long terme, en renforçant la culture de management de projet, en développant la transversalité et en verbalisant

de manière plus précise les impératifs de transition (écologique, sociale, économique) à l'agenda des différents services.

« Il est important pour les élus d'être convaincus que le standard ISO 37101 est un outil pour les aider dans la conception et l'élaboration de leur projet et pour mener à bien leur réflexion de contractualisation avec l'Etat ou la Région. »

Sylvie Maino, Directrice - Pays Vendômois

Il permet enfin de valoriser une **politique d'exemplarité** en matière de développement durable, pour gagner ainsi en visibilité mais aussi pour fournir des gages positifs dans le cadre d'exercices de contractualisation, et différenciants pour des réponses à appels à projets.

Application d'une démarche s'appuyant sur les principes du standard ISO 37101 : la démarche Territoire d'innovation La Rochelle Zéro carbone

La communauté d'agglomération (CA) de la Rochelle porte depuis près de 40 ans une ambition forte en termes de développement durable de son territoire. En 2017, le conseil communautaire adoptait à l'unanimité le « projet de territoire créatif, solidaire, sobre et durable ». C'est dans ce contexte que la communauté d'agglomération a réuni un écosystème de plus de 130 partenaires pour porter une candidature ambitieuse à l'appel à projet Territoire d'Innovation (TI) en 2018. Le projet « La Rochelle Territoire Zéro Carbone » conforte la volonté de concilier transition énergétique, solidarités et modes de vie accessibles à tous, en engageant le territoire vers le « zéro carbone » à l'horizon 2040.



Comme préconisé dans l'appel à projet TI, la CA de la Rochelle s'est largement appuyée sur le standard ISO 37101 pour construire et animer sa candidature. En reprenant largement la sémantique développée dans la norme (ambition stratégique / diagnostic circonstancié), l'équipe projet a cherché à fédérer l'ensemble des partenaires du projet autour d'un langage commun, qui contribue à faire émerger une vision partagée. Au-delà des termes, les concepts clés et grands principes d'action de l'ISO 37101 (mobilisation des parties prenantes / gouvernance) ont permis de conforter les partis pris en termes de pilotage de projet. Enfin, et surtout, la norme ISO 37101 a fourni une méthode rigoureuse de structuration d'une démarche d'évaluation ambitieuse, visant, tout au long du projet, à garantir la tenue des objectifs et, en cas de déviation de la trajectoire par rapport au cap fixé, à ajuster le projet.

Un travail collectif, mobilisant l'ensemble des responsables des 8 axes du projet, a consisté à formuler, et par là partager, les objectifs stratégiques du projet, au regard des 6 finalités de la norme, avant de les traduire dans les indicateurs d'impacts associés.

Ce travail a ensuite été décliné en objectifs opérationnels, et en actions, auxquels indicateurs de résultats et de réalisation sont respectivement adossés. Dès lors, les préconisations méthodologiques de la norme ISO37101 se sont avérées particulièrement efficaces pour bâtir une démarche d'évaluation robuste et opérationnelle, à même de soutenir le pilotage tout au long du projet.

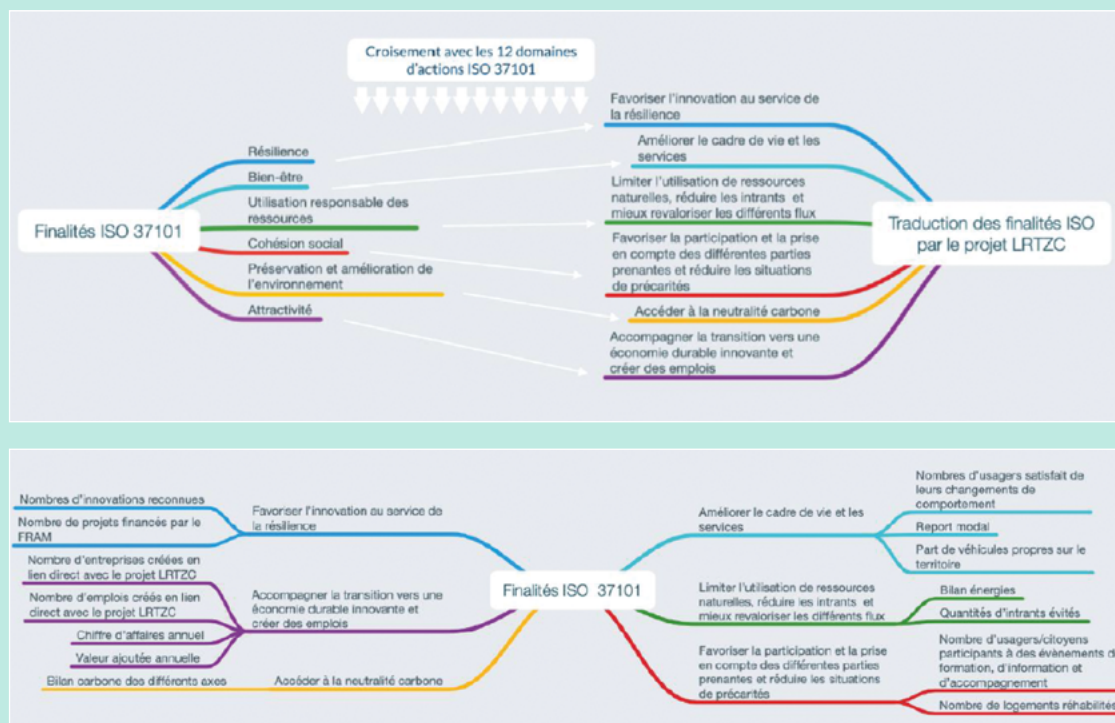


Figure 3 : Exemple de croisement des objectifs du projet avec les finalités ISO 37101.

Conduire des stratégies de développement territorial durable

Pourquoi utiliser le référentiel ISO 37101, un cadre méthodologique partagé en France et à l'international ?

Décembre 2020

Publié par la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN), la Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP), la sous-direction de l'aménagement durable (AD), le bureau des opérations d'aménagement (AD5), Tour Séquoia - 92055 Paris La Défense CEDEX

DIRECTION DE LA PUBLICATION

Directrice de la publication : **Stéphanie DUPUY-LYON**, Directrice générale de l'aménagement, du logement et de la nature

Rédaction et coordination éditoriale :

- Membres du groupement 360 : **Dominique RENAUDET** – Neoclide, **François-Laurent TOUZAIN** – 360, **Xavier NORMAND** – XN Conseil, **Aurore CAMBIEN** – CEREMA, **Lionel CAUCHARD** – Efficacity
- Sous la direction d'**Isabelle MORITZ**, adjointe au chef du bureau AD5 et de **Christian LEVY**, chargé de mission auprès de la DGALN, président de la commission nationale de normalisation villes et territoires durables

COMITÉ ÉDITORIAL ET CONTRIBUTEURS

Ont participé au groupe de travail et contribué à la réalisation de ce guide :

- **Sylvie MAINO** – Directrice – Pays Vendômois
- **Caroline LAPELERIE** – Directrice Déléguée à l'Innovation, **Axel PAULINO** Responsable Innovation Smart City, **Gautier AUBOURG** – Coordonnateur Laboratoire des Usages et Expérimentations – Toulouse Métropole
- **Gwenola STEPHAN** – Responsable Développement Durable, **Robin PLASSERAUD** – Conseiller Technique – Association des Maires de France
- **Laure SOUBRIER** – Chargée de mission, **Mirey SALMAN** – Directrice du projet Centralité Sud, **Céline BENOIT TAHMAZIAN** – Cheffe du service contractualisations, **Bastien DALMASSO** – Chargé de mission Participation Citoyenne – Grenoble Alpes Métropole
- **Laurent JABOEUF** – Conseiller - Association Internationale des Maires Francophones
- **Margot DELAFOULHOUZE** – Responsable Plaidoyer Villes & Territoires Durables – WWF France
- **Marianne MALEZ** – Chargée de mission Ville durable, Europe et International – Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme
- **Michael RESTIER** – Directeur – Association Nationale des Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux et des Pays
- **Noémie FOMPEYRINE** – Responsable mission résilience, **Raphaëlle THIOILLIER** – Cheffe de projet OASIS, **Sigrid LASSEN** – Mission Résilience – Ville de Paris
- **Noémie HOUARD** – Directrice Adjointe de la stratégie, **Elisabeth ZOGHLAMI** – Directrice du pôle Méthode & Qualité, **Mathieu MONIER** – Responsable attractivité territoriale – EpaMarne-EpaFrance
- **Philippe ANGOTTI** – Délégué adjoint en charge de la Transition écologique, de l'urbanisme et responsable des ressources humaines – France urbaine
- **Stéphane BOIS** – Directeur, **Laurie Mai DENOUX** – Directrice de projets – Pôle métropolitain – Pôle Métropolitain Nantes Saint-Nazaire
- **Yannick FLEURY** – Directeur – Pays d'Epervay - Terres de Champagne
- **Carla BRAGA** – Responsable du volet économique, Coordination nationale des contrats de transition écologique, **Fanny BONTEMPS** – Coordination nationale des contrats de transition écologique – Ministère de la transition écologique

Crédits photographiques :

Couverture : F. Bukajlo / CAPA PICTURES - Édito : Arnaud Bouissou

En savoir plus : <https://www.ecologie.gouv.fr/lab2051>



CONDUIRE DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE



Pourquoi utiliser le référentiel ISO 37101, un cadre méthodologique
partagé en France et à l'international ?



GUIDE 1 - Comment construire et conduire un projet de territoire
avec le référentiel ISO 37101 ?



GUIDE 2 - Comment rédiger un appel à projet à destination
des territoires avec le référentiel ISO 37101 ?



**MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Lab
2051**
POUR UNE VILLE SOBRE,
RÉSILIENTE ET INCLUSIVE