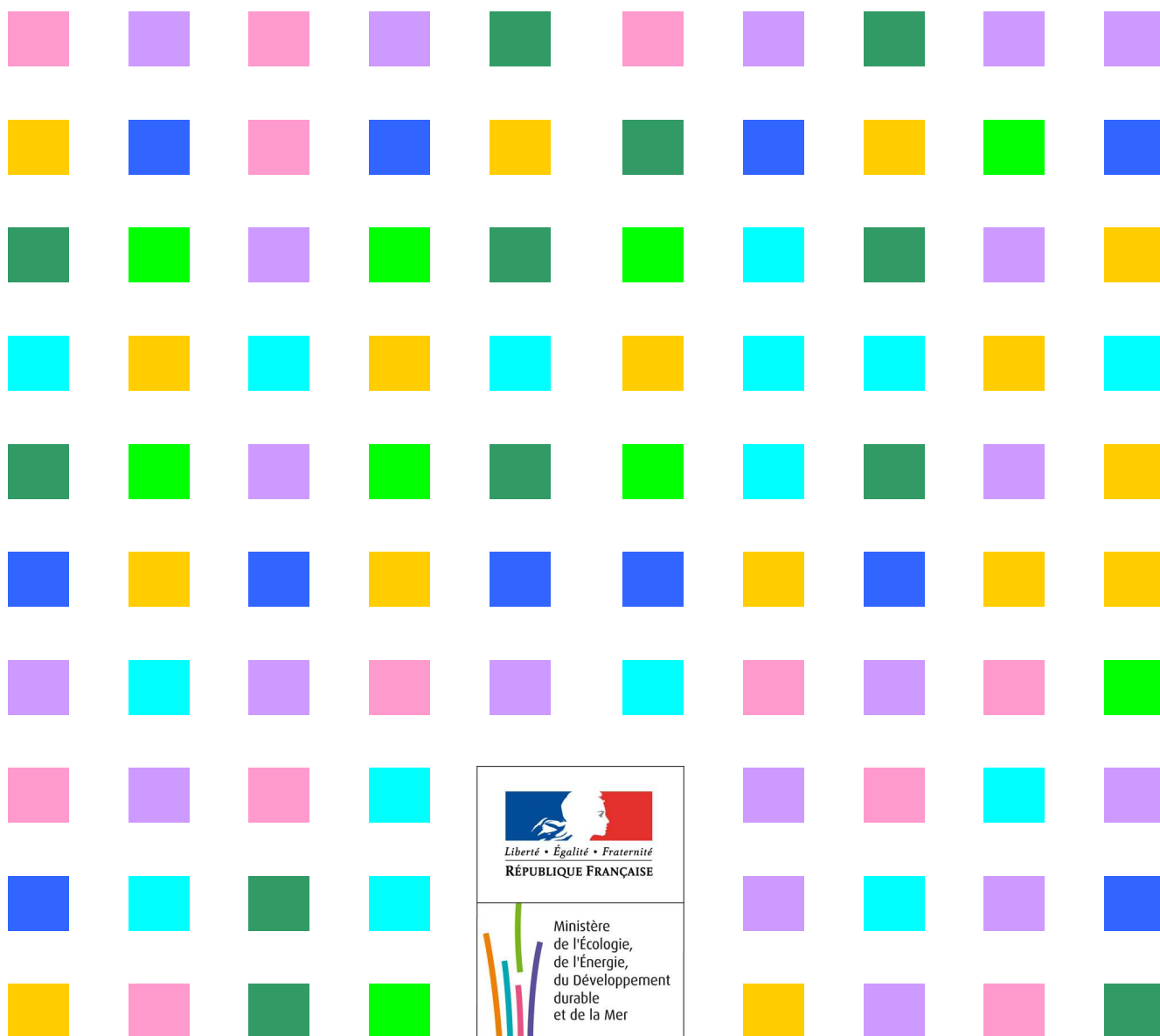


CONSEILS AUX UTILISATEURS DE LA GRILLE RST₀₂



Remerciements

La grille RST₀₂ est le fruit d'un travail collectif du Réseau Scientifique et Technique (RST) mené par les Centres d'études techniques de l'équipement (CETE) et le Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (CERTU), à la demande du Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer (MEEDDUM) et pilotée par la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN).

Nous tenons à remercier Anne-Laure NICOT, fonctionnaire-stagiaire auprès de l'Institut régional d'administration de Lyon, pour les entretiens qu'elle a menés durant les mois de novembre et décembre 2008 auprès d'une quinzaine d'utilisateurs de l'outil, et pour la livraison d'un rapport d'étude sur les modes opératoires de la grille RST₀₂.

Nous remercions pour leurs conseils, avis, contributions, relectures du document final :

- Thomas GUÉRET (DGALN) ;
- Frédéric DAMOUR, Christian HUET, Valérie JAKUBOWSKI, Didier LABAT (CETE Sud-Ouest) ;
- Hervé HARDUIN (DRE Aquitaine) ;
- Catherine VINAY, Anthony DUBOIS (CETE Méditerranée) ;
- Renée Bacqueville (CETE Nord-Picardie) ;
- Christophe FRADIER, Philippe GRAVIER, Michel LEGRAND (CETE de Lyon) ;
- Richard MARCELET, Valérie MÜLLER, Sophie NOIRET (CETE de l'Est) ;
- Sandrine LIÉNARD (LREP) ;
- Jean-Louis TRICOIRE (DDE 11) ;
- Fabien PILLET (DDE 55) ;
- Sylvain POMMIER (DDE 59) ;
- Giancarlo VÉTTORI (DDE 91) ;
- Axel SCHALK (CVRH de Mâcon) ;
- Nathalie LOURDEL, consultante en développement durable, bureau d'études « AUTREMEN » ;
- Daniel PILLANT, Bruno LUQUET (CERTU).

La rédaction et la coordination du mémento « **Conseils aux utilisateurs de la grille RST₀₂** » ont été assurées par Emmanuel BOUTEFEU (CERTU) et Anne-Laure NICOT (IRA).

Introduction

Dans sa livraison de 2006¹, le guide d'utilisation de la grille RST₀₂ comporte des indications sommaires sur les précautions d'emploi qui donnent quelques informations utiles, clés de lecture, règles de conduite pour faciliter la prise en main de l'outil. Depuis, une centaine de projets, - études, plans et programmes, dossiers, réalisations - ont été élaborés et évalués avec l'aide de la grille. Les retours d'expériences des services, les contributions des bureaux d'études et les entretiens menés auprès de praticiens de l'outil montrent l'étendue des modalités de mise en oeuvre : en équipe-projet, atelier de dialogue, comparaison de scénarios, évaluation de dossiers, analyse de variantes, diagnostic de territoire... Afin d'accompagner les futurs utilisateurs dans leur démarche d'initiation, de formation et d'application de la grille, nous proposons de compléter le guide d'utilisation par des conseils pratiques sur les différents modes opératoires que nous avons rencontrés.

Trois étapes ont été repérées dans le processus d'apprentissage de la grille que nous allons développer en mettant l'accent sur les recommandations utiles. Pour le lecteur qui ne dispose pas de l'outil, il convient de se reporter au guide d'utilisation de la grille RST₀₂. Ce dernier comprend un descriptif de l'outil, inclut un guide de questionnement et un recueil de recommandations générales qui sont téléchargeables sur le site Internet du Certu². Un cédérom annexé au manuel d'utilisation réunit les modules d'installation et les applications informatiques développés sous Microsoft Excel et OpenOffice Calc. L'ensemble des documents composent un livret-cédérom permettant de se familiariser avec l'outil.

La grille RST₀₂ est un cadre de référence visant à développer des synergies d'acteurs, - financeurs, élus, ingénieurs, consultants, entreprises, - pour mieux prendre en compte le développement durable dans un projet qu'ils portent en commun. Si la grille peut infléchir un projet non durable, depuis les phases de conception jusqu'à sa mise en oeuvre, il faut savoir garder raison et ne pas pêcher par excès d'optimisme. La complexité du guide de questionnement et la richesse du recueil des recommandations peuvent rebuter certains praticiens, notamment si ces derniers documents sont pris au pied de la lettre. Les exemples abondent d'une lecture trop stricte de la grille, sans parvenir à créer de valeur ajoutée au sein d'un projet !

Pour une réelle efficacité de l'outil, sa prise en main doit absolument s'inscrire dans une démarche participative et non dans une action isolée ou une intervention autonome. Les retours d'expériences montrent que la grille est un support de management des avis et un cadre de travail collectif. Elle a le mérite de faire émerger les points de vue que chacun porte en matière de développement durable. C'est un outil d'aide à la réflexion.

¹ DGUHC, CERTU, septembre 2006, *Prendre en compte le développement durable dans un projet - Guide d'utilisation de la grille RST₀₂*, 65 p.

²http://www.certu.fr/fr/Projets_transversaux-n206/Développement_durable-n207/Grille_de_lecture_developpement_durable_&039;RST_02&039;-a311-s_article_theme.html

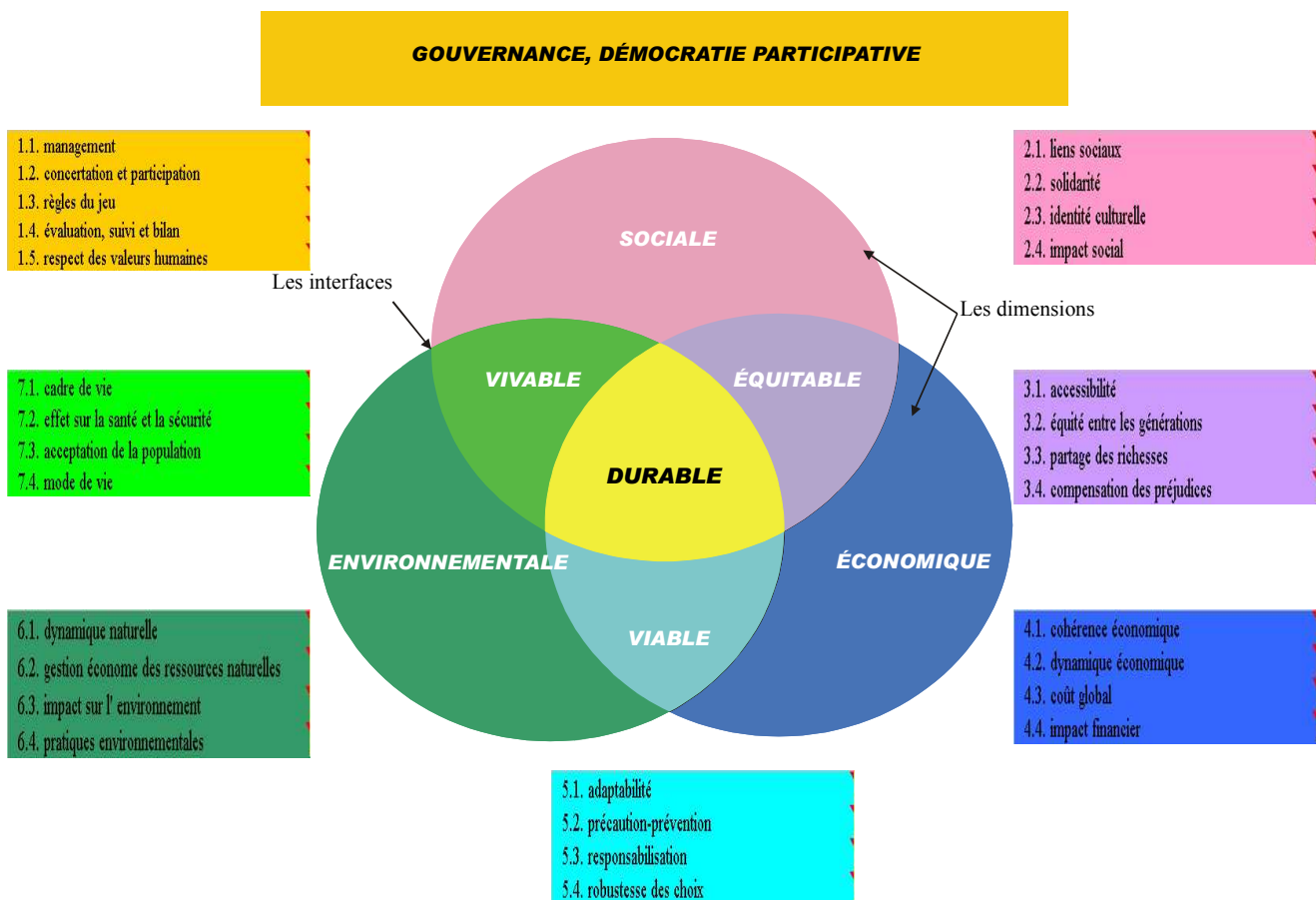
1. Présenter la grille RST₀₂

Présenter la grille suppose de ne pas négliger les points suivants. Il convient de rappeler les origines de la grille, décrire l'outil, expliquer l'architecture, présenter son fonctionnement, montrer les sorties graphiques (*tableau des performances, profil développement durable, courbe de température, escalier de la gouvernance*), insister sur les objectifs d'une grille de questionnement et d'analyse de critères du développement durable, apaiser les craintes et les appréhensions des néophytes, souvent enclins à considérer la grille comme « une usine à gaz ».

Un cadre de référence équilibré

L'architecture de la grille s'adosse aux trois dimensions du développement durable (économique, environnementale et sociale), ainsi que leurs interfaces respectives (vivable, équitable, viable), auxquelles s'ajoute une dimension centrale : « la gouvernance et démocratie participative ». Les 27 principes de la Déclaration de Rio (Sommet de la Terre, 1992) ont été transcrits en 27 critères, répartis et affectés de manière équilibrée par groupe de quatre, dans chacune des dimensions et des interfaces.

L'architecture de la grille RST₀₂



La dimension « gouvernance et démocratie participative » s'étoffe d'un critère supplémentaire : 5 au lieu de 4. À chaque critère correspondent trois ou quatre questions auxquelles il convient de répondre. À chaque question sont associées trois ou quatre recommandations générales destinées à guider les réflexions des utilisateurs et à alimenter les propositions du groupe de travail.

L'analyse d'un projet consiste à passer en revue des critères au regard d'un guide de questionnement et d'un recueil de recommandations à des fins de rechercher des pistes d'amélioration. La grille est constituée d'une succession de tamis dont les mailles sont de plus en plus fines. Les potentialités de l'outil procèdent d'une analyse comparative de projets similaires, tenant compte des bonnes pratiques reconnues, des savoirs et des enseignements que des acteurs peuvent en tirer collégialement (atouts, forces, faiblesses, opportunités, menaces).

La grille propose ainsi un cadre de travail, ordonné sous la forme d'un tableau des performances, dont l'ordre de remplissage n'a pas d'importance. Les applications graphiques visent à mettre en lumière les forces et les faiblesses d'un projet vis-à-vis du développement durable.

Le mode opératoire de la grille RST₀₂



Les objectifs de la grille

Les objectifs assignés à l'outil sont variables.

- A minima, l'objectif peut être de sensibiliser et de former des agents ou des services au développement durable. Le fait de s'appuyer sur la grille RST₀₂ permet à des débutants peu familiers avec les principes du développement durable, de mieux cerner le caractère transversal du concept et ses contours. La grille permet de découvrir les potentialités du développement durable en termes d'aides à la conception et à la décision. Elle est un outil de sensibilisation et de créativité. Ainsi, en identifiant clairement les enjeux du développement durable au sein d'un exemple, d'un projet témoin ou d'une étude de cas, les utilisateurs de la grille sont à même de mettre en évidence des éléments positifs (toujours rassurants), et de détecter des marges de progrès au regard de sujets qui sont moins bien traités.

- Si elle est utilisée suffisamment en amont, la grille peut orienter la conduite d'un projet ou d'une politique. Une utilisation collégiale de la grille permet alors de modifier, revisiter, faire émerger de nouvelles orientations partagées par les porteurs de projet. La prise en main de l'outil donne de meilleurs résultats à la condition que le projet soit examiné en groupe de travail organisé en atelier de dialogue. Ce mode opératoire permet aux participants de s'exprimer et de dresser une photographie commune d'un projet. L'argumentaire tiré des échanges et des discussions constitue un matériau de choix pour corriger un projet non durable, notamment pour réduire ses impacts négatifs. L'appréciation portée à un critère résulte d'une vision collective mettant en évidence ce qui est perfectible, ce qui peut être amélioré.

- La grille permet d'analyser ou d'évaluer un projet, de mesurer le niveau de durabilité des actions entreprises et d'apprécier les incidences notables et prévisibles des mesures préconisées sous l'angle du développement durable. Au-delà d'une application de la grille en qualité d'outil d'analyse, il est plus intéressant de l'utiliser dans une démarche de conduite de projet, au moment où les choix peuvent encore être modifiés, et qu'il existe des opportunités à saisir et des marges substantielles de progrès à réaliser. C'est en effet dans cette optique que la grille offre une réelle plus-value.

Les avantages et les inconvénients de l'outil

Les points forts

La grille RST₀₂ est déposée à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) ; elle est exempte de licence et de droit d'utilisation (licence libre). Les applications informatiques sont téléchargeables gratuitement via le site Internet du Certu³. Un internaute est libre d'utiliser, d'améliorer et de modifier la grille pour son propre usage ou le compte de tiers, quel que soit le projet étudié.

Toutefois, la liste des critères de la grille est invariable, ce qui veut dire qu'un critère difficile à traiter ou gênant ne peut pas être supprimé pour obtenir un projet mieux disant sur le plan du développement durable. Il n'est donc pas possible d'écarter un critère « mal pris en compte » pour verdir un projet ou instrumentaliser une politique non durable. La liste des critères est établie une fois pour toute. De ce fait, le tableau des performances est verrouillé par un mot de passe : un utilisateur ne peut pas effacer les cellules concernées pour supprimer un critère mal classé ou introduire un critère complaisant. En revanche, un critère peut être marqué « hors sujet », en tant que de besoin, si aucun lien de cause à effet n'apparaît de prime abord, mais à l'usage cela reste exceptionnel.

La grille RST₀₂ est un outil généraliste applicable à une grande diversité de projets - plans et programmes, études, politiques, constructions, ouvrages d'art - engagés par les services de l'État, les collectivités territoriales, les bureaux d'études, quel que soit leur état d'avancement (aide à la conduite, revue de détail, diagnostic de projet, état des lieux, évaluation, bilan et suivi). La grille est robuste et polyvalente : elle s'adapte à des opérations, études et travaux les plus divers, qu'ils soient publics ou privés, qu'ils relèvent de projets matériels, immatériels, voire très spécialisés (résorption des zones blanches haut débit d'un département). La grille a été déclinée avec succès en d'autres grilles-métiers donnant naissance à de nouvelles familles de grilles thématiques (eau⁴, transport).

Examiner un dossier au crible de la grille encourage la transversalité et la pluridisciplinarité, sous réserve que le management de l'équipe-projet adopte une démarche participative⁵. Il s'agit de soutenir les initiatives amenant à croiser les savoirs théoriques et les savoirs de terrain. La grille tente de résoudre par la communication et le dialogue les points de vue et les avis des acteurs associés, en prônant la négociation comme mode de prise de décision. Des expérimentations encourageantes et riches d'enseignements ont été menées :

³ <http://www.certu.fr/>

⁴ CERTU, juin 2009, *Manuel de recommandations pour la prise en compte du développement durable dans la gestion du cycle de l'eau : fascicule 1 : assainissement urbain ; fascicule 2 : aménagement de bassin versant*, en téléchargement sur le site <http://www.certu.fr/catalogue>

⁵ FRADIER Christophe, mars 2009, *Inventaire de l'utilisation de la grille RST02 au sein des services du MEEDDAT, périmètre d'action du Cete de Lyon*, Cete de Lyon, 22 p.

- application de la grille sur de grands projets d'infrastructures routières, au stade débat public (cas des contournements autoroutiers de Bordeaux et de Toulouse) ;
- adaptation de la grille pour aider les services de l'État dans l'instruction des documents d'urbanisme (PLU, SCoT) ;
- utilisation de la grille pour des missions en ingénierie d'appui territorial, en ingénierie concurrentielle et non concurrentielle ;
- aide de la grille pour analyser des projets d'aménagement et de développement durable (Nice, Gex), des procédures d'opérations programmées d'amélioration thermique et énergétique de l'habitat (Syndicat inter-territorial du pays du haut entre deux mers, Agence nationale de l'habitat de la Loire), comparer des projets de variantes de réhabilitation d'un pont classé monument historique (La Charité-sur-Loire), évaluer des parcs d'activités économiques existants (département du Loiret)....

Elle offre une réelle efficacité lorsqu'elle est utilisée à plusieurs reprises et aux différents stades d'élaboration d'un projet, et non au coup par coup, pour pratiquer une évaluation ponctuelle à une étape-clé. C'est une grille à appliquer à l'avancement d'un projet dont on peut encore amender le contenu et améliorer le rendu. Le caractère généraliste des recommandations permet de faire émerger des éléments passés sous silence qui peuvent s'avérer très utiles pour infléchir un projet non durable. L'utilisation de la grille s'inscrit dans une démarche qualité, à la manière d'une check-list qui passerait en revue de détail un système de management des avis et des observations formulées aux différentes étapes d'un projet (norme ISO de l'Organisation internationale de normalisation).

La grille est également un outil de communication et de dialogue. Elle fournit un support de discussion, favorise les échanges à l'intérieur d'une équipe-projet, d'un service de l'État ou d'une collectivité territoriale, encourage la collecte des informations, la gestion des connaissances, aide les partenaires à développer une approche coopérative dans la conduite d'un projet. L'intérêt principal de la grille réside dans les discussions qui sont alimentées par une lecture attentive du guide de questionnement, plus que dans le processus de notation. La grille fait office de médiateur entre des acteurs aux compétences diverses et aux intérêts multiples. Elle aborde le développement durable non à partir d'une définition unique, mais comme une problématique globale intégrant des enjeux sociaux, des exigences environnementales, des règles juridiques, des données économiques....

Dans les domaines du développement durable où les connaissances ne sont pas encore stabilisées, les experts et les non-experts peuvent ainsi mettre en débat leurs points de vue respectifs, négocier des compromis malgré des divergences d'appréciation sur lesquelles ils tentent de s'accorder. Grâce à sa flexibilité interprétative, la grille permet de jeter des passerelles entre des acteurs pluriels pour qu'ils articulent et coordonnent leur savoir-faire, pratique, connaissance, information (ingénierie de conception). Quatre propriétés de l'outil⁶ sont essentielles à cet effet :

- on peut simplifier la grille, autrement dit adapter les questions, revisiter les recommandations selon les projets analysés, les contextes locaux, les contraintes spécifiques des acteurs (**souplesse**) ;
- plusieurs usages et modes opératoires sont possibles (**polyvalence**) ;
- on peut utiliser tout ou partie des modules et des applications graphiques ; chacun peut extraire ce dont il a besoin (**modulable**) ;
- Les critères ne sont pas hiérarchisés, ni pondérés (**interprétable**).

Les retours d'expériences et les questionnaires de satisfaction attestent de l'intérêt de l'outil notamment par rapport à la démarche participative qu'elle génère : « *exercice collectif nous conduisant à avoir un regard différent et nouveau sur notre société...* » ; « *approche pragmatique, didactique et participative qui a permis d'organiser la qualité des échanges et a conduit à une véritable prise de conscience* ».

⁶ TROMPETTE Pascale et VINCK Dominique, 2009, *Retour sur la notion d'objet-frontière*, Revue d'anthropologie des connaissances, Vol. 3, n° 1, p. 5-27.

Les points faibles

La grille est souvent qualifiée de grille à grosses mailles. La complexité du guide de questionnement et le volume des recommandations sont bien souvent éloignés des projets étudiés, voire inappropriés selon les cas de figure. Pour remédier à ce défaut, il est vivement conseillé de revisiter le guide de questionnement pour adapter et calibrer les questions en fonction du projet analysé, de formuler différemment les recommandations générales, voire de remanier complètement l'ensemble en tenant compte des savoirs techniques de professionnels et d'experts d'une filière (système expert). Mais cet exercice de réécriture est long et délicat : il requiert de nombreux allers et retours pour mettre au point un guide pratique avec des praticiens qualifiés, mobilisant les informations de spécialistes et les compétences d'experts ayant une grande expérience du terrain.

Il convient d'insister sur la part de subjectivité qui préside au renseignement de la grille. Le résultat obtenu dépend des plus values dégagées par les membres d'un groupe de travail. À l'usage, il est fréquent que deux groupes distincts aient des visions inégales d'un même projet, d'où la pertinence de travailler en sous-groupes, et de comparer les résultats obtenus pour mettre à plat les différences de notation et comprendre les logiques de certains écarts. Les divergences d'appréciation ne dépendent pas seulement du projet étudié, mais aussi d'autres facteurs, comme la primauté accordée à des intérêts locaux, le positionnement statutaire des membres au sein des organisations et des services, les rapports de force des groupes de pression⁷. Les écarts de notation résultent aussi de facteurs individuels : les informations dont dispose l'individu sur le dossier, ses convictions, ses sentiments, ses compétences entrent en ligne de compte.

La non pondération des critères de la grille comporte le risque de minorer certains enjeux, en voulant obtenir la moyenne dans toutes les dimensions et les interfaces. Or, la hiérarchisation des critères à privilégier les uns par rapport aux autres au sein d'un projet, les choix à faire dans les arbitrages entre les diverses propositions demeurent du ressort exclusif des décideurs, élus, financeurs, maîtres d'ouvrage. Ce sont eux qui vont acter le principe « de faire ou de ne pas faire », valider ou non certaines options, traduire les engagements en termes opérationnels. La pondération des critères peut être modulée en fonction des déséquilibres observés d'un diagnostic de territoire, d'une revue de projet, d'une évaluation d'un plan et programme, d'un audit d'entreprise, selon des considérations sociales, environnementales, économiques. C'est à l'usage, dans des contextes socioéconomiques différents, et par des personnes connaissant bien un territoire ou une filière technique, que les potentialités de l'outil s'expriment le mieux. La grille ne donne pas de réponses toutes faites ; elle fournit une aide méthodologique dans la prise en compte du développement durable. C'est un outil d'aide à la décision qui reste muet sur les compromis à opérer.

À ce titre, il faut admettre que des savoir-faire, des compétences et des informations, peuvent manquer en raison de l'incomplétude des réponses apportées. La grille fait émerger des représentations de la réalité plus ou moins divergentes, des enjeux insoupçonnés, des valeurs qui ne sont pas toujours partagées. L'approche participative permet de dégager des consensus, mais elle génère aussi des incertitudes, pointe des lacunes et des désaccords qu'il faut savoir gérer. Les conflits bien argumentés sont une source d'enrichissement et de créativité ; l'expression des différences suscite l'imagination, favorise la recherche de voies de résolution, débouche parfois sur de solides compromis qui sont durables⁸. Il ne faut pas avoir peur de les révéler au grand jour !

⁷ DE GAULÉJAC Vincent, janvier 2005, *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Éditions du Seuil, 275 p.

⁸ VILLENEUVE Claude, HUYBENS Nicole, décembre 2002, *Les éco-conseillers, promoteurs et acteurs du développement durable*, VertigO, la revue en sciences de l'environnement, Université du Québec à Chicoutimi, volume 3, n°3, 8 p.

2. Des usages de la grille RST₀₂

Un petit rappel des principes et des enjeux du développement durable constitue un point de passage obligé pour faciliter le maniement de la grille. Il est nécessaire de revenir sur la genèse du concept, expliquer les finalités du développement durable afin que les personnes concernées partagent le même vocabulaire.

Procéder à une mise à niveau sur le développement durable

Une mise à niveau des informations et des acquis s'avèrent souvent indispensables : l'objectif est que les participants disposent d'un socle commun de connaissances vis-à-vis du développement durable. Il est bon de rappeler que certains principes du développement durable sont aujourd'hui inscrits dans le droit communautaire et national⁹. D'autres devraient être renforcés et consolidés dans les lois de programme relatives à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement¹⁰.

L'accent doit être mis sur l'approche participative et systémique préconisée par la grille. Au risque de laisser l'auditoire, il convient de ne pas négliger les explications concernant la représentation schématique du développement durable adoptée par la grille, sous la forme des « trois cercles » qui s'entrecroisent, chapeautés par la gouvernance. Cette traditionnelle image du développement durable permet de se familiariser avec cette notion et de dépasser une des visions courantes selon laquelle le pilier environnemental serait la dimension à privilégier par rapport aux autres dimensions et interfaces. Enfin, il convient de souligner que le développement durable implique de nouvelles méthodes de travail, plus coopératives et multidisciplinaires, qui sont susceptibles de générer des approches transversales¹¹. Accepter la gestion participative comme mode de prise de décision implique de traiter chaque situation comme spécifique. Elle s'oppose à la prise de décision selon « la loi du plus fort ».

Rappeler les objectifs de l'évaluation

Cette étape vise à replacer la grille RST₀₂ dans un contexte plus large : celui de l'évaluation. L'évaluation consiste à porter un jugement de valeur fondé sur une démarche cognitive. La détermination de la valeur¹³ est aujourd'hui au cœur de la réorganisation du ministère chargé du développement durable (MEEDDUM), de la révision générale des politiques publiques (RGPP) et de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). Rappelons qu'une démarche d'évaluation a pour finalité de :

- contrôler le bon usage des financements publics ;
- comprendre et produire de la connaissance ;
- mesurer l'efficacité de l'action publique ;
- apprécier l'impact d'une politique publique ;
- améliorer la qualité et le fonctionnement des services ;
- donner du sens (relier les actes à des orientations philosophiques) ;
- produire du changement dans les pratiques ;

⁹ DUFAU Jean-Pierre ET BLESSIG Émile (rapporteurs), avril 2005, *Rapport d'information n° 2248 sur les instruments de la politique de développement durable*, Assemblée Nationale, 158 p.

¹⁰ Loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement.

¹¹ TUTENUIT Jean, janvier 1993, *Mémoire sur le concept de développement durable et sur sa possible prise en considération au Conseil général des ponts et chaussées* (CGPC), 53 p.

- BIDOU Dominique ; SCHNEIDER Dominique, juillet 2007, *Le développement durable : une nouvelle frontière pour les services déconcentrés de l'État*, Conseil général des ponts et chaussées, 104 p.

¹³ *Action d'évaluer, d'apprécier la valeur (d'une chose); technique, méthode d'estimation*, source : le Trésor de la Langue Française Informatisé (<http://atilf.atilf.fr/>).

- mobiliser les acteurs et les partenaires ;
- mieux communiquer sur ce que l'on fait¹⁴.

L'évaluation peut relever de l'évaluation de contexte (photographie, diagnostic de territoire, état des lieux), de l'évaluation de réalisation (état d'avancement d'un plan et programme d'actions), de l'évaluation des effets d'une politique publique sur le terrain (ce qu'elle produit en termes de mesures sociales, d'impacts environnementaux, de progrès économiques, d'avancées démocratiques).

Il est important de souligner qu'il existe une profusion de grilles de questionnement et d'analyse de critères du développement durable (OQADD). En 2005, Aurélien BOUTAUD¹⁵ en a inventorié une trentaine, et depuis, nous en avons identifié une quarantaine fin 2008. La grille RST₀₂ est un outil parmi d'autres¹⁶ qui présente des avantages et des inconvénients. L'objectif est de rassurer les utilisateurs de la grille, en montrant qu'à partir du moment où l'on sait utiliser une grille, les autres sont également accessibles, sous réserve de consacrer un peu de temps à la prise en main de l'outil, et de tester la grille sur un cas concret pour en apprécier les tenants et les aboutissants. Il ne faut pas hésiter à s'approprier une grille. Ce type d'outil constitue une aide méthodologique, et non un « truc de plus » à faire. Une grille permet de progresser en matière d'intégration du développement durable dans les méthodes et les pratiques professionnelles.

Questionner un projet

La grille est fondée sur une démarche itérative, c'est-à-dire qu'elle doit être utilisée à plusieurs reprises pour questionner un même objet afin de produire des effets identifiables et mesurables. Il est important de tester la grille sur un cas concret. Pour cela, le projet doit être présenté de manière approfondie. Une connaissance fine du contenu du dossier permet d'enrichir les discussions et de mieux appréhender les enjeux à faire valoir derrière les questionnements de la grille.

L'expérience montre que beaucoup d'utilisateurs de la grille limitent leurs investigations au seul guide de questionnement, répondant point par point aux questions posées, par un oui ou un non, et qu'ils n'osent pas aller au-delà de ce cadre de réflexion.

Certains praticiens de la grille n'apprécient pas de pratiquer une évaluation, en notant un projet, considérant que cet exercice est trop scolaire. Dans ce cas de figure, la valeur ajoutée de la grille réside dans les commentaires qui sont formulés au cours de l'examen des critères. La grille sert alors de support méthodologique pour entreprendre une analyse approfondie d'un projet. C'est la raison pour laquelle, il est primordial de recueillir les argumentaires et les justifications des acteurs concernés en formalisant les observations émises dans une rubrique spécialement dédiée à cet effet (enregistrement, transcription dactylographiée).

Plusieurs méthodes sont envisageables.

- En s'inspirant de l'expérience du Cete Sud-Ouest (Bordeaux), on peut ajouter un onglet « commentaire ou prise de note », comportant un tableau à quatre colonnes dans l'application informatique de la grille. Une première colonne reprend les 29 critères, une seconde colonne intitulée

¹⁴ BASSET Michel, CAUQUIL Guy, août 2007, *Guide de l'évaluation des contrats urbains de cohésion sociale*, Délégation interministérielle à la ville (DIV), version 2 en téléchargement sur le site :

<http://i.ville.gouv.fr/divbib/doc/guideDIVCUCSversion2.pdf>

¹⁵ BOUTAUD Aurélien, février 2005, *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ? Bilan et analyse des outils d'évaluation des politiques publiques en matière de développement durable en France : de l'émergence d'un changement dans les modes de faire au défi d'un changement dans les modes de penser*, thèse présentée à l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne et l'Université Jean Monnet, 415 p.

¹⁶ DJEZAR Laurent, GATEAU-LEBLANC Céline, juin 2008, *Évaluation des politiques publiques – Contribution à l'élaboration d'un guide*, Collection documents, cahier détaché n°2, La Gazette des communes, des départements, des régions, pp 196-258.

« points positifs / éléments allant dans le sens d'une bonne prise en compte du critère » énumère les éléments positifs qui se dégagent au cours de la séance. Une troisième colonne titrée « points faibles / éléments allant dans le sens d'une mauvaise prise en compte du critère » inventorie les éléments négatifs. Enfin, une dernière colonne consigne les « pistes d'amélioration possibles ».

Un exemple de grille RST₀₂ modifiée pour noter les propositions au cours d'une séance de travail

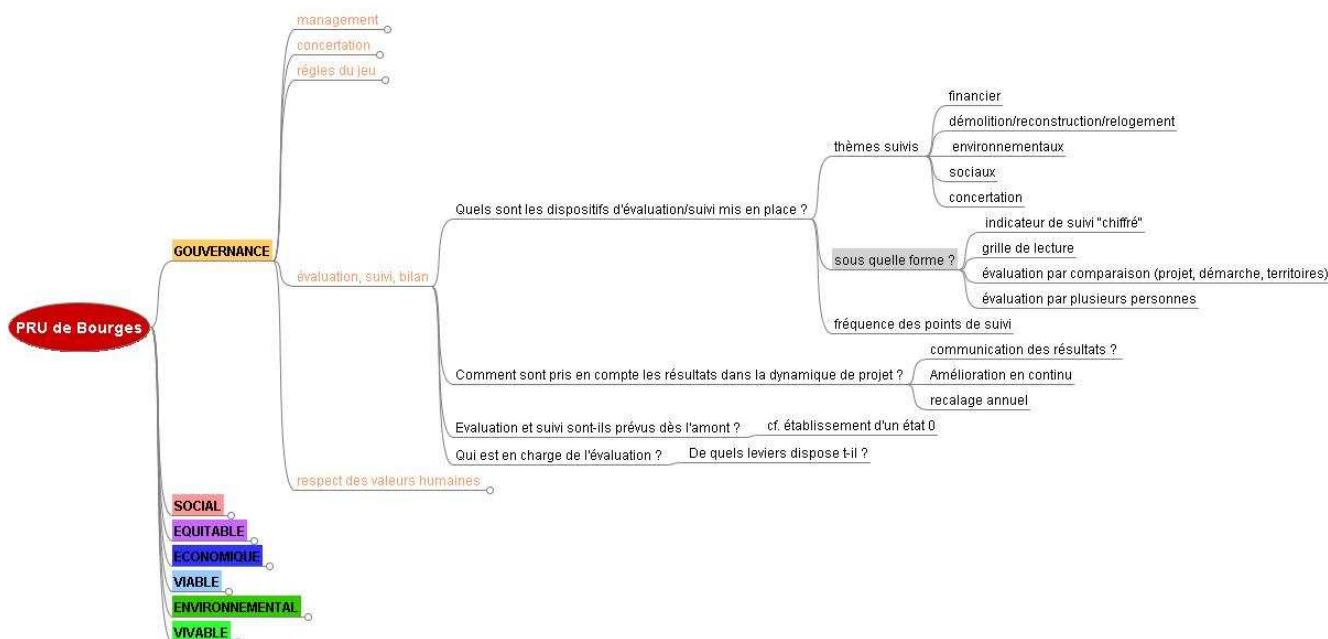
Service :		Date :	
Titre du projet :			
Grille RST₀₂ : prise de note			
Liste des critères à passer en revue	Points positifs éléments allant dans le sens d'une bonne prise en compte du critère	Points faibles éléments allant dans le sens d'une mauvaise prise en compte du critère	Pistes d'amélioration possibles
1. Gouvernance et démocratie participative			
1.1. management			
1.2. concertation et participation			
1.3. règles du jeu			
1.4. évaluation, suivi et bilan			
1.5. respect des valeurs humaines			
ensemble			
2. Dimension sociale			
2.1. liens sociaux			
2.2. solidarité			
2.3. identité culturelle			
2.4. impact social			
ensemble			
3. Interface équitable			
3.1. accessibilité			
3.2. équité entre les générations			
3.3. partage des richesses			
3.4. compensation des préjugés			
ensemble			
4. Dimension économique			
4.1. cohérence économique			

- Une autre méthode consiste à ajouter une colonne supplémentaire dite « commentaires » placée à droite de la colonne notation du tableau des performances. Mais celle-ci peut faire obstacle à une bonne lisibilité de la grille une fois remplie. Cette colonne sert à la prise de note des arguments défendus par les participants lors de l'examen de chaque critère. Elle permet de noter les éléments d'analyse (atouts, forces, faiblesses, opportunités, menaces) ainsi que les pistes d'amélioration proposées : recommandations générales, actions précises, mesures compensatoires, dispositifs d'accompagnement. La démarche participative de renseignement de la grille suppose de partager les informations, les expertises et les compétences, sans instituer des rapports de force au sein de l'atelier de dialogue.

- Afin de questionner des projets de renouvellement urbain au regard du développement durable, le Cete Normandie-Centre a fait le choix de décliner la grille en utilisant le logiciel FreeMind¹⁷. Ce logiciel, libre de droit, a le mérite de faire apparaître, en tant que de besoin, les enchaînements propres aux questions et aux réponses possibles qui sont associés aux critères à passer en revue, sous la forme d'une carte heuristique (mind map en anglais), appelée également carte mentale, carte conceptuelle, carte des idées, schéma de pensée, arbre à idées ou topogramme. Ainsi, les connexions et les liens entre les critères, les questions et les recommandations sont matérialisés sous la forme d'un système arborescent basé sur les mêmes principes qu'un organigramme. L'avantage de ce logiciel est de combiner à la fois un visuel global de l'architecture de la grille et de pouvoir zoomer un critère particulier, en détaillant finement les questions et les réponses qui en découlent.

¹⁷ FreeMind, application du concept de schéma heuristique et de carte mentale à un logiciel. Logiciel libre (licence GPL) conçu par Jörg MÜLLER, Daniel POLANSKY, Petr NOVAK, Christian FOLTIN, Dimitry POLIVAËV. Version 0.8.1. En ligne sur le site http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page

Un extrait de la carte mentale du projet de renouvellement urbain de Bourges à l'aide de la grille RST₀₂ et du logiciel FreeMind (source CETE Normandie Centre, juin 2009¹⁸)



L'essentiel est que chaque réponse soit discutée, argumentée et justifiée, et qu'elle laisse une trace écrite, afin d'être exploitable ultérieurement pour permettre une reformulation du projet. Le plus important, ce sont en effet les arguments développés vis-à-vis des questions posées, les marges d'amélioration, les points de vigilance à traiter en priorité. La prise de note est indispensable : elle est au cœur de la démarche de questionnement. À ce titre, il est souhaitable de créer une dynamique favorable à l'émergence de solutions pragmatiques, techniques alternatives, mesures d'accompagnement qui ne versent pas dans le défaitisme (c'est trop difficile), l'angélisme (on y arrivera toujours), l'injonction velléitaire (il n'y a qu'à), l'accumulation de propositions irréalistes. Parfois, il faut intervenir pour ramener les discussions à des considérations locales, s'inscrivant dans une échelle géographique en prise avec les réalités d'un territoire, quand elles risquent de se perdre dans les méandres de la globalisation et de la généralisation.

Les directions et les orientations proposées par les recommandations générales de la grille ne sont ni exhaustives, ni exclusives. Ces dernières n'ont d'ailleurs aucune valeur normative. Elles sont indicatives. Il faut donc veiller à ne pas se laisser enfermer dans le recueil des recommandations du guide d'utilisation.

Évaluer un projet

La notation doit être appréhendée pour ce qu'elle est, à savoir un élément d'appréciation subjectif qui permet de générer des représentations graphiques. La notation est intéressante dans la mesure où elle met en lumière les forces et les faiblesses d'un projet. Les sorties graphiques en facilitent grandement la lecture. Mais c'est surtout la discussion initiée autour de l'analyse du tableau des performances du projet qui garantit une meilleure prise en compte du développement durable et d'éventuelles

¹⁸ CRESTIN Raphaël, FRONDRIEST Margaux, DE VALLON C., juin 2009, *Analyse des projets de renouvellement urbain au regard du développement durable. Rapport de deux expérimentations de la grille RST₀₂ en Haute-Normandie et en région Centre*, Cete Normandie Centre, DIV, DGALN, 28 p.

inflexions. Il est donc nécessaire de prendre du recul par rapport aux résultats affichés, et avoir à l'esprit que la notation comporte une part de subjectivité.

Il est important de prendre connaissance de l'échelle d'appréciation de la grille, au besoin par une lecture attentive des définitions de tous les termes « mal pris en compte, non pris en compte... ». Une fois le tableau des performances renseigné, les modules graphiques sont alors activés par des macro-commandes. L'objectif assigné à ces représentations schématiques est de faire parler la grille, de la rendre plus accessible, en dessinant *le profil développement durable du projet, la courbe de température, l'escalier de la gouvernance...*

La grille ne doit pas être considérée comme un outil de certification de développement durable. Elle n'a pas été développée dans un but normatif pour labelliser un projet. Pour éviter de comparer les notes obtenues d'un projet par rapport à un autre, les macro-commandes appelant la moyenne sont inactives ; les cellules du tableau des performances sont verrouillées. On ne peut pas établir une moyenne générale d'un projet pour vérifier qu'il décroche une bonne ou une mauvaise note. Chaque projet est évalué en fonction du niveau de prise en compte des critères du développement durable. C'est la progression de l'enveloppe du profil développement durable et la position des marches d'escalier de la gouvernance qu'il importe d'examiner, résultant de leur évolution dans le temps, et non leur situation initiale. Dans le meilleur des cas, la grille permet alors de suivre les étapes d'avancement d'un projet et de mesurer le chemin parcouru.

Améliorer un projet

Cette étape intervient en fin de diagnostic ou d'évaluation d'un avant-projet. L'expérience montre qu'elle est souvent abrégée par manque de temps. Or, la production d'un argumentaire est primordiale. De cette façon, une fois la grille remplie, il convient de consacrer une demi-journée de travail à la recherche de pistes d'amélioration. En s'appuyant sur les commentaires formulés durant la revue de détail, les participants peuvent définir des orientations et proposer des actions, plus ou moins précises. Ce travail peut être mené par petits groupes, si les participants sont suffisamment nombreux (six ou plus).

Deux méthodes sont utilisées.

- Si la grille pointe des faiblesses dans le projet, il est intéressant d'approfondir la réflexion sur les points faibles.
- Si la grille révèle un projet équilibré, prenant bien en compte les différentes facettes du développement durable, les participants peuvent rechercher des pistes d'amélioration sur l'ensemble des critères.

Il ne faut pas oublier que l'utilisation de la grille s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Même si la grille montre que le projet est « bon », il est toujours possible de dégager des marges de progression.

Rédiger une fiche de synthèse ou un rapport de restitution

Il convient d'aller au-delà du renseignement du tableau des performances. La prise de notes des arguments et des marges de progression proposées par chacun au moment de l'analyse des critères doit donner lieu à une synthèse écrite.

La production d'un document présente une double utilité : une synthèse écrite permet pour le service ou la collectivité territoriale concernée de mieux apprécier la durabilité de son projet, et d'en tirer les conséquences, en mettant en place des mesures pour supprimer, réduire et, si possible, compenser les conséquences dommageables. Le rapport ou la note peuvent également s'inscrire dans une démarche de communication et favoriser un partage des connaissances. L'objectif est de rendre l'information lisible et compréhensible.

Le document de restitution peut se présenter sous différents formats plus ou moins longs.

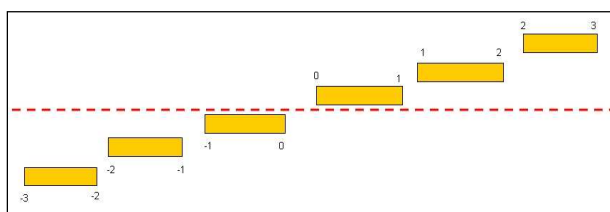
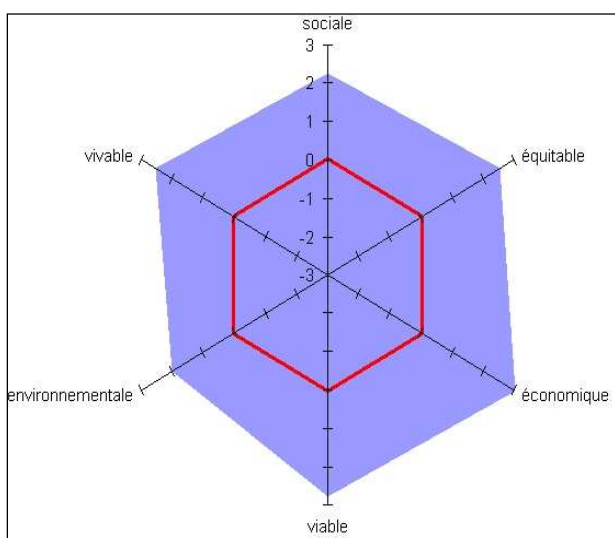
► A minima, dans le cadre d'une utilisation du guide de questionnement de la grille, on peut rédiger une note de synthèse reprenant les rubriques suivantes :

- une fiche d'identité du diagnostic : description du projet / date de la séance / noms, fonctions et qualités des participants présents autour de la table ;
- une rubrique reprenant les points forts du projet (en distinguant ou non chacune des dimensions et des interfaces) ;
- un paragraphe consignant les points faibles ;
- une séquence exposant les pistes d'amélioration possibles (sous forme d'actions, orientations et mesures d'accompagnement).

► Dans le cadre d'une utilisation du tableau des performances de la grille, on propose une fiche de synthèse s'inspirant de celle proposée par le Cete Sud-Ouest pour les séances de diagnostic développement durable des dossiers présentés au titre du programme opérationnel du FEDER en région Aquitaine. Cette fiche comporte 2 rubriques :

- des extraits des principales sorties graphiques de la grille (*courbe de température, profil développement durable et escalier de la gouvernance*) ;
- un résumé et une synthèse de l'argumentaire développé pour chacun des critères.

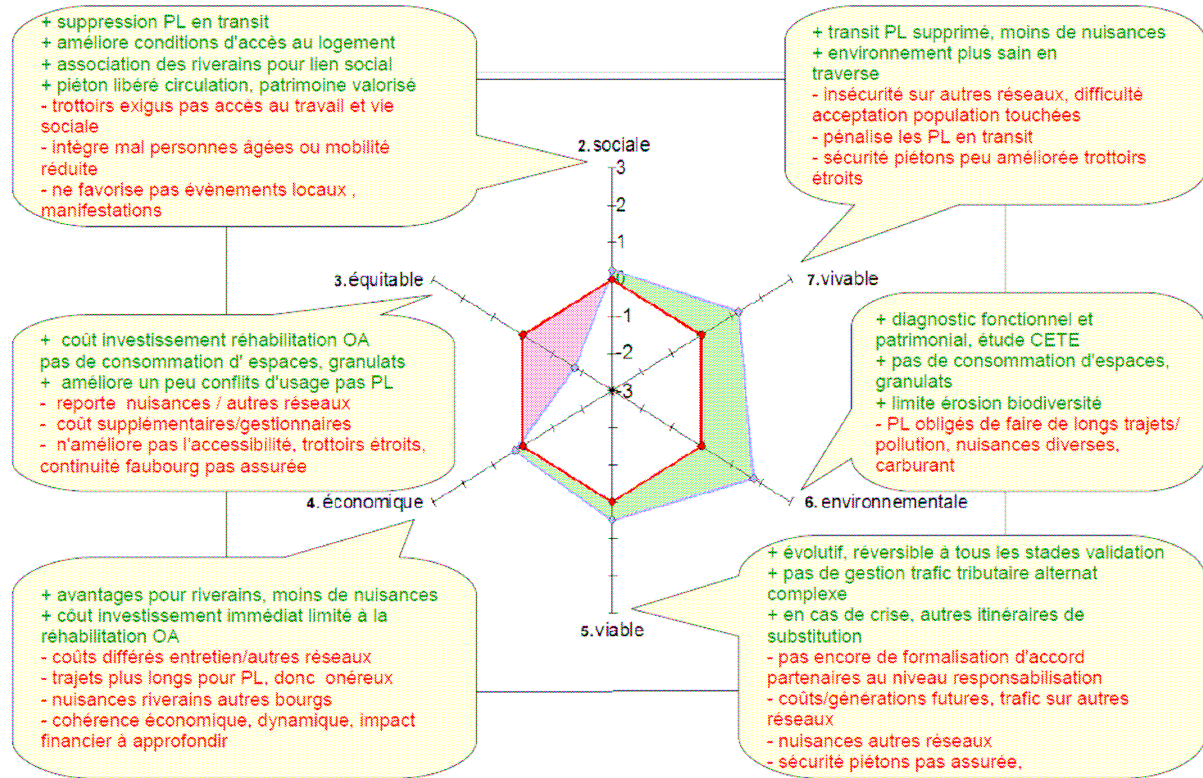
Le profil développement durable, l'escalier de la gouvernance et la courbe de température d'un projet tiré du programme opérationnel du FEDER en région Aquitaine (source : Cete Sud-Ouest, janvier 2008, extrait d'un rapport de synthèse de diagnostic).



Liste des critères	mal	non	moyen	assez bien	bien
7.1. cadre de vie					
6.3. impact sur l'environnement					
2.3. identité culturelle					
6.4. pratiques environnementales					
6.1. dynamique naturelle					
5.2. précaution-prévention					
3.2. équité entre les générations					
3.1. accessibilité					
2.1. liens sociaux					
7.4. mode de vie					
7.3. acceptation de la population					
7.2. effet sur la santé et la sécurité					
6.2. gestion économe des ressources naturelles					
5.4. robustesse des choix					
5.3. responsabilisation					
5.1. adaptabilité					
4.4. impact financier					
4.3. coût global					
4.2. dynamique économique					
4.1. cohérence économique					
3.4. compensation des préjudices					
3.3. partage des richesses					
2.4. impact social					
2.2. solidarité					
1.5. respect des valeurs humaines					
1.4. évaluation, suivi et bilan					
1.3. règles du jeu					
1.2. concertation et participation					
1.1. management					

Un exemple du profil développement durable d'une variante, dite D, d'un des projets de réhabilitation du pont de la Charité-sur-Loire (source : DIRCE/SREX Moulins¹⁹, 2008)

Variante D : Profil développement durable



► On peut également envisager la rédaction d'un rapport plus conséquent, d'une quinzaine de pages, sur le modèle des livrables du Cete Sud-Ouest pour les diagnostics développement durable des dossiers éligibles au programme opérationnel du FEDER en région Aquitaine²⁰.

Exploiter les résultats

Grâce à la mise en avant des marges de progression, la première exploitation possible des résultats réside dans l'amélioration du projet selon son stade d'avancement, allant de la conception jusqu'à la gestion-maintenance (bâtiment, ouvrage d'art, plan et programme approuvé, service après vente d'un produit mis sur le marché).

Au-delà d'une bonne connaissance du fonctionnement de la grille, les participants doivent acquérir la capacité à convaincre et à mobiliser d'autres acteurs (agents, services de l'Etat, porteurs de projet, décideurs publics ou privés...). L'objectif est que les personnes formées à l'outil puissent l'utiliser sans formateur, lors de séances de conduite de projet, voire qu'elles deviennent des formateurs à la grille ou mieux encore des praticiens qualifiés.

¹⁹ HOARAU Gilles et collaborateurs, août 2008, *Projet de réhabilitation du pont de la Charité-sur-Loire. Analyse au travers des critères du développement durable*, DIRCE/SREX Moulins, document PDF et annexes, 52 p.

²⁰ CETE Sud-Ouest, Janvier 2008, *Rapport de diagnostic développement durable - Développement et modernisation de l'outillage portuaire : acquisition d'une grue, port autonome de Bordeaux*, 34 p.

Mutualiser les expériences

Une capitalisation des connaissances, des bonnes pratiques et des remontées d'expériences relatives à la grille RST₀₂ est importante si l'on souhaite améliorer la diffusion et l'utilisation de cet outil. La mise en place d'un site collaboratif RST₀₂ par le Certu va dans ce sens : il devrait s'articuler autour d'une base de données accessible par recherche des thèmes traités et des services utilisateurs de la grille. L'objectif de ce site, qui pourrait constituer à terme un centre de ressources sur l'outil, est de favoriser le partage d'informations et les retours d'expériences.

Le site collaboratif s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de l'outil. En facilitant les échanges d'expériences, on évite de réinventer ce qui existe déjà. De plus, les utilisateurs peuvent s'inspirer des initiatives d'autres services, de leurs savoir-faire et de leurs pratiques de management de projet. En gardant en mémoire les démarches les plus intéressantes, un tel site doit permettre d'économiser du temps, et donc d'être plus efficace.

3. L'exemple des dossiers FEDER en région Aquitaine

Il est utile de présenter en détail un exemple d'utilisation de la grille RST₀₂ et d'en souligner les principes de mise en œuvre. Il s'agit de l'utilisation de l'outil dans la démarche de diagnostic développement durable des projets candidats à une subvention du Fonds européen de développement régional en Aquitaine (FEDER : 2007 – 2013).

Une démarche participative

L'adhésion à la démarche est essentielle. Il faut veiller à ce que les acteurs concernés soient impliqués le plus en amont possible dans la phase de diagnostic ou de revue de détail du projet. L'objectif est de rassembler des compétences (expert, spécialiste) et des profils différents (élu, généraliste, consultant, ingénieur, technicien, usager) au-delà de la seule équipe-projet, afin d'élargir la réflexion liée au travail d'analyse d'un projet. La diversité des participants est un gage de réussite : la confrontation des points de vue et la pluridisciplinarité des acteurs « extérieurs au projet » sont des éléments d'enrichissement des débats.

Une utilisation individuelle de la grille ne permet pas une pleine exploitation de son potentiel. Cette dernière porte en effet davantage ses fruits lorsqu'elle fait l'objet d'une séance d'utilisation collective. Au minimum trois personnes réunissant trois profils différents, et si possible appartenant à des directions, bureaux, institutions ou organisations socioprofessionnelles distinctes, doivent être présentes lors d'une séance d'application de la grille, et quinze un maximum ; une assemblée trop nombreuse pouvant susciter d'interminables débats. Un nombre de sept à dix participants est un chiffre raisonnable pour conduire une réunion. Si tel n'est pas le cas, nous recommandons de constituer des petits groupes de travail, en veillant à mélanger les participants, afin de bien répartir les compétences et les profils. Les pistes d'amélioration du projet seront ainsi plus faciles à négocier et les compromis à débattre, dès lors que la composition initiale des sous-groupes est équilibrée.

Le renseignement du tableau des performances doit être effectué de manière collégiale, éventuellement à tour de rôle, pendant lequel chaque participant choisit de porter une appréciation en temps réel. Il est important que chaque réponse soit justifiée : ce sont en effet les arguments défendus par chacun qui vont permettre d'alimenter la discussion et de dégager des propositions d'action.

Une conduite au long cours

Un temps d'appropriation et d'adaptation est nécessaire à la prise en main de l'outil : il faut compter entre un jour et trois jours de formation.

La présentation « théorique » de la grille, de son fonctionnement et de ses représentations graphiques est un point de passage obligé. Cette étape doit être courte. Le risque est que les participants trouvent la grille trop complexe ou trop exigeante, si la séquence venait à se prolonger. Il convient de passer

assez vite à des exercices pratiques d'application de la grille en plaçant les participants en situation réelle d'utilisation de l'outil sur un projet qu'ils maîtrisent bien.

Un exemple d'organisation du déroulé d'une séance de diagnostic d'un dossier du PO FEDER en région Aquitaine à l'aide de la grille RST₀₂ (source : Cete Sud-Ouest, janvier 2009).



Sommaire des « 2 jours »

- **Jeudi 08 janvier 2009**

- 9h30-10h00 : accueil ; contexte de la démarche ; organisation pratique ; tour de table
- 10h00-11h15 : présentation du projet par la CABAB
- 11h15-11h30 : questions-réponses suite à la présentation
- 11h30-12h00 : le développement durable, le PO FEDER et la grille RST02
- 12h00-12h30 : mise en place de l'atelier d'expertise de l'après-midi
- 12h30-14h00 : déjeuner
- 14h00-17h50 : questionnement du projet à l'aide de la grille
- 17h50-18h00 : conclusion de la 1^{ère} journée et organisation de la dernière ½ journée

- **Vendredi 09 janvier 2009**

- 9h00-9h15 : synthèse des travaux de la veille
- 9h15-11h15 : atelier de recherche de pistes d'amélioration
- 11h15-12h00 : présentation des travaux des sous-groupes
- 12h00-12h30 : évaluation de la mission

Une pause d'1/4 h sera ménagée par ½ journée

L'évaluation d'un projet avec l'aide de la grille est d'une durée variable. Une telle démarche demande du temps, des moyens financiers et humains. Le temps consacré à l'utilisation de la grille est donc fonction des disponibilités de l'équipe-projet.

- Le renseignement du tableau des performances peut prendre entre 2 et 6 heures.

- Une journée et demie est une durée raisonnable pour permettre à la fois une bonne compréhension des enjeux du développement durable, une présentation détaillée du projet et une formation rapide au fonctionnement de la grille. L'évaluation d'un projet au tamis de la grille, la recherche de pistes d'amélioration et les éléments de restitution des points saillants peuvent se faire dans ce laps de temps.

Pour garantir une dynamique de groupe et une mobilisation des acteurs, cette journée et demie peut être scindée en trois demi-journées contiguës. On peut également envisager trois demi-journées espacées sur une semaine, afin de laisser aux participants la possibilité de faire évoluer leurs réflexions et d'approfondir leurs propositions, à la condition que tous soient présents tout au long des séances de travail programmées. La cohésion et la mobilisation des acteurs concernés sont des éléments essentiels de réussite.

Une organisation encadrée et minutieusement préparée

Une séance d'utilisation de la grille RST₀₂ ne doit pas être improvisée. C'est au contraire un exercice qu'il faut soigneusement préparer.

Pour cela, il est nécessaire de faire appel à **un animateur** de réunion qui soit capable de gérer les temps de parole, relancer les débats, maîtrisant convenablement la grille afin de pouvoir répondre aux sollicitations de la salle. Cet animateur tient un rôle essentiel dans la conduite de la session d'autant qu'il adopte une posture de candide. De plus, il est nécessaire de nommer un **secrétaire de séance** afin de soulager l'animateur qui n'a pas le temps matériel d'animer et de noter les argumentaires et les propositions d'amélioration arrêtés par le groupe de travail. Le secrétaire assure les prises de notes, si possible sur un poste informatique relié à un vidéo projecteur afin que l'assistance visualise le texte dactylographié en temps réel. De même, il peut être utile de disposer d'un troisième intervenant, appelé « **réfèrent du développement durable** », qui dispose d'une large expérience du développement durable. Il recadre les débats lorsqu'ils se prolongent, épaulé l'animateur en matière de pilotage de la réunion. Le réfèrent vérifie que les acteurs en présence comprennent et partagent les points de vue exprimés, afin que leurs argumentaires soient valorisés dans le processus de décision. Il joue le rôle d'expert intégrateur ; il sait gérer les conflits, convaincre un acteur dissipé, négocier des solutions alternatives, mettre en débat des éléments de méthode. Enfin, il est souhaitable que le **porteur de projet**, directeur, ingénieur, mandataire, chef d'équipe soit physiquement présent, à la fois pour présenter le dossier, répondre aux questions des participants, expliquer les objectifs du projet, et qu'il accepte de débattre des mesures et des propositions émanant du tour de table pour supprimer, réduire et, si possible, compenser les conséquences dommageables de son projet vis-à-vis du développement durable.

Il convient d'insister sur les conditions matérielles à réunir pour garantir une issue satisfaisante de l'exercice. Voici les conditions matérielles requises pour animer une séance de travail :

- une salle spacieuse apte à accueillir des partenaires réunis en séance plénière, et pouvant être modulable pour offrir des espaces de rencontre dédiés à des petits groupes de travail placés en « atelier de dialogue » ;
- plusieurs ordinateurs (au minimum 2) destinés à la prise de note, à la projection des sorties graphiques, la visualisation des restitutions écrites des sous-groupes ;
- un ou plusieurs écrans ou à défaut un mur blanc ;
- des tirés à part du guide de questionnement et des recommandations générales ;
- des exemplaires des définitions de l'échelle d'appréciation (mal pris en compte, hors sujet...) ;
- une multiprise, des clés USB (pour permettre le transfert des notes et des modules graphiques d'un ordinateur à l'autre), un paper-board, des marqueurs, des post-it.

Liste des éléments à réunir pour organiser une séance de travail avec la grille RST₀₂.

Check-list des éléments d'organisation d'une séance grille RST02		
Lieu : DDE 69 (ANAH)	Porteur :	Syndicat mixte du pays du Gier (42)
	Projet :	OPAH
Nombre de participants : 16	Dates :	28 et 29 mai 2008
Liste des pièces		
	cocher	Commentaires
1 - Consommables à prévoir		
Appareil photo		
Chevalets marqueurs		
Clés USB		
Feuille de présence pré-remplie		
Micro-ordinateurs		
Papier pour paper-board + feutres colorés		
Post-it		
Rallonge électrique + multiprise		
Vidéo-projecteurs		
2 - Supports à dupliquer		
Dépliant de présentation de la grille RST02		
Diaporama de présentation de la grille RST02		
Extrait des définitions des appréciations		
Extrait du guide de questionnement		
Fichier Excel grille RST02 à installer sur les postes		

Conclusion

La pratique de la grille RST₀₂ est fondée sur une démarche participative, notamment en atelier de dialogue réunissant un large panel d'acteurs. C'est une condition importante à la prise en main de l'outil et un gage de réussite à l'analyse d'un projet au regard du développement durable. Ce mode opératoire permet de structurer les réflexions dans une perspective d'amélioration continue du projet, depuis les phases de conception, de mise en oeuvre, jusqu'à celles de suivi, gestion et de maintenance. La grille est d'une grande plasticité : une centaine d'études, plans, programmes, réalisations ont été passés au crible de l'outil mobilisant des élus, techniciens, ingénieurs, consultants, chefs d'entreprises.

La revue de détail d'un projet à l'aide de la grille doit intervenir le plus en amont, si possible au début de son élaboration. Si non, elle risque d'arriver trop tard et de ne pas produire de valeur ajoutée propice à l'inflexion d'un projet qui est déjà bien avancé. À un stade plus élaboré de son avancement, elle permet de valoriser ce qui a été fait et de mettre en évidence des pistes d'amélioration concrètes, de faire ressortir les points de vigilance à traiter en priorité.

La grille peut effectivement aider les utilisateurs à revisiter un projet, corriger des thèmes mal traités ou négligés, préparer une vue d'ensemble des mesures pour supprimer, réduire et, si possible, compenser les conséquences dommageables vis-à-vis du développement durable. Toutefois, il faut

admettre que la grille n'induit pas toujours de remise en cause d'un projet et qu'elle ne produit pas de plus value en termes de procédure d'instruction et de modalité de réalisation. Bien souvent, la grille RST₀₂ soulève des problèmes pratiques (nécessité d'adapter les questionnements, difficulté à dégager des propositions concrètes), et met à jour des dysfonctionnements organisationnels (moyens humains et financiers affectés à l'opération). Elle révèle également d'autres inquiétudes plus profondes : craintes d'entraîner des surcoûts, d'allonger les délais de réalisation, de remettre en cause certaines options bien établies. Impulsion, remue-ménage... et statu quo ! Voilà dressé, en quelques lignes et à grands traits, les phases par lesquelles passe une analyse de projet à l'aide de la grille.

La réussite d'un diagnostic ou d'une évaluation de projet avec la grille suppose de réunir deux conditions essentielles. La démarche doit être impérativement portée et soutenue par ceux qui détiennent la légitimité de décider, - les élus, les financeurs, les chefs de projet -, faute de quoi elle s'essoufflera rapidement. Afin de réduire les inerties et les réticences à l'utilisation de l'outil, l'implication de l'équipe-projet concernée est un élément-clé. La grille est avant tout un instrument privilégié de dialogue qui peut révéler toute son acuité, notamment si la mise en œuvre des préconisations est appropriée collectivement²¹.

²¹ MAYSTRE Lucien-Yves, BOLLINGER Dominique, 1999, *Aide à la négociation multicritère. Pratiques et conseils*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, collection gérer l'environnement, 192 p.

Table des matières

INTRODUCTION	3
1. PRÉSENTER LA GRILLE RST₀₂	4
Un cadre de référence équilibré	4
Les objectifs de la grille.....	5
Les avantages et les inconvénients de l’outil	6
Les points forts	6
Les points faibles.....	8
2. DES USAGES DE LA GRILLE RST₀₂	9
Procéder à une mise à niveau sur le développement durable.....	9
Rappeler les objectifs de l’évaluation	9
Questionner un projet.....	10
Évaluer un projet.....	12
Améliorer un projet.....	13
Rédiger une fiche de synthèse ou un rapport de restitution.....	13
Exploiter les résultats	15
Mutualiser les expériences	16
3. L’EXEMPLE DES DOSSIERS FEDER EN RÉGION AQUITAINE	16
Une démarche participative	16
Une conduite au long cours.....	16
Une organisation encadrée et minutieusement préparée.....	18
CONCLUSION	19
TABLE DES MATIÈRES	21