
**Villes et communautés territoriales
durables — Recommandations et
exigences pour les développeurs de
projets — Répondre aux principes du
cadre ISO 37101**

iTeh STA *Sustainable cities and communities — Recommendations and requirements for project developers* (standards.iteh.ai) *Meeting ISO 37101 framework principles*

[ISO 37109:2023](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/7bf60dbe-fd40-4a60-9158-f939cf5d473a/iso-37109-2023)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/7bf60dbe-fd40-4a60-9158-f939cf5d473a/iso-37109-2023>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 37109:2023

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/7bf60dbe-fd40-4a60-9158-f939cf5d473a/iso-37109-2023>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2023

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	v
Introduction	vi
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	2
4 Contexte du projet	3
4.1 Généralités	3
4.2 Exigences pour l'initialisation d'un projet	3
4.2.1 Généralités	3
4.2.2 Justification du projet (définition initiale du contenu du projet)	3
4.2.3 Situation (examen de la situation de référence)	4
4.2.4 Définition du système de management opérationnel du projet dans la région	4
4.3 Outils	4
4.3.1 Généralités	4
4.3.2 Outil de cartographie des parties prenantes	4
4.3.3 Outil de pertinence	4
5 Leadership dans le contexte du projet	5
5.1 Généralités	5
5.2 Exigences pour la mise en œuvre d'un projet	5
5.2.1 Leadership et engagement	5
5.2.2 Leadership politique	5
5.2.3 Outils	5
6 Planification au cours des trois phases du cycle de vie du projet	6
6.1 Généralités	6
6.2 Exigences pour la mise en œuvre d'un projet	6
6.2.1 Implication des parties intéressées et autres projets	6
6.2.2 Définition des objectifs opérationnels	6
6.2.3 Atténuation des risques	6
6.2.4 Plans d'action pour le transfert régional	6
6.3 Outils	7
6.3.1 Outils habituels de mise en œuvre	7
6.3.2 Fonctionnalités complémentaires des outils d'alignement	7
7 Support au cours des phases du projet	7
7.1 Généralités	7
7.2 Exigences pour la mise en œuvre d'un projet	7
7.2.1 Aspects financiers et ressources humaines	7
7.2.2 Autres ressources (analyse du cycle de vie)	8
7.2.3 Sensibilisation et éducation	8
7.2.4 Communication	8
7.2.5 Traçabilité de la documentation	8
7.3 Outils	8
8 Opérations (activités opérationnelles et transfert)	8
8.1 Généralités	8
8.2 Exigences pour la mise en œuvre d'un projet	8
8.2.1 Implication des parties intéressées et autres projets	8
8.2.2 Supervision de la cohérence des stratégies, projets, plans et services	9
8.2.3 Transfert à la communauté territoriale — Accompagnement du transfert de propriété	9
8.3 Outils	9
8.3.1 Généralités	9
8.3.2 Outil de transfert	9

9	Performance et évaluation	9
9.1	Généralités.....	9
9.2	Exigences pour la mise en œuvre d'un projet.....	9
9.2.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation.....	9
9.2.2	Audit interne.....	10
9.2.3	Revue de direction.....	10
9.3	Outils.....	10
10	Amélioration	10
10.1	Généralités.....	10
10.2	Exigences pour la mise en œuvre d'un projet.....	10
10.2.1	Non-conformité et actions correctives.....	10
10.2.2	Retour d'expérience.....	10
10.2.3	Amélioration continue.....	11
10.3	Outils.....	11
	Annexe A (informative) Perspectives conceptuelles	12
	Annexe B (normative) Outils clés	25
	Bibliographie	34

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 37109:2023

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/7bf60dbe-fd40-4a60-9158-f939cf5d473a/iso-37109-2023>

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisations (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisés pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: www.iso.org/iso/fr/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 268, *Villes et communautés territoriales durables*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

Introduction

Le présent document s'adresse aux développeurs de projets réalisant des projets de construction urbains dans le cadre holistique de management pour le développement durable des communautés territoriales (le sujet de l'ISO 37101), lorsqu'une administration locale a mis en œuvre la norme ou ne l'a pas mise en œuvre mais a l'intention de le faire. Il donne également des lignes directrices aux décideurs et aux responsables chargés de l'autorisation, de la promotion, du financement, de la planification, de la conception, de la commande, du management, de la revue et de la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme.

Pour plus de détails sur les termes et concepts clés des villes durables, voir la Bibliographie à la fin du présent document, en particulier «The ABC for Sustainable Cities», référence [20] et «Rethink cities», référence [19].

Le présent document:

- soutient une approche descendante lorsqu'un projet ou un programme spécifique doit répondre aux exigences du système de management d'une communauté territoriale selon l'ISO 37101 et que la communauté territoriale et le développeur ont besoin d'être guidés dans la manière dont le projet ou le programme est censé répondre aux exigences;
- soutient une approche ascendante lorsqu'une communauté territoriale dispose ou non d'un cadre formel ISO 37101 en place et que les développeurs peuvent être confrontés à plusieurs types de situations, par exemple:
 - lorsqu'une communauté territoriale a adopté le cadre de système de management de l'ISO 37101 avec les procédures d'accompagnement qui imposent des exigences aux parties prenantes du projet urbain;
 - lorsqu'une communauté territoriale n'a pas adopté l'ISO 37101 mais a l'intention d'aligner ses projets sur l'approche holistique de la norme pour s'assurer que les actions menées dans différents domaines contribuent aux objectifs du développement durable;
 - lorsqu'une communauté territoriale ne dispose pas d'une autorité chargée de mettre en œuvre un cadre ISO 37101 mais que, néanmoins, les projets lancés et planifiés par des entités privées, publiques ou mixtes visent à s'aligner sur les principes et les procédures de l'ISO 37101 sans référence formelle à un système de management ISO 37101.

Le contexte dans lequel l'approche de l'ISO 37101 est mise en œuvre est le suivant:

- le développement durable est considéré comme un consensus international formalisé dans les Objectifs de développement durable (ODD);
- l'engagement au niveau de la communauté territoriale est un enjeu majeur pour le développement durable de la société car les enjeux tels que le changement climatique, la biodiversité, la création d'emplois et la santé sont souvent plus efficaces et pertinents au niveau local;
- les autorités locales sont confrontées à une variété large et complexe d'enjeux connexes (économiques, sociaux, culturels, financiers et environnementaux), et le développement durable nécessite une approche holistique;
- une stratégie de développement durable pertinente et efficace pour les communautés territoriales nécessite d'impliquer une grande diversité de parties intéressées et ces parties intéressées attendent des comptes sur les enjeux soulevés et les actions menées;
- il existe déjà un large éventail de normes, au niveau local, national ou international, qui répondent aux réglementations et aux engagements volontaires tels que les certifications et les évaluations prescrites par les propriétaires de projets;

- l'intégration du développement durable dans les stratégies et les systèmes de management des communautés territoriales est un véritable défi de management; elle nécessite un leadership et un cadre de système de management solide;
- la stratégie de développement durable nécessite une approche à long terme et une approche fondée sur le cycle de vie, et doit être évaluée selon une approche du «coût total» qui prend en compte, à long terme, les impacts positifs et négatifs; les systèmes de surveillance doivent être conçus dans ce contexte.

Pour faciliter la mise en œuvre de la norme de système de management, le présent document est en cohérence avec les diverses méthodes et outils de management, notamment l'analyse de la stratégie, l'analyse des écarts, l'évaluation de l'importance relative, la projection des capacités, le management des parties prenantes, le management du changement, l'analyse de la maturité, la surveillance des performances et le reporting.

Ces outils sont compatibles avec les systèmes de management de la qualité (SMQ) de l'ISO relatifs au management de la qualité ou au management environnemental (par exemple l'ISO 9001 et l'ISO 14001) et avec le cycle «Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir» (PDCA) basé sur l'ISO 9001.

La structure du présent document est présentée dans le [Tableau 1](#).

Tableau 1 — Structure de l'ISO 37109 (le présent document)

Structure du document		Intégration du développement durable dans les principes de la communauté territoriale dans les phases et les processus de management du projet tout au long de son cycle de vie		
Contenu	Article du présent document	Lancement et planification	Mise en œuvre et suivi	Surveillance, contrôle, clôture
A. Généralités	1 . Domaine d'application	Un résumé de la fonctionnalité de chaque outil générique principal est présenté dans les articles du document principal, tandis qu'un aperçu détaillé est présenté en A.4 ou à l' Annexe B . NOTE: Le présent document couvre les phases du projet jusqu'à sa phase de clôture, qui inclut le transfert de ses livrables aux futures parties prenantes.		
	2 . Références normatives			
	3 . Termes et définitions			
B. Contexte	4 . Contexte de l'organisme			
	5 . Leadership			
C. Mise en œuvre	6 . Planification			
	7 . Support			
	8 . Activités opérationnelles			
D. Exploitation	9 . Performance et évaluation			
	10 . Amélioration			

Outils décrits dans le présent document:

- cartographie des acteurs territoriaux; [Article 4](#) et détails à l'[Annexe B](#);
- analyse de la pertinence d'un projet (analyse de la pertinence, analyse de la pertinence actualisée, évaluation de la performance): [Article 4](#) et détails en [B.2](#); pour un exemple de méthodologie d'analyse de la pertinence, voir la référence [\[22\]](#) dans la Bibliographie;
- méthode d'alignement d'un projet: [Article 6](#) et détails en [B.3](#);
- gouvernance et management du projet (par exemple, management du projet, management des ressources, prise en charge des changements de situation, mise en service): [Article 7](#) et détails en [A.4](#);
- transfert du projet: [Article 8](#) et détails en [B.4](#);

Chaque type d'outil est présenté selon les rubriques suivantes:

- a) Description de l'outil
 - Objectif?
 - Nature?
 - Quel est son avantage?
 - Qui peut bénéficier de l'outil?
- b) Action de l'outil (processus d'utilisation de l'outil):
 - Quels sont les éléments d'entrée?
 - Quels sont les éléments de sortie, les livrables et comment sont utilisés les éléments de sortie?
 - Quel est le processus d'utilisation des outils?
 - À quel moment du cycle de vie du projet l'outil peut-il être appliqué?
 - Quelles sont les capacités nécessaires pour mettre en œuvre l'outil?

Le présent document est conforme au «Cadre de développement durable des villes» (USF) de la Banque mondiale. Voir référence [24] et A.2.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 37109:2023

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/7bf60dbe-fd40-4a60-9158-f939cf5d473a/iso-37109-2023>

Villes et communautés territoriales durables — Recommandations et exigences pour les développeurs de projets — Répondre aux principes du cadre ISO 37101

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations et des exigences aux développeurs de projets, aux décideurs et aux responsables chargés de l'autorisation, de la promotion, du financement, de la planification, de la conception, de la commande, du management, de la revue et de la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme. Les recommandations et les exigences visent à garantir qu'un projet ou un programme apporte une valeur ajoutée en alignant son développement et sa mise en œuvre sur les stratégies et les objectifs de développement durable propres à une communauté territoriale ou régis de façon externe et sur les exigences de l'ISO 37101.

Le présent document soutient à la fois une approche descendante, dans laquelle la communauté territoriale a mis en œuvre l'ISO 37101 et attend des développeurs qu'ils satisfassent aux exigences de la norme, et une approche ascendante, dans laquelle le développeur souhaite satisfaire aux principes du cadre ISO 37101, que la communauté territoriale ait mis en œuvre la norme ou non. Dans les deux situations, il est admis que la mise en œuvre du présent document garantit que le projet contribuera de manière holistique au développement durable de la communauté territoriale.

Le présent document:

- reconnaît qu'il existe plusieurs types de communautés territoriales et d'organisations de parties prenantes qui sont chargées de mettre en œuvre l'ISO 37101;
- offre des lignes directrices pratiques à tous les types de développeurs sur le lancement, la planification, la mise en œuvre, la surveillance, le management et l'amélioration continue des activités de développement durable pour un projet ou un programme spécifique lors de toutes ses phases, d'une manière à la fois inclusive et holistique, et conformément à l'ISO 37101;
- en faisant référence aux six objectifs de développement durable (ODD) de l'ISO 37101, établit un cadre pour l'évaluation de la pertinence d'un projet ou d'un programme dans le contexte du développement durable d'une communauté territoriale, de la stratégie et des objectifs de la communauté territoriale, de sa capacité de management et de ses systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité, et de la gouvernance;
- soutient l'intégration des actions et des interactions d'une multitude de décideurs indépendants afin de renforcer l'impact global sur le développement urbain durable qui résulte d'une grande variété de stratégies, de plans et de programmes urbains.

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 37101:2016, *Développement durable au sein des communautés territoriales — Système de management pour le développement durable — Exigences et lignes directrices pour son utilisation*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>;
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>.

3.1 prestataire

professionnel chargé de fournir les livrables d'un projet

3.2 étude de conception

phase durant laquelle les ambitions, les exigences du client et/ou des utilisateurs finaux et les exigences réglementaires applicables sont converties en un cahier des charges pour la construction du bien immobilier afin d'être validées avant construction

Note 1 à l'article: L'étude de conception comprend les sous-phases suivantes, décrites dans la CSN 16310:

- étude conceptuelle;
- conception préliminaire;
- conception élaborée;
- conception détaillée.

Note 2 à l'article: Les sous-phases peuvent également inclure l'étude «tel que construit».

[SOURCE: CSN EN 16310]

3.3 concepteur

professionnel chargé de l'étude de conception d'un bien immobilier construit

Note 1 à l'article: Les architectes, les ingénieurs et les urbanistes sont des exemples de concepteurs.

3.4 initialisation

origine d'un projet depuis sa condition de départ

3.5 principes de management

convictions fondamentales, normes, règles et valeurs qui peuvent être acceptées comme vraies, et qui peuvent être utilisées pour le management

Note 1 à l'article: Dans le présent document, les principes de management responsable et de *management de projets* (3.9) font référence aux principes de l'ISO 37101.

3.6 programme

exigences fonctionnelles qui définissent les objectifs à atteindre

3.7**projet**

effort temporaire pour atteindre un ou plusieurs objectifs définis

Note 1 à l'article: Dans le présent document, le terme de «projet» est spécifique aux «projets d'aménagement de l'espace urbain et rural et du territoire» qui englobent toutes les composantes urbaines, par exemple les bâtiments, les infrastructures (ponts ou réseaux, systèmes de transport public, espaces publics ouverts, services urbains). L'atteinte des objectifs d'un projet nécessite la fourniture de livrables conformes à des exigences particulières.

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.20, modifié — La Note 1 à l'article a été ajoutée.]

3.8**développeur de projets**

personne, groupe de personnes ou organismes quel que soit leur statut, qu'il s'agisse d'une entité privée, publique ou mixte, développant des projets urbains et tout ou partie des activités connexes, par exemple la conception, l'achat de terrains, le financement de projets, le management et la mise en œuvre de projets

3.9**management de projets**

activités coordonnées visant à piloter et maîtriser l'atteinte d'objectifs convenus

[SOURCE: ISO 21502:2020, 3.24]

3.10**acteur territorial**

organisme ou personne développant une activité sur le territoire de la communauté territoriale

3.11**outil**

instrument qui aide le *développeur de projets* (3.8) à répondre aux principes du cadre ISO 37101

Note 1 à l'article: Un outil peut prendre différentes formes, par exemple un tableau de bord, un manuel de procédures, une plateforme ou un dispositif numérique, une méthodologie.

4 Contexte du projet**4.1 Généralités**

Le développement ou la construction de projets ou de programmes dans une ville implique divers acteurs dans les différentes phases de ces projets ou programmes.

4.2 Exigences pour l'initialisation d'un projet**4.2.1 Généralités**

Les composantes d'un examen de la situation de référence sont décrites en [4.2.2](#) à [4.2.4](#).

4.2.2 Justification du projet (définition initiale du contenu du projet)

Il faut fournir une justification du projet qui détermine le contenu du projet en matière de facteurs internes et externes applicables. Il convient également d'inclure une évaluation des besoins et des attentes des parties intéressées, en fonction du projet.

4.2.3 Situation (examen de la situation de référence)

Il convient que la cartographie régionale en matière de développement durable (actuelle et envisagée) prenne en compte:

- le niveau de performance pour chacun des ODD de l'ISO 37101;
- l'analyse des contributions de chaque domaine d'action et des autres projets aux finalités du développement durable d'une communauté territoriale;
- l'analyse des exigences, des réglementations et des normes applicables, des besoins et des attentes des parties intéressées, et l'identification des autres organismes et organes de gouvernance actifs:
 - pendant les phases d'initialisation et de production;
 - sur le long terme après le début de l'exploitation;
- l'analyse des risques liés au projet au cours des trois phases du projet (initialisation, mise en œuvre, exploitation à long terme): évaluation de l'impact et contributions potentielles.

4.2.4 Définition du système de management opérationnel du projet dans la région

La définition doit prendre en compte:

- la reconnaissance des dimensions du système, de l'approche multi-acteurs et du contexte multi-projets/multi-actions;
- la garantie de la cohérence avec les systèmes de management et les cadres de référence existants.

4.3 Outils

4.3.1 Généralités

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/7bf60dbe-fd40-4a60-9158-f939cf5d473a/iso-37109-2023>
Pour favoriser une initialisation efficace du projet, il convient de combiner deux outils principaux, l'outil de cartographie et l'outil de pertinence.

4.3.2 Outil de cartographie des parties prenantes

L'objectif de cet outil est de collecter toutes les informations susceptibles d'améliorer le processus de prise de décision. L'outil doit couvrir:

- les données chiffrées sur le territoire à différentes échelles;
- les données sur la communauté territoriale et les différents périmètres de décision, y compris l'identification des attentes des parties prenantes et de leurs contributions potentielles au projet;
- le niveau d'interaction stabilisé entre les parties prenantes au projet et le territoire.

Les fonctionnalités que les outils doivent intégrer sont détaillées à l'[Annexe B](#).

4.3.3 Outil de pertinence

- Objectif: évaluer la contribution d'un projet de construction ou de développement au développement durable de la ville ou de la communauté territoriale. Les finalités qui doivent être prises en compte sont au minimum celles décrites par l'ISO 37101:2016, 4.5. La contribution peut être positive ou négative en fonction de la finalité, du périmètre ou de l'horizon considérés.
- Périmètre: il couvre au minimum le territoire de la communauté territoriale dans laquelle se situe le projet. L'horizon à considérer (court, moyen ou long terme) doit être adapté à chaque projet, mais couvre au moins le cycle de vie du projet.

- L'analyse de la pertinence se fonde sur une analyse préalable du contexte existant. Le projet est pertinent s'il améliore le profil du territoire. Cela s'adresse à toutes les parties prenantes identifiées dans l'analyse du contexte.

Les fonctionnalités que les outils doivent intégrer sont détaillées en [B.2](#).

5 Leadership dans le contexte du projet

5.1 Généralités

Les principes ou les exigences de mise en œuvre suivants de l'ISO 37101 visant à éviter le cloisonnement des actions sont décrits dans le présent article:

- le management des projets urbains;
- le besoin de nouvelles compétences;
- les outils appropriés;
- le leadership associé.

5.2 Exigences pour la mise en œuvre d'un projet

5.2.1 Leadership et engagement

L'équipe de management du projet doit assurer:

- la sensibilisation aux objectifs de développement durable;
- la sensibilisation aux principes de bonne gouvernance et de dialogue avec les parties intéressées; et
- la sensibilisation aux opportunités spécifiques au lieu.

5.2.2 Leadership politique

Le développeur de projets doit définir la manière dont le leadership est mis en œuvre dans l'organisation du projet afin de garantir que la direction du projet s'engage à accomplir ses missions conformément au leadership politique de la communauté territoriale et à la contribution attendue du projet aux objectifs de développement durable de la communauté territoriale.

5.2.3 Outils

Les outils permettant de gérer la gouvernance du projet doivent prendre en compte les éléments suivants:

- les compétences;
- les responsabilités et autorités;
- les processus de prise de décision.

Ces outils peuvent tirer parti d'une utilisation possible du «cadre des valeurs, règles et connaissances» (VRK).