# Evaluation stratégique d'un agenda 21 local



des Transports

Céline Braillon
CGDD – SEIDD – Bureau des
Territoires
16 novembre 2011



Crédit photo : Arnaud Bouissou/MEDDTL

### Plan de l'intervention

1. L'évaluation stratégique : quoi, pourquoi, comment ?

Comprendre la spécificité et l'intérêt de l'évaluation « stratégique »

2. Le référentiel pour l'évaluation des A21L : principes et esprit de l'outil

Savoir comment et pour quoi cet outil a été conçu

3. Un aperçu rapide du référentiel en ligne

Comprendre comment l'outil est structuré et ce qu'on y trouve



1. L'évaluation stratégique : quoi, pourquoi, comment ?

Comprendre la spécificité et l'intérêt de l'évaluation « stratégique »

2. Le référentiel pour l'évaluation des A21L : principes et esprit de l'outil

3. Un aperçu rapide du référentiel en ligne



## Suivre et évaluer un agenda 21 : un travail à trois niveaux

		Niveau du suivi-	Ce que l'on cherche à	Les outils de mesure	
		évaluation	mesurer	associés	
3	3	Territoire	L'évolution du <b>contexte</b> Des indicateurs d'é		
			territorial au regard du	territoire au regard du	
			développement durable	développement durable	
	2	Strategie	La plus value apportée par	Un questionnement et d	Ş
			la <b>stratégie</b> de	indicateurs portant sur le	
<u> </u>			développement durable	résultats de la stratégie	
1	1	Plan d'actions	La mise en œuvre des	Un tableau de bord de	
			actions programmées	suivi des actions	



### Du diagnostic à la stratégie : quelles données suivre?

Ind. de suivi des objectifs stratégiques

de l'Écologie

8. Suivi et évaluation



1. Impulsion politique et pilotage

Indicateurs de réalisation 7. Mise en œuvre des actions

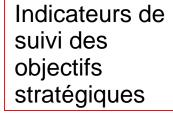


2. Mobilisation des équipes



6. Stratégie et er plan d'actions





4. Etat des lieux 5. Concertation

Diagnostic partagé

Données de base sur l'état du territoire ... à analyser au regard du dd

D'après Comité 21



1. L'évaluation stratégique : quoi, pourquoi, comment ?

2. Le référentiel pour l'évaluation des A21L : principes et esprit de l'outil

Savoir comment et pour quoi cet outil a été conçu

3. Un aperçu rapide du référentiel en ligne



## Un référentiel pour l'évaluation des agendas 21 locaux

L'esprit et les objectifs du référentiel

Un outil élaboré à la demande des collectivités et avec elles

Pour proposer des bases communes pour tous les territoires

Qui porte le regard sur l'Agenda 21 comme projet stratégique

Un outil **souple** d'utilisation et sans visée comparative

Structuré sur la base du **cadre de référence** (5 finalités et 5 éléments de démarche)



## Petit rappel : le « c adre de référence » des A21 locaux

#### **COMMENT:**

 Une démarche pour l'élaborer, le mettre en oeuvre et l'évaluer

- 5 éléments de démarche
- A respecter tout au long du projet

#### **POUR QUOI:**

 Une stratégie locale répondant aux finalités du développement durable

 5 finalités qui doivent irriguer l'ensemble des actions et politiques de la collectivité et les actions des partenaires



### Les 5 éléments de démarche

Participation des acteurs et des habitants

Pilotage du projet

Evaluation partagée

Transversalité des approches et des pratiques

... au service d'une

Stratégie d'amélioration continue



### Les 5 finalités

Lutter contre les changements climatiques et protéger l'atmosphère

Fonder les dynamiques de développement sur des modes de production et de consommation responsables

Permettre l'épanouissement de tous les êtres humains

Préserver la biodiversité, protéger les milieux et les ressources

Assurer la cohésion sociale, et la solidarité entre territoires et entre générations



## Les collectivités du groupe de travail

Grand Lyon Lille Métropole Nantes Métropole
Rennes Métropole CG Essonne CG Gironde CG Isère
Pays Basque Toulouse Orléans Aurillac
Gap Rillieux-la-Pape Maurepas Echirolles



### Les territoires tests

Région Midi-Pyrénées cg Gironde

CG Seine et Marne Le Séquestre Mérignac

CA de Marne et Chantereine Pays Basque

PNR des Pyrénées Catalanes

CC des Véziaux d'Aure CA du SICOVAL

CC de Decazeville Aubin

CC des Monts d'Alban Pays de Morlaix Bordeaux

Pessac Mellé Pamiers CG Essonne



## Les principes et la forme du référentiel

#### 1. Une aide au questionnement stratégique

→ s'entendre sur les principaux changements attendus de la mise en œuvre d'une stratégie dd :

Des questions stratégiques et leurs « repères »



### Quelques exemples de questions stratégiques

Dynamiques de développement suivant des modes de production et de consommation responsables

#### Les questions stratégiques



Territoire



Cohérence



Exemplarité



 L'Agenda 21 intègre-t-il une stratégie d'incitation et d'appui à des pratiques de consommation responsables ?





 L'Agenda 21 permet-il la mobilisation des acteurs économiques vers une production responsable?





 L'Agenda 21 favorise-t-il une démarche partenariale de développement des emplois et compétences à l'échelle locale, et une adaptation aux évolutions à venir ?





4. L'Agenda 21 favorise-t-il la rencontre d'acteurs diversifiés et l'émergence de projets nouveaux en matière de production et consommation responsables?





 L'Agenda 21 favorise-t-il la cohérence de l'ensemble des actions et des politiques menées par la collectivité et ses partenaires , en faveur de la production et de la consommation responsables ?





 La collectivité (ou le territoire) montre-t-elle (il) l'exemple, par ses pratiques internes ?







## Les principes et la forme du référentiel

#### 1. Une aide au questionnement stratégique

→ s'entendre sur les principaux changements attendus de la mise en œuvre d'une stratégie dd :

Des questions stratégiques et leurs « repères »

### 2. Une base commune pour alimenter l'évaluation stratégique

→ s'outiller pour mesurer ces changements :

40 indicateurs clés + de nombreux indicateurs « secondaires »



## Quelques exemples d'indicateurs clés (finalités)

- ★ Part et répartition des espaces agricoles, boisés et naturels consommés par l'artificialisation
- Part des masses d'eau en bon état écologique
- Part des logements anciens réhabilités sous l'angle énergétique
- Quantité de déchets ménagers et assimilés collectés par habitant
- Part des entreprises du territoire, engagées dans des démarches responsables
- ★ Part des aides accordées par la collectivité, soumises à des critères de développement durable
- Part des énergies renouvelables dans la consommation énergétique du territoire



## Quelques exemples d'indicateurs clés (démarche)

- ★ Part des actions de l'Agenda 21 initiées par des acteurs du territoire
- ★ Part des étapes et part des actions du projet faisant l'objet d'une délibération
- Nombre et diversité des acteurs, internes et externes, impliqués dans le dispositif de pilotage
- Nombre de démarches de développement durable accompagnées, incitées ou mises en réseau dans le cadre de l'Agenda 21
- Part des projets pilotés par plusieurs services ou plusieurs commissions



1. L'évaluation stratégique : quoi, pourquoi, comment ?

2. Le référentiel pour l'évaluation des A21L : principes et esprit de l'outil

3. Un aperçu rapide du référentiel en ligne

Comprendre comment l'outil est structuré et ce qu'on y trouve





#### DÉVELOPPEMENT DURABLE



MI HICKRSS



#### → A propos

- → Pourquoi évaluer un agenda 217
- → Les principes de l'évaluation
- → La mode d'amploi du référentiel

#### ■Référentiel

pour l'évaluation des agendas 21 locaux

#### Un référentiel, pour quoi faire? Destiné aux collectivités et territoires de projets

(communes rurales, villes, graupements de communes, départements, pays, PNR) qui, déjá engagés dans une démarche de projet territorial de développement durable ou agenda 21 local , souhaitent travailleir dans une osique d'amelioration continue.

Lire la suite

#### Médiathèque

MOTS CLES |

BCITE A OUTILS

Les indicateurs clés

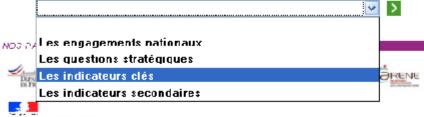
Paroles d'acteurs

territoires sulvi Indicateurs agenda 21 progrès developpement durable cohésion sociale transversalité lube contre chargement climatique. participation concertation stratégie d'amélioration



1. Sélectionnez une finalité ou un élément de démarche Dynamiques de développement suivant des modes de production 🔻

2. Affichez













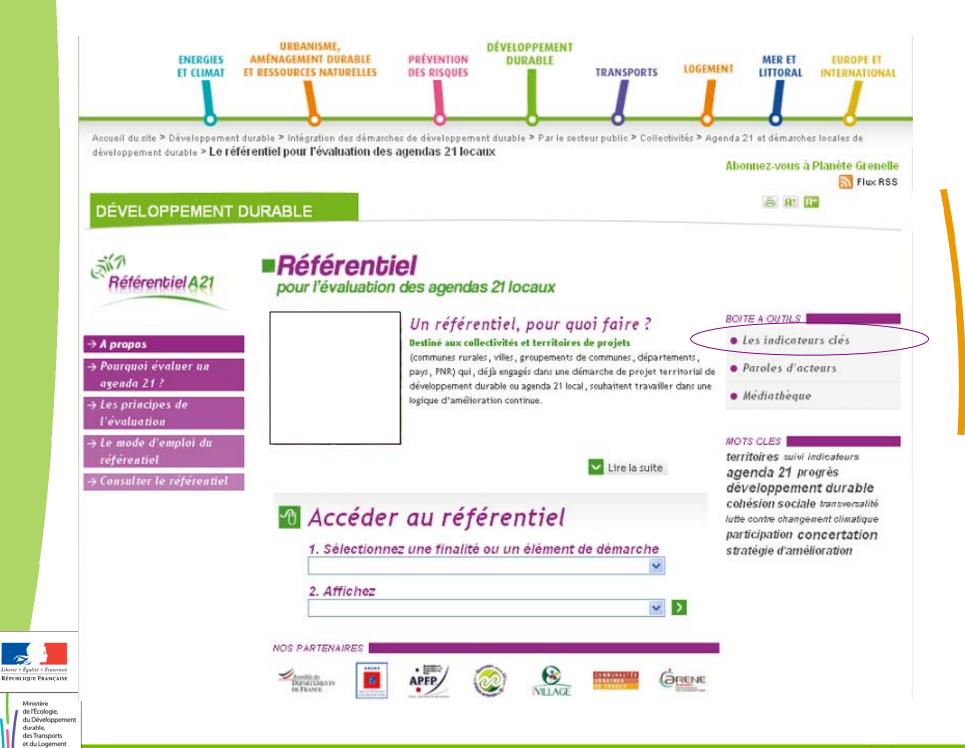




Retrouver également les collectivités partenaires









#### Ecart à la réglementation de la part des personnes handicapées dans l'effectif de la collectivité

[Ecart à la réglementation de la part des personnes handicapées dans l'effectif de la collectivité]



Indicateurs clés

#### Contexte

L'indicateur mesure la part des personnes handicapées dans l'effectif de la collectivité au-delà des 6% réglementaires.

La loi du 10 juillet 1987 rend obligatoire l'emploi de travailleurs handioapés, pour tout employeur, publio ou privé, dés lors qu'il emploie 20 personnes ou plus. Elle fixe un taux minimal d'emploi de ces personnes égal à 6% de l'effectif total.

L'indicateur, en mesurant l'écart à ce taux réglementaire, vise donc à mesurer l'effort particulier de la collectivité dans l'insertion des personnes handicapées.

#### Définitions

La loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, du 11 février 2005, dispose que « constitue un handicap toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ».

#### Principes de calcul et collecte des données

Depuis le 1er janvier 2006, chaque salarié bénéficiaire de l'obligation ('indicateur. d'emploi de personnes handioapées est comptabilisé pour une unité s'il a été présent 6 mois au moins au cours des 12 derniers mois, quelle L'Indicateur se calcule en rapportant le nombre de salariés ceux sous contrat de travail temporaire ou mis à disposition par une total déclaré des salartés de la collectivité. entreprise extérieure, qui sont pris en compte au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise au oours des douze mois Il pourra être affiné en distinguant le sexe et la catégorie d'emploi des

doivent remplir une déclaration annuelle obligatoire d'emploi des responsabilité) des personnes handicapées.

travailleurs handicapés. Cette déclaration servira de base pour calculer

que soit la nature du contrat de travail ou sa durée, à l'exception de handicapés apparaissant dans la déclaration annuelle, à l'effectif

salariés handicapés, si la collectivité souhaite mesurer également ses Chaque année, les collectivités territoriales de 20 salariés et plus efforts en matière de parité, et de promotion (accès à des postes à

#### Pertinence et limites

L'emploi est aujourd'hui un marqueur fort de l'appartenance de ohacun au corps social, et les discriminations dans l'accès à l'emploi. L'exemplarité interne des collectivités engagées dans un projet sont de ce fait un facteur important de fragilisation des liens sociaux. territorial de développement durable sur ce point, est un signe de Lutter contre ces discriminations favorise ainsi le « vivre ensemble », leur engagement pour une metlleure cohésion sociale. L'emploi de et les territoires dans lesquels une faible proportion de la population personnes handicapées au-delà de la réglementation constitue un signe n'a pas accès à l'emploi, sont des territoires en meilleure santé de cet engagement.

#### Critères et domaine de pertinence

Pertinence de l'indicateur suivant les territoires.

Faible Movenne Forte > Communes et EPCI rurales > Villes grandes et moyennes > Agglomérations et communautés urbaines > Pays > PNR > Départements et régions =

Commentaires

Les communes et EPCI rurales sont rarement soumises à l'obligation des 6% étant donné la faiblesse de leurs effectifs salariés. De façon générale l'indicateur est beaucoup moins pertinent dans les collectivités, EPCI ou territoires de projets dont l'effectif est réduit à quelques salariés.

Pour les PNR, il est proposé de considérer les collectivités membres du paro.

Accessibilité technique et financière des données suivant les territoires

	Faible	Moyenne	Forte	Commentaires
> Communes et EPCI rurales > Villes grandes et moyennes			<b>⇉</b> [	
> Agglomérations et communautés urbaines			⇉	
> PNR			<b>⊒</b>	
bepartements et regions			_	

Lisibilité de l'indicateur Mauvaise - Moyenne - Bonne

Sensibilité de l'indicateur aux actions menées

Mauvaise - Movenne - Bonne

Leviers d'action induits

Incitation des autres acteurs

Exemplarité de la collectivité

Périodicité de mesure

Périodicité recommandée

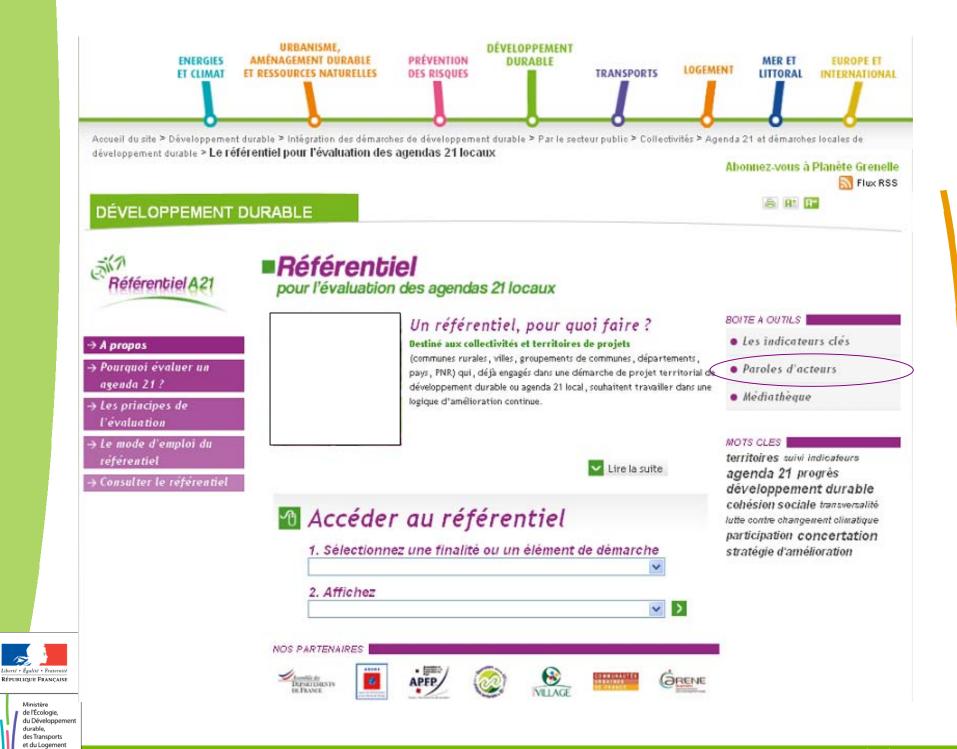
#### Engagements de référence

Loi N°2005-102 du 11 février 2005 : elle fixe à 6% le seuil minimum d'employés handicapés. Elle définit les différents droits des personnes handicapées employées au sein des secteurs public et privé et porte principalement sur les points

- · le renforcement et l'obligation de l'emploi de travailleurs handicapés
- le principe de la non-



Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement







## Comment articuler l'évaluation de l'Agenda 21 avec les autres démarches en cours ?

#### Problématique

Si certaines collectivités profitent de l'Agenda 21 pour se lancer dans l'évaluation, nombreuses sont également celles qui ont déjà mis place des dispositifs d'évaluation ou de suivi de certaines de leurs politiques ou de leurs pratiques : suivi-évaluation de la charte de PNR, contrôle de gestion appliqué à tout ou partie des politiques de la collectivité, contrôle qualité ...

Pour ces dernières, au moment de bâtir un dispositif d'évaluation de l'Agenda 21, se pose alors la question suivante : comment l'évaluation stratégique de l'Agenda 21 peut-elle se nourrir de ces autres démarches de suivi - évaluation, ou à l'inverse, comment peut-elle les compléter ou les éclairer ? Comment ne pas superposer ces démarches mais bien les mettre en synergie ?

#### Le point de vue de...

Séverine CASASAYAS, directrice adjointe, PNR Pyrénées catalanes

La réflexion sur la mise en place d'une démarche d'évaluation s'est construite autour du projet d'évaluation à mi-parcours de la charte, mais également du souhait de postuler à la reconnaissance de la charte en tant qu'Agenda 21.

Le PNR s'est donc proposé pour être un territoire test à la fois pour une application métier "EVA", dédiée à l'évaluation des chartes de PNR, et pour le référentiel pour l'évaluation des agendas 21 locaux.

Le logiciel EVA permet à chaque PNR de construire son propre référentiel d'indicateurs, répondant à des questions évaluatives communes sur le suivi de la mise en œuvre de la charte. Deux types d'indicateurs y sont collectés : ceux permettant de suivre ponctuellement le programme annuel, et ceux plus stratégiques d'impacts et de résultats, liés aux objectifs de la charte.

D'autres politiques du PNR sont également suivies par certains indicateurs (le pôle touristique Pyrénées, le PCT, les agendas 21 scolaires...).

A travers le test du référentiel, le PNR souhaitait rationaliser la batterie d'indicateurs existants, et les intégrer à son propre référentiel d'évaluation, en menant auprès des élus et des techniciens un travail de réflexion sur la pertinence, la qualité et la faisabilité des indicateurs retenus.

L'intégration des indicateurs issus du référentiel pour les agendas 21 a permis de se reposer certaines questions et de réajuster le projet.

Nous en sommes arrivés à la conclusion que le référentiel pour l'évaluation des agendas 21 peut constituer un guide et une très bonne base concrète pour mettre en place un dispositif d'évaluation. Il devrait être utilisé dès l'élaboration du projet et en continu, mais il nécessite des temps d'acculturation sur les notions abordées : les finalités du cadre de référence et l'évaluation.

[Comment articuler l'évaluation de l'Agenda 21 avec les autres démarches en cours ?]



#### Difficultés

Quelle qu'elle soit, une démarche d'évaluation sérieuse suppose de se donner les moyens de mesurer les résultats de ce que l'on entreprend. Cette culture du résultat vient souvent bouleverser les habitudes.

En plus de ce bouleversement, parler d'évaluation stratégique au regard du développement durable peut augmenter la crainte des agents en charge des projets : ne vont-ils pas non seulement devoir rendre compte de ce qu'ils font, mais en outre s'engager dans une démarche complexe, et détachée de leur quotidien ?

Pour éviter cet écueil il faut que le développement durable soit vécu comme un objectif partagé, dans lequel doit s'inscrire l'ensemble de l'action de la collectivité : alors, il devient logique pour tous d'évaluer les actions mises en

œuvre à l'aune de cet objectif.

#### Atouts

La synergie des démarches permet de rationaliser les moyens : contrôle et évaluation stratégique concourront par exemple à des fins cohérentes et pourront se nourrir l'un de l'autre

Articuler l'évaluation stratégique de l'Agenda 21 avec les autres démarches d'évaluation, de suivi, ou de contrôle, cela peut aussi être l'occasion de prendre du recul sur la stratégie adoptée, de décloisonner les services, de démontrer et de mesurer la contribution de chacun au développement durable du territoire ...

#### Le point de vue de...

Nelly DUFOUR, Directrice du Contrôle de Gestion, Direction Générale des Services, Conseil général de Seine-et-Marne

Deux chantiers importants ont été lancés la même année au sein du Conseil général : un chantier prioritaire portant sur la démarche de performance - se traduisant par une généralisation du contrôle de gestion - puis le chantier sur l'évaluation de la démarche Agenda 21, dans l'optique de préparer l'actualisation de l'Agenda 21.

Un petit groupe de pilotage a été mis en place, 9 mois avant la première réunion de concertation avec les parties prenantes - méthode d'évaluation retenue, avec pour partenaire l'association Comité 21.

Ce groupe, comprenant des élus et des représentants des services, assurait la cohérence entre les deux chantiers, notamment en reprenant des indicateurs du suivi de l'Agenda 21 mis en place, dans les nouveaux tableaux de bord des différentes directions.

A l'issue de cette étape, il s'agit d'être volontariste en proposant de réaliser le rapport de développement durable du Conseil général (un des objectifs de l'Agenda 21 2010-2012). Nous avons mis en place un contrôle de gestion une décennie après certains départements mais nous avons souhaité gagner du temps en testant rapidement ce référentiel pour l'évaluation des agendas 21.

La mission développement durable, en charge du pilotage de l'Agenda 21, et la direction Contrôle de gestion, ont collaboré avec bonheur sur ce chantier et ont pu en profiter pour mettre en cohérence les deux processus. Plus largement, tout ceci a permis d'illustrer que la culture du résultat contribue à donner du sens à l'action de chacun, surtout lorsque on évalue ses résultats au regard des enjeux du développement durable.



Acqueil du site > Développement durable > Intégration des démarches de développement durable > Par le secteur public > Collectivités > Agenda 21 et démarches locales de développement durable > Le référentiel pour l'évaluation des agendas 21 locaux > Menu principal > Consulter le référentiel > Télécharger le référentiel

Abonnez-vous à Planète Grenelle

A At III



#### DÉVELOPPEMENT DURABLE



- → A propos
- → Pourquoi évaluer un agenda 21 ?
- → Les principes de l'évaluation
- → Le mode d'emploi du référentiel
- → Consulter le référentiel

Consulter le référentiel en

Télécharger le référentiel

#### ■Référentiel

pour l'évaluation des agendas 21 locaux

Consulter le référentiel

#### Télécharger le référentiel

Le référentiel a été décliné sous la forme d'un applicatif qui vous permet de préparer et de réaliser l'évaluation de votre propre Agenda 21.

Cette feuille de calcul peut être utilisée à **différents moments** de votre démarche :

Au démarrage du projet, pour **préparer l'évaluation**, et déterminer collectivement les résultats attendus de la mise en oeuvre du projet, grâce aux questions stratégiques, et aux indicateurs clés qui serviront à mesurer ces progrès dans le temps.

Au cours de la vie du projet ensuite, pour **mesurer les progrès accomplis** en répondant aux questions choisies et en renseignant puis en analysant les indicateurs clés. Souple d'utilisation, cet applicatif vous permet d'adapter les questions stratégiques et les indicateurs clés à votre situation particulière. Il vous permet également, grâce à la fonction "Editions", de visualiser de façon synthétique les résultats de vos choix et de votre évaluation.

Il vous suffit pour utiliser cet applicatif de <u>télécharger ce fichier</u> (au format .xls) et de l'exécuter sur votre poste de travail. A l'ouverture, cliquez sur "Activer les macros".

Cet applicatif sera bientôt disponible dans sa version Open Office.

#### BOITE A OUTILS

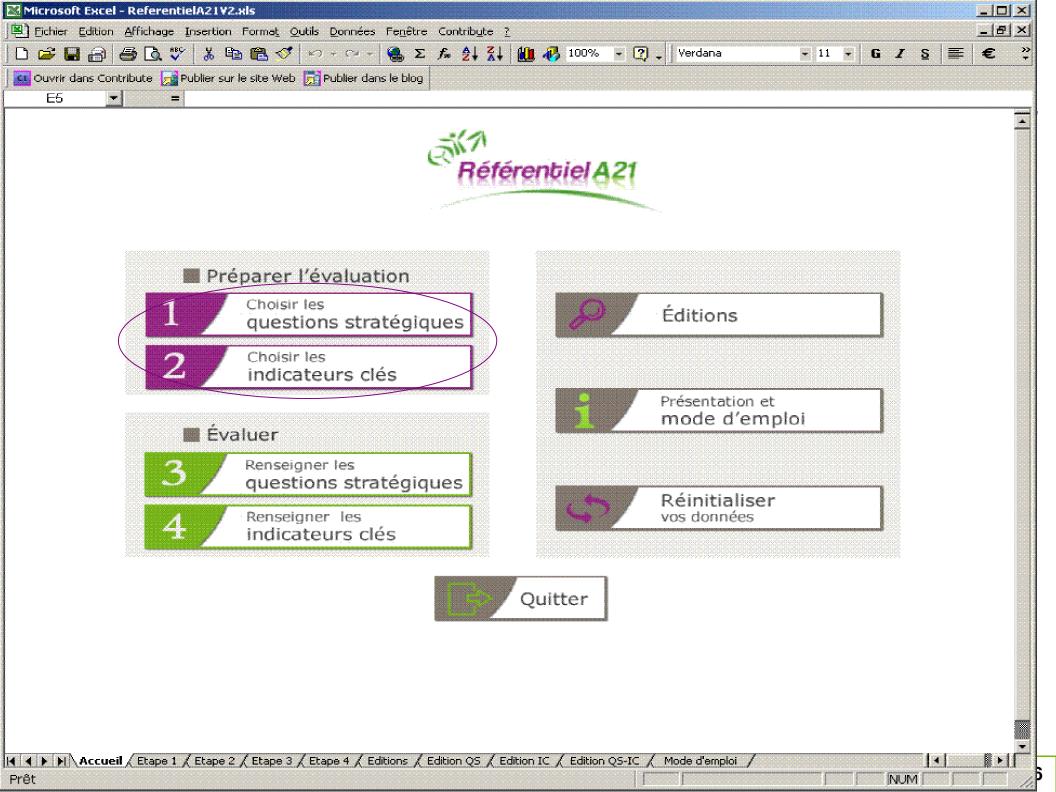
- · Les indicateurs clés
- Paroles d'acteurs
- Médiathèque

#### MOTS CLES

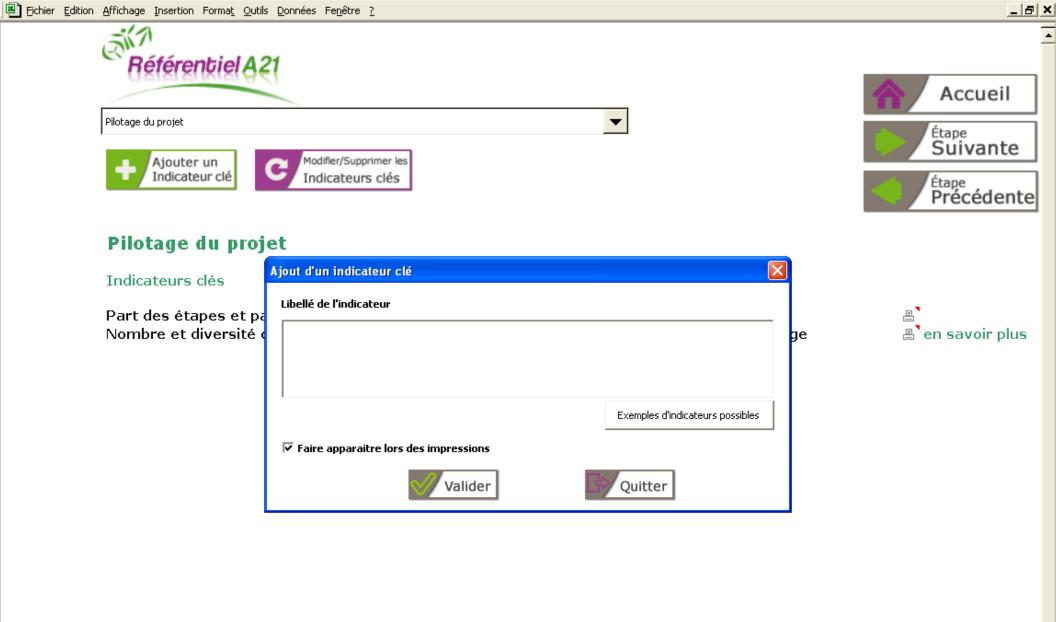
territoires suivi indicateurs agenda 21 progrès développement durable cohésion sociale transversalité lutte contre changement climatique participation concertation stratégie d'amélioration











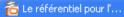


















#### Préparer l'évaluation

- Choisir les questions stratégiques
- Choisir les indicateurs clés

#### Évaluer

- Renseigner les questions stratégiques
- Renseigner les indicateurs clés



Présentation et mode d'emploi

Réinitialiser vos données

Quitter









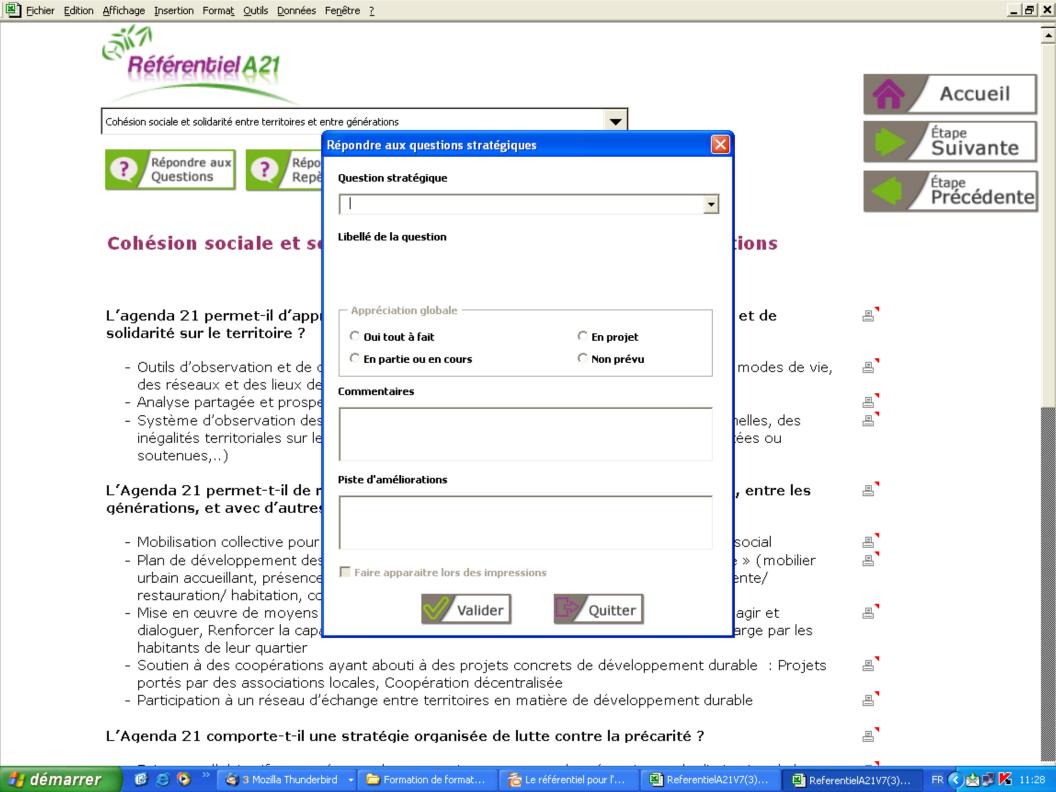


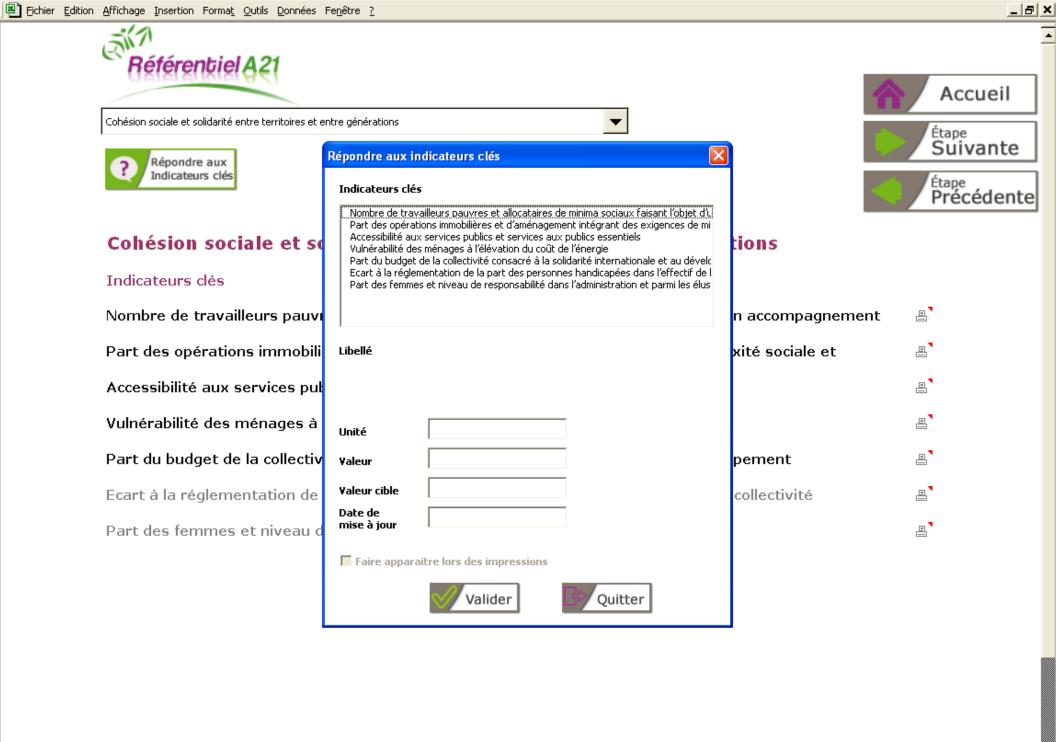






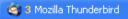
























#### Questions stratégiques & repères

#### Cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations

L'agenda 21 permet il d'approfondir la connaissance en matière de cohésion sociale et de solidarité sur le territoire ?

En projet

#### Commentaire

Observatoire des inégalités sociales en cours de mise en ceuvre

#### Pistes d'amélioration

Mutualiser les données à l'échelle agglo

- Outils d'observation et de connaissance des populations vivant sur le territoire, de leurs modes de vie, des réseaux et des lieux de sociabilité ...
- Analyse partagée et prospective des attentes et des besoins sociaux
- Système d'observation des inégalités (observation des inégalités sociales et professionnelles, des inégalités territoriales sur le territoire, de la parité homme femmes dans les actions portées ou soutenues,..)

L'Agenda 21 permet t il de renforcer le lien social et la solidarité entre les habitants, entre les générations, et avec d'autres territoires ? En projet

- Mobilisation collective pour l'élaboration et la mise en œuvre d'actions en faveur du lien social
- Plan de développement des espaces publics favorisant le sentiment du « vivre ensemble » (mobilier urbain accueillant, présence de l'eau et du végétal, mixité des fonctions circulation / détente/ restauration/ habitation, co-habitation des usages...)
- Mise en œuvre de moyens et de dispositifs pour : Renforcer la capacité des habitants à agir et dialoguer, Renforcer la capacité des acteurs à agir et dialoguer, Permettre la prise en charge par les habitants de leur quartier
- Soutien à des coopérations ayant abouti à des projets concrets de développement durable : Projets portés par des associations locales, Coopération décentralisée
- Participation à un réseau d'échange entre territoires en matière de développement durable

L'Agenda 21 comporte-t il une stratégie organisée de lutte contre la précarité ?

En projet

#### Commentaire

Difficultés à impliquer le CCAS

#### Pistes d'amélioration

Impliquer davantage les agents du CCAS par des formations ou événements internes

- Existence d'objectifs partagés avec les partenaires en termes de prévention et de diminution de la précarité et de traitement des situations d'urgence
- Suivi concerté des personnes en difficulté, sans emploi
- Animation territoriale pérenne et mobilisation partenariale au service de la diminution des inégalités et de la prévention des précarités
- Programmes d'actions ou interventions en faveur de la non-discrimination et de l'intégration des minorités (gens du voyage, sans domicile fixe, étrangers,...)
- Programme ou actions de prévention de la précarité énergétique
- Engagement formalisé en faveur de l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite et de leur





## Merci!

http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-referentiel-pour-l-evaluation.html



