



Observatoire national des agendas 21 locaux  
et pratiques territoriales de développement durable

# Repères sur l'évaluation au regard du développement durable

Ateliers de l'Observatoire  
28 juin - 20 décembre 2007



## Remerciements

L'Observatoire national des agendas 21 locaux et des pratiques territoriales de développement durable remercie l'ensemble des participants aux ateliers de travail qui se sont déroulés les 28 juin et 20 décembre 2007. Les témoignages des intervenants et les expériences de chacun ont nourri les échanges et ont permis de progresser ensemble vers une culture commune de l'évaluation au regard du développement durable.

L'Observatoire remercie chaleureusement les partenaires qui l'ont appuyé pour la réalisation de ce Cahier n° 2 « Repères sur l'évaluation au regard du développement durable » : ABCD Durable, Adage Environnement, Dac Communication, l'Observatoire de la Décision Publique (ODP).

L'Observatoire remercie également la Communauté d'agglomération de Plaine commune et la Ville de Paris, pour avoir accueilli les ateliers en 2007 et pour avoir soutenu l'Observatoire dans sa démarche.



Les « Repères sur l'évaluation au regard du développement durable » ont été rédigés sur la base des échanges entre les participants aux ateliers de travail des 28 juin et 20 décembre 2007.

**Rédacteurs principaux :**

Marie Chéron et Laurence Ermisse (Association 4D).

**Contributions et relecture :**

Guillaume Cantagrel (Ville de Toulouse), Julie Chabaud (Conseil général de Gironde), Hélène Combes (Observatoire de la Décision Publique), Pauline Delaère (Association des Maires de France), Stéphane Durand (Ville d'Echirolles), Magali Bardou (Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire), Elise Gaultier (Comité 21), Nathalie Holec (Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais), Julien Labriet (Association 4D), Karine Lancement (Ville de Pessac), Patrick Madec (Ville de Mérignac), Pamela Menard (Communauté d'agglomération de Rennes), Michel Mousel (Association 4D), Elisabeth Ortholan (Communauté d'agglomération de Nantes), Pauline Perquis (Ville de Rillieux-la-Pape), Charlotte Renard (Association 4D), Nathalie Vicq-Thepot (Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire), Stéphane Weiss (Communauté urbaine de Lyon).

Date de publication octobre 2008

**SOMMAIRE**

Édito .....	5
Introduction .....	6
Présentation .....	8
<b>Aller vers l'évaluation</b> .....	9
<b>Chapitre 1 :</b> « L'ÉVALUATION » ET LE « DÉVELOPPEMENT DURABLE », LES MOTS ET LA PRATIQUE .....	9
1. Se comprendre : le sens des mots .....	10
2. Définir : l'évaluation au regard du développement durable .....	13
<b>Chapitre 2 :</b> LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	16
1. L'évaluation contribue à une meilleure gestion et conduite des projets .....	17
2. L'évaluation soutient la prise de décision .....	17
3. L'évaluation mobilise les parties prenantes .....	19
4. L'évaluation renforce la démocratie locale .....	19
<b>Chapitre 3 :</b> LES NIVEAUX DE L'ÉVALUATION : LE TERRITOIRE, LA STRATÉGIE, LES ACTIONS, LES MODES DE FAIRE .....	21
1. L'évaluation du territoire .....	22
2. L'évaluation de la stratégie locale de développement durable .....	24
3. L'évaluation des actions .....	25
4. L'évaluation des modes de faire .....	27
5. Intégrer les différents niveaux de l'évaluation .....	28
<b>Conduire l'évaluation</b> .....	29
<b>Chapitre 1 :</b> ÉLABORER LE PROJET D'ÉVALUATION AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	29
1. Au départ, une volonté politique et des compétences .....	30
2. Déterminer les objectifs et les limites de l'évaluation .....	33
3. Planifier l'évaluation .....	36
4. Internaliser ou externaliser l'évaluation ? .....	38



<b>Chapitre 2 :</b>	
CHOISIR LES OUTILS ET ANALYSER L'INFORMATION .....	42
1. Des indicateurs, pour quoi faire ? .....	43
2. Choisir les indicateurs .....	47
3. Collecter les données .....	49
4. Exploiter les données .....	52
<b>Orchestrer l'évaluation</b> .....	54
<b>Chapitre 1 :</b>	
PILOTER L'ÉVALUATION	
AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	56
1. Définir le pilotage .....	57
2. Positionner la démarche d'évaluation au sein de la collectivité .....	58
3. Conforter le dispositif de pilotage .....	58
4. Ouvrir le dispositif de pilotage .....	59
<b>Chapitre 2 :</b>	
ANIMER L'ÉVALUATION	
AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	61
1. Évaluer et concerter : deux clés de voûte	
du développement durable .....	61
2. Mobiliser les acteurs et les citoyens autour de l'évaluation .....	63
3. Maintenir la dynamique participative dans le temps .....	66
4. S'appuyer sur des méthodes et les outils de l'évaluation .....	68
<b>Chapitre 3 :</b>	
COMMUNIQUER AUTOUR DE L'ÉVALUATION	
AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	70
<b>Conclusion</b>	
Élaborer des outils communs de référence, au niveau national,	
pour l'évaluation au regard du développement durable .....	74
<b>Annexes :</b>	
Annexe 1 : Programmes des ateliers de travail	
de l'Observatoire en 2007 .....	76
Annexe 2 : Liste des participants .....	78

# Édito

par Charlotte Renard, Association 4D

C'est pour répondre au besoin d'échanges et de dialogue entre les « artisans » du développement durable, que les ateliers de l'Observatoire ont été mis en place fin 2006. L'évaluation est alors apparue comme un sujet prioritaire, en raison de son importance méthodologique, ainsi que des difficultés qu'elle suscite et des questions qu'elle soulève. C'est pourquoi nous nous sommes attelés en 2007 à essayer de construire ensemble une culture et des repères communs sur l'évaluation au regard du développement durable.

Deux ateliers ont été organisés et ont été accueillis successivement par la Communauté d'agglomération de Plaine Commune et la Ville de Paris. Ils ont regroupé chacun 70 participants : chargés de mission « développement durable » ou « agenda 21 » des collectivités, directeurs généraux, membres du comité ressources et partenaires de l'Observatoire.

La réussite de ces ateliers témoigne de la nécessité continue d'échanger et de confronter les pratiques dans une perspective d'amélioration continue.

Nous sommes heureux de vous présenter dans ce Cahier n° 2 la synthèse de cette année de travail sous forme de questions pratiques, de recommandations, de pistes d'action illustrées d'exemples concrets. Cette publication met en commun l'état des réflexions sur l'évaluation au regard du développement durable. De nombreux acteurs poursuivent le travail sur cette question et nous espérons que les productions s'enrichiront mutuellement.

Le Ministère en charge du développement durable a ainsi lancé un groupe de travail avec les collectivités locales ; en lien avec les acteurs du développement territorial et des spécialistes de l'évaluation, il construit un *référentiel national pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et agendas 21 locaux*. Une première version de ce référentiel sera publiée fin 2008-début 2009.

Ce Cahier inaugure une série de productions qui se veulent de réels outils au service du développement durable des territoires.

L'Observatoire continue ses travaux en 2008-2009 en s'attachant à la question de l'intégration du développement durable dans les politiques territoriales : « quel apport de l'agenda 21 local aux autres démarches et outils » ?



# Introduction

L'évaluation constitue un élément déterminant des projets de développement durable, un des cinq éléments de démarche recommandés par le Cadre de référence national des projets territoriaux de développement durable et agendas 21 locaux.

Elle apparaît comme essentielle pour situer les démarches dans une perspective d'amélioration continue. En mesurant la valeur ajoutée de la stratégie mise en œuvre par les collectivités et son impact sur l'ensemble du territoire, elle permet en effet de situer l'action dans une perspective d'évolution et de l'ajuster en fonction de ses résultats.

Malgré cela, l'évaluation se heurte encore à un certain nombre de difficultés. L'engagement : si l'on considère les quelque 250 agendas 21 français, seulement 5 % des collectivités avaient mis en place un système d'évaluation au début de l'année 2007.

La formalisation d'outils : on compte encore peu d'outils et les écueils dans le domaine demeurent fréquents.

La complexité : l'évaluation est une démarche vécue comme complexe et parfois encore difficile à aborder d'un point de vue politique et pratique.

Pourtant, des avancées importantes ont déjà été réalisées : de nombreuses expériences sont menées sur les territoires, certains réseaux de collectivités se sont saisis de la question, tout comme les institutions. La « boîte à outils de l'évaluation » s'enrichit quotidiennement d'indicateurs variés, simples ou composites, de recueils de bonnes pratiques, de réflexions... etc.

Mais que choisir dans ce large inventaire, prêtant à confusion, pas toujours facile à adapter à son propre territoire et à ses moyens ?

En 2006, l'Observatoire avait constaté une forte attente des collectivités en matière d'évaluation. Pour répondre à ces attentes, un premier atelier sur l'évaluation au regard du développement durable a été organisé le 28 juin 2007. L'objectif était de progresser ensemble vers une culture commune de l'évaluation. Des premiers « Repères sur l'évaluation au regard du développement durable » ont été proposés par l'Observatoire à partir des questions suivantes :

- Pourquoi évalue-t-on ?
- Qui sont les acteurs de l'évaluation ?
- Comment s'organise-t-on ?
- Quels sont les outils disponibles ?

L'atelier, construit autour d'expériences concrètes (Villes d'Echirolles et de Toulouse, Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais) et de travail en groupes, a permis aux participants de travailler sur les questions de pilotage, de participation et d'outils, d'émettre des recommandations, de souligner les points de vigilance. La question de l'utilité d'un référentiel commun sur l'évaluation au regard du développement durable construit par et pour les collectivités a été longuement débattue. Suite à des échanges très riches, les participants ont souhaité organiser un nouvel atelier pour approfondir les questions soulevées.

Le second atelier, le 20 décembre 2008, visait un double objectif :

- Poursuivre la construction de repères communs sur l'évaluation dans la continuité de l'atelier de juin. Dans cette perspective, les participants se sont répartis en groupes de travail, chacun approfondissant une des questions clés de l'évaluation.
- Amorcer le travail d'élaboration d'un référentiel commun pour l'évaluation des agendas 21 locaux, qui serait ensuite piloté et réalisé par le ministère en charge du développement durable.

Ce Cahier n° 2 de l'Observatoire propose donc des « Repères sur l'évaluation au regard du développement durable », synthèses des échanges des deux ateliers de travail sur ce thème. Y sont retranscrits les questions des participants, leurs recommandations, points de vigilance sur le sujet, complétés d'apports des partenaires de l'Observatoire spécialistes de l'évaluation. Ces Repères sont illustrés d'exemples concrets : on retrouvera, entre autres, les cas d'Echirolles, de Toulouse et du Nord-Pas-de-Calais.

Ces Repères n'ont pas vocation à proposer un modèle tout prêt pour la conduite d'une évaluation au regard du développement durable. Ils tendent simplement à participer à l'élaboration d'une culture commune, et pourront à l'avenir être adaptés, enrichis, corrigés par les collectivités, aux différents échelons territoriaux.



# Présentation

Le Cahier n° 2 a été rédigé sur la base des échanges des ateliers de travail.

Il est donc structuré autour des **Questions** posées par les participants, des **recommandations** et des **points de vigilance** émis par les participants au regard de leurs expériences.

Les **constats** mettent en avant des situations auxquelles sont confrontés les agents des collectivités, des positions communes.

Les **pratiques proposées en exemple** ont été explicitées pendant les ateliers de travail. Sont également cités des exemples recensés par l'Observatoire sur la base des déclarations des collectivités.

Les **références** citées sont répertoriées sur le site Internet de l'Observatoire : [www.observatoire-territoires-durables.org](http://www.observatoire-territoires-durables.org)

## **Aller vers l'évaluation au regard du développement durable** *Préciser les notions pour aller vers la pratique*

Ces chapitres permettent de comprendre les enjeux de l'évaluation au regard du développement durable : *Qu'est ce que cela signifie ? Pourquoi évaluer ?*

Il faut distinguer l'évaluation d'autres démarches telles que l'audit, le contrôle, le bilan...

**Mots clés :** Évaluation des politiques publiques ; Amélioration continue ; Durabilité et transversalité

## **Conduire l'évaluation au regard du développement durable** *Élaborer son projet dans le temps, choisir les outils*

Ces chapitres sont consacrés à la construction progressive du projet d'évaluation : *Quelles sont les étapes essentielles de l'évaluation ? Quels sont les outils disponibles ?*

**Mots clés :** Fixer les objectifs ; Planifier ; Sensibiliser et former à l'évaluation et au développement durable ; Enquêtes et indicateurs

## **Orchestrer l'évaluation au regard du développement durable** *Coordonner le jeu des acteurs de l'évaluation*

Ces chapitres rassemblent un ensemble de recommandations concernant la mise en place du dispositif de pilotage et de la participation des citoyens.

*Qui pilote ? Quel est le rôle des citoyens ?*

**Mot clés :** Pilotage ; Pluralisme ; Informer et communiquer

# Aller vers l'évaluation

## Chapitre 1

### L'« ÉVALUATION » ET LE « DÉVELOPPEMENT DURABLE », LES MOTS ET LA PRATIQUE

Quelle peut être la spécificité de l'évaluation  
au regard du développement durable ?

Quels sont les critères et valeurs de référence de  
l'évaluation au regard du développement durable ?

L'évaluation au regard du développement durable : le sujet qui nous préoccupe se compose de deux objets :

- **L'évaluation des politiques publiques** qui fait écho à la demande de transparence et à la nécessité de rendre des comptes. Elle fait donc régulièrement son apparition dans le débat public.
- **Les politiques territoriales de développement durable**, dont font partie les agendas 21 locaux. Celles-ci se multiplient et évoluent, tant dans leurs formes que dans leurs actions, et au travers de la reconnaissance dont elles bénéficient.



Les deux ateliers de travail conduits en juin et décembre 2007, ont été l'occasion d'échanges nourris sur la signification de l'« évaluation ».

En effet : « *il y a une réelle difficulté de compréhension lorsque l'on parle d'évaluation, qui appelle à une mise au point sur les mots utilisés. [...] Comment les simplifier ? Jusqu'où va-t-on dans la simplification ? Il est important d'échanger avec les acteurs sur ce que "évaluation" veut dire* », note un rapporteur de groupe, lors de l'atelier du 20 décembre 2007.

Les démarches de développement durable se construisent progressivement, grâce à la pratique. Le parti pris de ce Cahier n° 2 est d'éviter les abstractions et d'aborder l'évaluation par la pratique des acteurs qui la mettent en place, afin de s'accorder sur des repères clairs, partagés par tous : *Pourquoi évaluer ? À quoi cela sert-il ? Quels sont les préalables ? Comment mettre en place l'évaluation ?*

« *Il n'y a pas d'autre solution que d'entrer par les pratiques, sans quoi le risque de fuir dans une intellectualisation est grand, et l'on perd contact avec la réalité. Mais cela n'est pas suffisant.* » Pierre Radanne, Président de l'Association 4D.

## 1. SE COMPRENDRE : LE SENS DES MOTS

### L'évaluation des politiques publiques

Apparue en France dans les années 80, la nécessité d'évaluer les politiques publiques a rassemblé autour d'elle un certain nombre d'acteurs et d'organismes. Elle s'est progressivement dotée d'outils pratiques et législatifs.

L'évaluation des politiques publiques présente aujourd'hui une double dimension :

- **Quantitative** : elle mesure les effets de l'action publique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre, notamment à l'aide d'indicateurs de performance.
- **Qualitative** : elle porte un jugement sur la pertinence et la cohérence des objectifs et donc, éventuellement, peut conduire à en réviser le choix.

Progressivement, les acteurs publics français intègrent dans l'évaluation trois approches déjà prises en compte de longue date dans les pays anglo-saxons, puis relayées par les préconisations européennes (même si ces approches ne font encore totalement consensus) : l'approche **managériale** (utile à l'action), l'approche **pluraliste** (considérant la diversité des réalités et des savoirs) et l'approche **démocratique** (prenant en compte le recueil de données, le débat et le rendu compte en associant toutes les parties prenantes).

Deux textes de lois font référence en France en matière d'évaluation des politiques publiques :

**Le décret n° 90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques** a pour objet « de rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés ». Ce texte crée un nouveau dispositif d'évaluation interministériel, le Conseil Scientifique de l'Évaluation (CSE).

**La Loi organique n° 2001-692 relative aux lois de finances (LOLF)**, promulguée en août 2001, constitue une réforme complète du dispositif instauré par l'ordonnance de 1959. La mise en place de programmes traduit le passage d'une logique de moyens à une logique d'objectifs et de résultats qui devront faire l'objet d'évaluation. La loi renforce à cet effet les prérogatives de contrôle et d'évaluation du Parlement (articles 57 et 59).

Des dispositions législatives sont venues, au fur et à mesure des années, préciser les attendus dans un certain nombre de champs. C'est le cas de la Loi du 2 janvier 2002 réformant le secteur social et médico-social, qui introduit une double logique évaluative : « interne » (auto-évaluation partagée) et « externe » (de type audit par un tiers).

### Référence

« *L'évaluation des politiques publiques* »,  
Les Dossiers de la Documentation française, juin 2004.  
[www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/evaluation-politiques-publiques/index.shtml](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/evaluation-politiques-publiques/index.shtml)

## Les critères de l'évaluation

**La pertinence :** Quelle adéquation entre les enjeux du projet, les objectifs fixés et les moyens mobilisés ?

**La cohérence :** Quelle adéquation entre les différents objectifs du projet, et entre ces objectifs d'une part, et l'organisation et les moyens humains et financiers mis en œuvre d'autre part ?

**L'efficacité :** Quel degré de conformité entre les effets propres de la politique et ses objectifs ?



**L'efficacité :** Quels sont les résultats obtenus au vu de l'importance des moyens financiers mobilisés ?

**L'utilité :** Quels sont les effets à court, moyen et long terme de l'action publique ?

*« Évaluer, c'est comprendre, éclairer l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements. »*

Renald Legendre - Dictionnaire actuel de l'éducation, 1993 - Guérin/Eska.

## Évaluation, bilan, suivi, contrôle

L'évaluation des politiques publiques peut se nourrir des différents moyens de contrôle ou de suivi existants, mais se distingue de chacun d'entre eux :

### Le suivi

Il comprend l'ensemble des opérations consistant à suivre et à contrôler un processus pour parvenir au résultat recherché, dans les meilleures conditions. De même que le contrôle, le suivi n'a pas de dimension stratégique.

### Le contrôle

La procédure de contrôle porte sur la conformité de l'action à des normes préexistantes. L'évaluation s'en démarque compte tenu de sa nature non systématique et de son caractère volontaire. Dans l'évaluation, la nature des faits relevés n'a pas valeur de preuve, mais d'hypothèse stratégique améliorée.

### L'audit

Instrument de contrôle financier ou organisationnel, il ne concerne que les aspects techniques de l'évaluation et ne touche pas à l'analyse du système d'intervention publique et à ses effets.

### Le bilan

Outil de connaissance, il permet de comprendre les étapes qui ont amené aux résultats de l'action. Il ne participe pas nécessairement à une stratégie d'amélioration continue.

### La démarche prospective

Analyse des tendances de l'évolution en fonction du contexte d'un territoire ou d'une organisation, elle ne se penche pas sur la cohérence des actions entre elles.

## 2. DÉFINIR : L'ÉVALUATION AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'évaluation est une analyse qui porte sur quatre éléments : la gouvernance, la stratégie, les actions et les résultats, et qui vérifie leur cohérence (intrinsèques et entre elles). Elle permet d'appliquer le principe d'amélioration continue des politiques publiques par leur observation critique et leur ajustement.

**Le cadre de référence** pour les projets territoriaux de développement durable et les agendas 21 locaux, fruit d'une élaboration partagée entre de nombreux acteurs, collectivités, associations et services de l'État propose **5 finalités** et **5 éléments déterminants** pour caractériser un projet territorial de développement durable.

### Les 5 finalités :

1. La lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère.
2. La préservation de la biodiversité, la protection des milieux et des ressources.
3. L'épanouissement de tous les êtres humains.
4. La cohésion sociale et la solidarité entre territoires et entre générations.
5. Une dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

Les 5 finalités définissent le niveau d'exigence des pratiques de développement durable.

### Les 5 éléments de démarche :

1. La participation de la population et des acteurs.
2. L'organisation du pilotage.
3. La transversalité de la démarche.
4. L'évaluation.
5. Une stratégie d'amélioration continue.

Les 5 éléments déterminants, parmi lesquels figure l'évaluation, sont, ensemble, garants de la progression vers ces objectifs. L'évaluation soutient naturellement et nécessairement la stratégie d'amélioration continue.



## ➤ QUESTION

**Le cadre de référence propose des repères : comment se combinent-ils avec les 4 piliers du développement durable, sans l'interaction desquels il n'est pas possible de faire société (économie, social, environnement, gouvernance) ?**

Les 4 piliers sont communément utilisés pour caractériser le développement durable. Néanmoins, ils ont l'inconvénient d'être trop généraux et tendent à s'additionner plutôt qu'à se croiser. C'est pourquoi le cadre de référence propose de centrer les objectifs d'un projet territorial de développement durable sur les grands enjeux reconnus par tous et articulés avec les engagements internationaux, européens et nationaux. De même, avec les éléments de démarche, il précise ce qu'on entend par « gouvernance ».

## 👉 Recommandations

L'évaluation s'appuie sur les objectifs définis dans les projets, les atouts et les faiblesses des territoires.

Sur chaque territoire, les finalités du développement durable s'ajustent aux enjeux spécifiques, aux attentes et aux aspirations de la population.

**À l'issue des débats, les participants se sont accordés sur les éléments suivants de définition de l'évaluation au regard du développement durable :**

**L'évaluation traduit la recherche permanente de cohérence** entre les questions de gouvernance, la protection et la valorisation de l'environnement, le renforcement de la cohésion sociale et une conception plurielle de l'économie.

**Elle permet de mesurer cette cohérence.**

**L'évaluation ancre la démarche de projet dans l'expérience pratique :** le développement durable n'a de sens qu'enraciné dans des territoires, défini par les acteurs eux-mêmes et appliqué aux objectifs qu'ils se sont donnés. L'évaluation vérifie cet ancrage et le renforce.

Le développement durable relie le passé au présent et ouvre une fenêtre sur le futur.

**L'évaluation au regard du développement durable s'appuie sur, et conforte en retour, « une pédagogie du temps », et plus précisément du temps long.**

**Partant de ces éléments, la spécificité de l'évaluation au regard du développement durable repose, selon les participants, sur deux aspects complémentaires :**

**La transversalité :** le territoire comme la démarche, sont compris dans leurs dimensions sociales, économiques, environnementales, culturelles. Les interactions et les articulations entre ces différentes dimensions sont-elles bien comprises par

les acteurs et intégrées au projet ? La démarche favorise-t-elle la circulation de l'information et l'échange entre différents « spécialistes » d'un même domaine d'action ?

**La durabilité :** la collectivité s'inscrit-elle dans une démarche d'amélioration continue, vis-à-vis des grands enjeux de développement durable identifiés ? L'état du territoire progresse-t-il en la matière ? Les modes de faire choisis sont-ils adaptés ?

### Références

Le Cadre de référence national pour les projets territoriaux de développement durable et agendas 21 locaux  
[www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=1152](http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=1152)

La Charte française de l'évaluation des politiques et des programmes publics de la Société française d'évaluation est organisée autour de 5 principes essentiels : la pluralité, la distanciation, la compétence, le respect des personnes, la transparence, l'opportunité, la responsabilité.  
Version actualisée en juin 2006 : [www.sfe.asso.fr/fr/charte-sfe.html](http://www.sfe.asso.fr/fr/charte-sfe.html)



## Chapitre 2

# LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

À quoi sert l'évaluation ?

Quel est le rôle de l'évaluation dans  
une démarche de développement durable ?

Qu'apporte-elle au projet ?

L'évaluation n'existe pas pour elle-même : elle fait partie intégrante de la démarche de développement durable. Elle y joue un rôle déterminant notamment parce qu'elle est l'outil par excellence permettant de suivre et de favoriser l'amélioration continue du projet. Ainsi, l'évaluation au regard du développement durable répond à quatre enjeux principaux :

- Elle contribue à une meilleure gestion et conduite des projets.
- Elle soutient la prise de décision et favorise l'adaptation des stratégies.
- Elle mobilise les parties prenantes.
- Elle renforce la démocratie locale.

## 1. L'ÉVALUATION CONTRIBUE À UNE MEILLEURE GESTION ET CONDUITE DES PROJETS

L'évaluation est une source d'informations pour les responsables sur les effets et l'efficacité des programmes.

Elle permet de partager l'élaboration des projets et la réflexion critique en interne avec l'ensemble des services de la collectivité.

Elle est un outil dynamique, connecté aux réalités de terrain.

Elle permet de mobiliser les acteurs, suite à la clarification des objectifs et des facteurs possibles d'amélioration de l'organisation du travail et de l'efficacité de l'ensemble.

L'évaluation constitue un appui à l'analyse pour l'élaboration de recommandations. Elle permet aux acteurs de modifier eux-mêmes leurs pratiques, en confrontant l'action quotidienne aux besoins et résultats.

## 2. L'ÉVALUATION SOUTIEN LA PRISE DE DÉCISION

L'évaluation permet de mesurer la valeur ajoutée et l'efficacité de la stratégie mise en œuvre, à la fois pour la collectivité et pour la société dans son ensemble. Elle apprécie la qualité des actions menées et en évalue les impacts, la performance et la « durabilité ».

Elle contribue ainsi à la prise en compte des enjeux du territoire et des besoins de la population et enracine la démarche dans le territoire.

Elle permet d'aider à la prise de décision au cours d'un processus continu et de s'interroger :

Doit-on envisager de réorienter les décisions ? Les actions entreprises sont-elles en adéquation avec les objectifs ? En prenant appui sur les résultats, les responsables politiques et techniques pourront modifier, faire progresser ou conforter l'action, faire évoluer (ou non) l'organisation.

L'évaluation constitue une aide importante à l'action qu'elle peut réorienter pour atteindre les objectifs fixés.

*« L'évaluation des objectifs généraux permet de changer, d'adapter, de rajouter, des actions dans l'agenda 21 sans remettre en cause les modes de faire. »*

Stéphane Durand, chargé de projet agenda 21 à la ville d'Echirolles.

EXEMPLES :

- **L'évaluation des actions pilotes en amont de l'agenda 21 de la Communauté d'agglomération du Plateau de Saclay**
- **L'Observatoire social urbain de Mérignac**



## **L'évaluation des actions pilotes en amont de l'agenda 21 de la Communauté d'agglomération du Plateau de Saclay**

Les actions pilotes ont été menées pour démontrer l'engagement de la collectivité. Leur évaluation a donc porté sur le contenu (résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés), sur la méthode (pilotage, transversalité) et sur les perspectives d'amélioration. Elle a permis :

- De s'appuyer sur les enseignements de l'évaluation de ces actions pour construire le programme d'actions de l'agenda 21.
- D'établir une définition claire des objectifs de développement durable et des indicateurs dès la définition des actions de l'agenda 21.

## **L'Observatoire social urbain de Mérignac**

L'évaluation de l'agenda 21 de Mérignac est assurée par l'Observatoire social urbain de la ville. Une base de données a été créée en 2006 à partir des 100 indicateurs de suivi définis pour les 46 actions. Une mise à jour annuelle des valeurs des indicateurs de chaque action est organisée avec les services référents en prévision d'une présentation du bilan en forum public.

En croisant progressivement les résultats sur la période 2006-2008, il sera possible de faire émerger les problématiques transversales et de vérifier l'état d'avancement en matière de développement durable du territoire communal. Il est également prévu fin 2008 de réaliser une évaluation globale de la démarche afin de renouveler le plan d'actions, en fonction des projets réalisés et des nouvelles initiatives à programmer.

### 3. L'ÉVALUATION MOBILISE LES PARTIES PRENANTES

L'organisation et le déroulement de l'évaluation respectent les principes d'action du développement durable. À ce titre, l'évaluation doit associer les parties prenantes impliquées dans la démarche : les décideurs publics et les acteurs locaux sous toutes leurs formes, institutionnels, associatifs, économiques, y compris les habitants et les partenaires extérieurs au territoire.

L'association de ces partenaires à l'évaluation permet :

- De prendre en compte les différents points de vue.
- D'assurer des apports quantitatifs et qualitatifs.
- De croiser les expertises du savoir et les expertises du vécu.
- De bénéficier d'un regard pluridisciplinaire, véritable plus-value du développement durable.
- De maintenir dans le temps l'engagement des partenaires.

Ce regard pluraliste contribue à faire progresser les visions – et au-delà, les comportements – sur l'économie et les modes de production et de consommation, par exemple, ou encore sur le social, la diversité culturelle, la mixité, le rapport à l'énergie, à la santé, la protection de la biodiversité... etc.

EXEMPLE :

- **Un comité d'évaluation mixte et partenarial à Rillieux-la-Pape**

### 4. L'ÉVALUATION RENFORCE LA DÉMOCRATIE LOCALE

La collectivité, comme toute autorité publique, rend régulièrement des comptes sur ses politiques, répondant ainsi au souci de transparence de l'action publique. Un **agenda 21 local** est par définition un **programme d'actions participatif**. Les **citoyens** vivant au sein du territoire sont donc particulièrement à même de contribuer à son élaboration et d'en évaluer la mise en œuvre.

Leur participation à l'évaluation permettra :

- De répondre à leur exigence d'information et de retour sur les actions menées.
- De les associer et les impliquer dans la démarche d'amélioration continue.
- De maintenir une dynamique de mobilisation et d'action, tout au long du projet.

Ils pourront être associés aux différents moments de l'évaluation : la définition de la méthode, l'identification des indicateurs, l'évaluation de l'action...

L'évaluation favorise le partage nécessaire des projets et de la stratégie et constitue à ce titre un véritable outil de démocratie locale.

- **L'évaluation participative de l'agenda 21 à Echirolles**



## Un comité d'évaluation mixte et partenarial à Rillieux-la-Pape

La ville de Rillieux a mis en place, dans le cadre de l'agenda 21, un comité d'évaluation mixte et partenarial ayant pour objectifs de définir les outils de l'évaluation, de valider des méthodes, de cibler des indicateurs pertinents et significatifs en terme de développement durable. Il est composé d'habitants, d'élus et de techniciens de la ville, d'experts, de représentants de la Communauté urbaine de Lyon, de chefs d'entreprises, de représentants des services publics. Cette mixité permet de confronter les différents points de vue ; elle constitue un apport de réalisme sur les pratiques et les usages.

## L'évaluation participative de l'agenda 21 à Echirolles

L'agenda 21 d'Echirolles a été lancé en 2000. La nécessité d'une démarche de suivi et d'évaluation est apparue dès 2004 lors de la mise en œuvre des actions.

La ville a mis en place une démarche participative pour élaborer une méthode d'évaluation de son agenda 21. Les ateliers réunissaient habitants, acteurs économiques, élus, agents municipaux, personnes ressources... Ils ont permis d'aboutir à des recommandations en termes d'évaluation et à l'élaboration d'indicateurs.

### Référence

« Contribution à l'élaboration d'un guide de l'évaluation des politiques publiques », Laurent Djezzar, Céline Gateau-Leblanc, Assemblée des Départements de France, CNFPT-INET, Promotion Lucie Aubrac, 2 avril 2008. L'ADF propose ici un guide fourni sur l'évaluation, notamment en ce qui concerne sa dimension participative.

[www.departement.org/webdav/site/adf/shared/internet/PRESSE/RAPPORTS%20-%20OUVRAGES/DEVELOPPEMENT%20DURABLE/ADF%20%20avril%202008.%20GUIDE%20DE%20L'EVALUATION%20DES%20POLITIQUES%20PUBLIQUES.pdf](http://www.departement.org/webdav/site/adf/shared/internet/PRESSE/RAPPORTS%20-%20OUVRAGES/DEVELOPPEMENT%20DURABLE/ADF%20%20avril%202008.%20GUIDE%20DE%20L'EVALUATION%20DES%20POLITIQUES%20PUBLIQUES.pdf)

## Chapitre 3

# LES NIVEAUX DE L'ÉVALUATION : LE TERRITOIRE, LA STRATÉGIE, LES ACTIONS, LES MODES DE FAIRE

Qu'est ce qu'on évalue ? La durabilité du territoire ?

La pertinence d'une stratégie de développement ?

La mise en œuvre du programme d'action par rapport  
aux objectifs ?

L'organisation et les modes de faire de la collectivité ?

Comment s'articulent ces différents niveaux de l'évaluation ?

L'évaluation au regard du développement durable peut être réalisée à différents niveaux : celui du territoire, de la stratégie locale de développement durable, celui des actions mises en œuvre, et celui de l'organisation mise en place et des modes de faire (gouvernance).



## 1. L'ÉVALUATION DU TERRITOIRE

**Quels sont, pour le territoire, les enjeux en terme de développement durable ?  
Comment évolue le territoire au regard du développement durable ?**

**La notion de territoire** est multiforme, elle prend en compte :

- L'espace vécu, doté d'une identité.
- L'appropriation socio-économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes d'acteurs.
- L'action des administrations compétentes.
- Une légitimité politique.

L'évaluation du territoire au regard du développement durable permet de suivre les performances territoriales et de mesurer, tout au long de la démarche, l'impact des actions menées sur l'évolution du territoire. Pour ce faire, les acteurs du projet ont souvent recours à des outils spécifiques tels que la constitution d'atlas territoriaux ou la mise en place d'observatoires. Certaines institutions comme la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) ou l'Association des Communautés urbaines de France (ACUF) formalisent des outils qui permettront de suivre à l'échelle des territoires les impacts de l'action des collectivités en matière de développement durable.

EXEMPLES :

- **L'Observatoire du développement durable du Grand Lyon**
- **Le projet Indicateurs 21 de la Région Nord-Pas-de-Calais**

### Référence

**La Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT)** a réalisé en 2007 une traduction à l'échelle régionale française des indicateurs de suivi de la stratégie européenne de développement durable. Une dizaine d'indicateurs ont été choisis. Pour aller plus loin, la DIACT a lancé mi-2008 un travail complémentaire pour définir et renseigner de nouveaux indicateurs à l'échelle infra-régionale, qui doivent permettre de suivre l'état des territoires sous l'angle du développement durable d'une part, et d'autre part de faciliter la réorientation des politiques des collectivités par leurs élus. Les résultats de ce travail sont attendus pour mi-2009. Il est conduit en articulation étroite avec l'élaboration du référentiel national pour l'évaluation des agendas 21 locaux. [www.territoires.gouv.fr/indicateurs/portail\\_fr/indicateurs\\_fr/p25\\_devdu.php](http://www.territoires.gouv.fr/indicateurs/portail_fr/indicateurs_fr/p25_devdu.php)

## L'Observatoire du développement durable du Grand Lyon

Les élus du Grand Lyon ont mis en place, au sein de la mission agenda 21, un Observatoire du développement durable dont le but est de positionner les évolutions de l'agglomération au regard des orientations de l'agenda 21 : cohésion sociale et solidarité entre les territoires, lutte contre les changements climatiques, préservation des ressources, accès des habitants à une bonne qualité de vie, promotion de modes de développement et de consommation durables.

L'Observatoire collecte et analyse des indicateurs issus des services du Grand Lyon et de partenaires tels que l'agence d'urbanisme, l'agence locale de l'énergie et d'autres. L'Observatoire fournit des référentiels thématiques : environnemental, social, et économique (en cours).

### Le projet Indicateurs 21 de la Région Nord-Pas-de-Calais

La Région Nord-Pas-de-Calais a mis en place le projet Indicateurs 21 dans le cadre de son agenda 21 régional pour évaluer les avancées en terme de développement durable sur son territoire.

Au préalable, elle a publié en 2004 un Atlas régional du développement durable.

Le projet « Indicateurs 21 » consiste à calculer des indicateurs synthétiques de développement durable, complémentaires au PIB, permettant d'apprécier et de mesurer les dimensions écologiques et surtout sociales du développement régional.

Trois types d'indicateurs ont été calculés à l'échelle de la région : l'empreinte écologique, les indicateurs de développement humain et le Baromètre des inégalités et de la pauvreté (BIP 40).

Ces outils sont particulièrement intéressants pour mesurer l'évolution dans le temps du territoire. « Indicateurs 21 » a plusieurs objectifs :

- Fournir aux élus des indicateurs d'alerte.
- S'interroger sur le sens du développement régional.
- Trouver de nouveaux indicateurs synthétiques pour les régions.
- Créer du débat public, s'interroger sur ce qui fait la richesse d'une région.



**Travaux en cours à l'Association des Communautés urbaines de France, sur l'évaluation des territoires urbains.** Les communautés souhaitent se doter d'un outil opérationnel visant à repérer les collectivités « semblables en terme de préoccupations, d'enjeux, de politiques de développement durable », avec lesquelles des synergies peuvent être mises en place.  
[www.communautes-urbaines.com](http://www.communautes-urbaines.com)

## 2. L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE LOCALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

### A-t-on fait les bons choix stratégiques ?

L'évaluation de la stratégie locale de développement durable porte sur les résultats et les effets de cette stratégie. Il s'agit d'obtenir une vue d'ensemble de la politique conduite et de démontrer, chiffres à l'appui, les impacts de cette politique. Cette évaluation s'adresse à tous : élus, pilotes des projets, acteurs sociaux économiques, associations, population dans son ensemble.

EXEMPLE :

- **Trois niveaux d'évaluation à Echirolles**

#### Référence

« La notation extra financière : une voie pour l'évaluation des politiques publiques au regard du développement durable ? » Rapport final - analyse et préconisations, suite au séminaire du 29 mars 2007, ACUF, ODP, avril 2007.

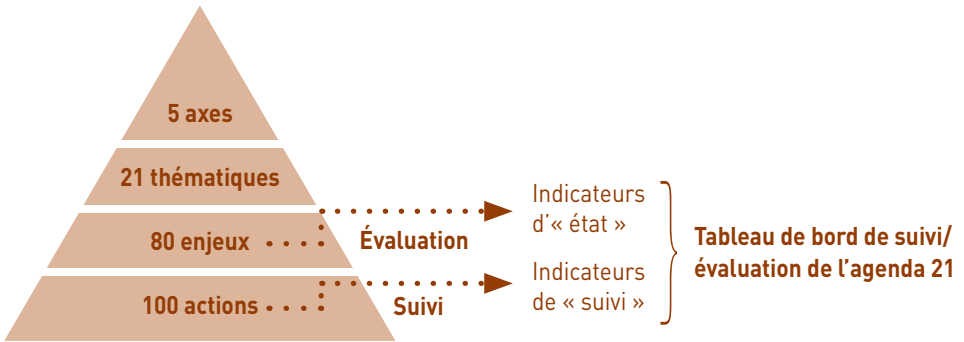
### 3. L'ÉVALUATION DES ACTIONS

#### Les actions sont-elles bien mises en œuvre ?

L'évaluation des actions s'attache à la mise en œuvre du plan d'actions, à leur degré d'avancement, aux résultats action par action et à leur contribution aux enjeux territoriaux et à la stratégie locale de développement durable.

#### Distinguer suivi et évaluation

Exemple : La **ville de Toulouse** propose de distinguer le *suivi* des actions de l'*évaluation* des actions de la manière suivante :



**1. Le suivi des actions renseigne sur la mise en œuvre des actions.** 100 indicateurs de suivi ont été définis pour les 100 actions.

Exemple : pour l'action « Amélioration de la sécurisation et de la continuité des pistes cyclables », l'indicateur est le nombre de discontinuités de pistes cyclables résorbées.

**2. Dans le cadre de l'évaluation des actions, la collectivité observe le résultat de ses actions, grâce à des indicateurs « d'état » :** ils renseignent sur une situation environnementale, économique, ou sociale au regard d'un enjeu sur un territoire. L'action citée ci-dessus appartient à l'enjeu « amélioration de la qualité et la sécurité des voies cyclables », l'indicateur d'état retenu est celui de l'accidentologie vélo.

Le suivi se pose en termes d'objectifs de moyens et les indicateurs d'état se posent en terme d'objectifs de résultats. Ces deux types d'indicateurs constituent le tableau de bord de suivi et évaluation de l'agenda 21.



### Trois niveaux d'évaluation à Echirolles

La ville d'Echirolles a recours à différents dispositifs d'évaluation pour mesurer ses actions et faire évoluer sa stratégie :

- Elle évalue annuellement ses actions prioritaires pour en faire une évaluation tous les 3 ans. De nouvelles actions de l'agenda 21 sont alors déclarées prioritaires sur une nouvelle période de 3 ans.
- Elle évalue les objectifs généraux de l'agenda 21 tous les 3 ans : il s'agit de mesurer si les objectifs chiffrés sur la période sont atteints et comment. Elle a recours pour cela à 49 indicateurs (nombre volontairement restreint) élaborés en concertation avec les acteurs locaux, habitants, experts, services, élus.
- Par ailleurs, une évaluation de la politique globale de développement durable est réalisée tous les 6 ans. Pour cela, la ville fait appel à un expert extérieur qui évalue les actions municipales au regard du développement durable et a pour but d'intégrer une réflexion stratégique à l'évaluation.

### Trois niveaux d'évaluation à Auxerre

À Auxerre, l'évaluation se situe à différents niveaux de la démarche agenda 21.

- Concernant la stratégie : la ville mesure l'apport du ou des projet(s) pour atteindre les orientations stratégiques de la collectivité.
- Pour l'évaluation des projets, la ville mesure le degré d'atteinte du projet par rapport aux résultats attendus en début de projet.
- Au niveau des actions, la ville mesure le niveau de réalisation de l'action.

Ce processus d'évaluation nécessite le recours à différents types d'indicateurs.

## ! Point de vigilance

Distinguer suivi et évaluation des actions. Le suivi du plan d'actions n'est pas considéré comme une évaluation mais constitue un point de départ pour l'évaluation.

## » Recommandations

La mise en place d'un suivi facilitera la mise en place de l'évaluation.

Il faut dépasser les dispositifs de suivi d'actions pour aller vers l'évaluation.

## ! Point de vigilance

Beaucoup d'évaluations de projets territoriaux de développement durable se contentent d'observer les actions et oublient de prendre en compte le territoire et les composantes stratégiques du projet. Il est important que l'évaluation des actions se fasse au regard des enjeux et de la stratégie locale.

## 4. L'ÉVALUATION DES MODES DE FAIRE

Il s'agit d'évaluer la mise en œuvre concrète des éléments de démarche :

- Organisation interne et pilotage.
- Participation et partenariats.
- Capacité à anticiper l'avenir et amélioration continue.
- Transversalité dans les méthodes et la prise de décision.

L'évaluation des modes de faire fait appel à la notion de **gouvernance**, à la fois interne et territoriale.

**L'évaluation de la gouvernance interne** observe le mode de fonctionnement de l'organisation, cherche à savoir si les règles du jeu sont annoncées et mises en place. Elle permettra de mesurer en quoi la gouvernance donne des contours et des résultats différents pour l'évaluation et ses suites.

**L'évaluation de la gouvernance territoriale** aura pour objet les relations engagées avec les différents acteurs du territoire.



## 5. INTÉGRER LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE L'ÉVALUATION

Le processus d'évaluation de l'agenda 21, comme de tout projet de développement territorial, devra prendre en compte les différents niveaux décrits plus haut : territoire, stratégie, actions, modes de faire, même si, pour chacun, les objectifs poursuivis, les compétences et les outils peuvent être spécifiques.

EXEMPLE :

- **Trois niveaux d'évaluation à Auxerre** (voir page 26)

### Un exemple pour mieux comprendre : l'évaluation d'une politique de transports doux

Le développement de pistes cyclables peut être une des actions choisies par la collectivité pour développer les déplacements doux sur le territoire. Il est alors intéressant de connaître :

- **Un indicateur d'état du territoire** : les gaz à effet de serre produits sur le territoire par les transports ; la qualité de ces déplacements (distance moyenne parcourue, usages etc.).
- **Un indicateur au niveau stratégique** : l'évolution de la part modale des déplacements à vélo, ou le nombre de kilomètres parcourus en vélo.
- **Un indicateur de résultat de l'action** : le nombre de kilomètres de pistes cyclables ou de « zones 30 » réalisées.
- **Un indicateur relatif aux modes de faire** : la mise en place d'un comité local de suivi de la politique cyclable de la collectivité ou l'enquête de satisfaction de ses membres sur son fonctionnement.

# Conduire l'évaluation

L'évaluation est un processus qui se construit progressivement.

*« Le temps le plus important a été celui de la construction de la méthode d'évaluation. Une fois la méthode construite, l'évaluation est un travail ponctuel, efficace, qui privilégie l'action. »* Stéphane Durand, chargé de projet agenda 21 à la ville d'Echirolles.

**Deux grandes étapes pour la construction de l'évaluation ont été mises en avant à l'issue des échanges entre les participants :**

- La phase d'élaboration du projet intégrant la dimension politique, les acteurs et les objectifs de l'évaluation, sa planification et ses limites.
- La phase d'identification des outils, de collecte et d'analyse de l'information.

## Chapitre 1

# ÉLABORER LE PROJET D'ÉVALUATION AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Qui décide de l'évaluation ? À qui s'adresse-t-elle ?  
Comment fixer les objectifs ? Les faire évoluer ?  
Selon quels principes doit-on planifier l'évaluation  
dans le temps ? Faut-il externaliser l'expertise ?



## 1. AU DÉPART, UNE VOLONTÉ POLITIQUE ET DES COMPÉTENCES

« L'évaluation ne se décrète pas sur le coin de bureau du chargé de mission développement durable ou agenda 21 ! » Stéphane Weiss, chargé de mission agenda 21 au Grand Lyon.

À l'origine de la démarche d'évaluation, il y a une commande politique qui peut s'appuyer sur des compétences techniques préexistantes au sein des services, ou dans le cadre d'observatoires locaux par exemple.

### ↳ Recommandations

Le portage politique doit être fort.

Il permet de décider de l'évaluation, de l'anticiper, de formuler les objectifs : qu'est ce que l'on veut atteindre ? Qu'est ce que l'on veut produire ?

Pour aller vers l'évaluation, convaincre les élus de son intérêt et de son utilité pour le territoire est une étape préalable essentielle.

Il importe de faire s'exprimer les élus sur la commande et ses objectifs, en s'appuyant sur un échange régulier autour de la démarche d'évaluation, de façon à ce que les élus puissent s'approprier l'évaluation et son système.

La commande politique doit être claire et transparente : elle pose l'objet et les objectifs de l'évaluation.

Prendre en compte dans le choix de la démarche et des outils de l'évaluation :

- Les échéances politiques.
- Les besoins de communication inhérents au politique.

EXEMPLE :

- **Portage politique et compétences techniques**

### ▷ QUESTION

**Comment passer de la volonté politique à une culture commune de l'évaluation ?**

La mise en œuvre de l'évaluation au regard du développement durable est susceptible de modifier en profondeur les façons de voir et de faire au sein des collectivités et sur les territoires. En effet, elle opère un partage des capacités de jugement sur la politique, et redéfinit progressivement les processus de décision.

### ↳ Recommandation

Il est primordial de faire en sorte que les différentes parties prenantes puissent se doter d'une culture commune sur le développement durable et sur l'évaluation en général ; sur l'évaluation des politiques publiques, en particulier.

## ➤ QUESTIONS

**Comment la collectivité s'organise-t-elle pour la montée en compétence des élus, des techniciens, des partenaires et des habitants, en termes d'évaluation ?**

**Quel est le temps nécessaire à la formation des différents acteurs pour construire les bases d'une culture commune de l'évaluation ?**

### 👉 Recommandations

Il faut renforcer les compétences des acteurs, notamment des élus et des pilotes techniques de l'évaluation, en matière d'évaluation des politiques publiques et de développement durable.

Une pédagogie de l'évaluation peut être *imaginée par* et *mise en place avec* des acteurs externes : associations, bureaux d'études etc.

L'option de l'appui externe n'est pas obligatoire dès lors que les forces existent en interne, dans les réseaux de partenaires.

Les objectifs de l'évaluation et de ses enjeux doivent être clairement présentés aux différents acteurs, de façon transparente.

Les mots ont leur importance. *Développement durable*, *agenda 21...* sont des concepts qu'il faut illustrer de manière concrète : économie d'énergie, transports collectifs, partenariats, forums etc.

### ⚠ Point de vigilance

Ne pas négliger le temps nécessaire à l'assimilation par les acteurs de la culture de l'évaluation au sens du développement durable. La répétition des rencontres et des ateliers permet une progression collective. Il s'agit d'un processus continu, avec des temps forts, mais qui s'inscrit sur le long terme.

« *Ce qui est vraiment important, c'est le travail dans le temps pour l'appropriation graduelle* », Stéphane Durand, Ville d'Echirolles.

### 👉 Recommandation

Il peut être utile de créer et de diffuser un lexique commun en préambule de la concertation, et de mettre en place des sessions de formation sur l'évaluation (enjeux, intérêt, objectifs, procédures...) pour les élus, les services, éventuellement les partenaires et les habitants.



## Portage politique et compétences techniques

À **Echirolles**, c'est à la fin de l'élaboration de l'agenda 21, en 2004, que le Maire a souhaité mettre en œuvre une évaluation participative de l'agenda 21, avec les habitants, les services, les experts et les élus. La forme et les outils choisis pour l'évaluation dépendent directement de cette volonté initiale.

À **Toulouse**, l'évaluation est née de la rencontre entre des acquis techniques en matière d'évaluation environnementale, grâce aux travaux réalisés avec l'association R.E.S.P.E.C.T (Réseau d'Évaluation et de Suivi des Politiques Environnementales des Collectivités Territoriales) depuis la fin des années 90, et un projet politique : le lancement de l'agenda 21 en 2004, puis de son plan d'actions en 2006.

### Le partage des objectifs de l'évaluation à Toulouse

**La ville de Toulouse** a démarré sa démarche d'évaluation par le partage des objectifs avec tous les acteurs. Ceci apparaît comme un point clé de l'évaluation. Comme le souligne Guillaume Cantagrel, chargé de mission agenda 21 : « *Il est important de commencer par une consultation des différents acteurs sur les objectifs de cette évaluation avant de passer aux moyens que l'on met en place* ».

Au niveau des élus, les objectifs politiques ont été explicités au regard d'une situation territoriale, afin de garantir la transparence des actions menées.

Pour les services municipaux, l'objectif a été de rendre compte de l'avancée technique des actions, valoriser la qualité et l'efficacité des programmes mis en œuvre.

Enfin, pour la population, un comité de suivi de citoyens constitué de 25 personnes a été créé afin de :

- Comprendre la décision publique au regard d'une situation territoriale donnée, en écho à l'objectif fixé par les élus.
- Veiller au respect des objectifs annoncés.
- Formuler des avis et propositions éclairés : l'évaluation peut aussi être un levier, un moyen de sensibilisation pour l'éducation du citoyen qui porte un jugement sur l'action municipale.

## 2. DÉTERMINER LES OBJECTIFS ET LES LIMITES DE L'ÉVALUATION

Dans un premier temps, il convient de préciser les termes de référence de l'évaluation et notamment ses objectifs et ses limites.

### ➤ QUESTIONS

**Quel est (sont) l' (les) objectif(s) de l'évaluation ?**

**Qui les fixe, les porte, les valide ?**

**Ces objectifs doivent-ils être quantifiés ?**

**Quelles sont les limites de l'évaluation ?**

### ⚠ Points de vigilance

Les objectifs doivent être réfléchis au regard des moyens disponibles pour conduire l'évaluation (moyens techniques, financiers, de pilotage...).

Les objectifs sont liés à la stratégie et au programme d'actions.

Le niveau d'engagement et les moyens de la collectivité doivent être pris en compte.

### ➤ QUESTIONS

**Comment fixer les objectifs de l'évaluation ?**

**Doit-on les fixer au moment de l'action ou en amont, avec les citoyens ?**

Certains objectifs peuvent être fixés en collaboration avec les partenaires de la collectivité, notamment lorsqu'ils sortent de la compétence stricte de la collectivité.

Il importe alors de développer un dialogue constructif avec ces partenaires.

EXEMPLE :

- **Le partage des objectifs de l'évaluation à Toulouse**

### ➤ QUESTION

**Faut-il avoir des objectifs concrets et quantifiés pour conduire une bonne évaluation ?**

### 👉 Recommandations

La quantification et la qualification des objectifs peuvent être liées à des orientations plus générales de long terme, en étant rattachées à des accords internationaux ou à une politique nationale.

C'est le cas par exemple des objectifs chiffrés de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES).



Il peut être difficile de donner un objectif chiffré à la diminution des GES au motif que la collectivité n'est pas seule responsable de ce qui va arriver sur le territoire. Néanmoins, on constate que lorsqu'un objectif chiffré est fixé (exemple : baisse des 10 % des émissions de GES sur le territoire en 5 ans), il aide les acteurs à se positionner, il trace un chemin et permettra ensuite de mesurer l'avancée réelle et éventuellement de rectifier l'ambition. Pour fixer un tel objectif, on peut s'appuyer sur les engagements nationaux : ainsi pour les GES, la loi de programme fixant les orientations de la politique énergétique (Loi POPE) de juillet 2005 inscrit la France dans le « facteur 4<sup>(1)</sup> » et fixe donc aux politiques publiques l'objectif de baisser de 2 à 3 %, en moyenne, les émissions par an.

En outre, il faut distinguer l'objectif général qu'on se fixe pour le territoire, de l'ambition de la collectivité pour les politiques qu'elle maîtrise complètement : ces dernières peuvent être définies avec plus de précision.

Il faut préciser les objectifs en fonction des enjeux locaux et des priorités de la collectivité, et les hiérarchiser.

La quantification des objectifs permet d'établir un calendrier, selon différentes étapes pour réaliser ces objectifs. Le calendrier peut permettre de discipliner la mise en œuvre et de quantifier les moyens.

Toujours garder une certaine souplesse en vue d'une possible évolution des objectifs.



### Points de vigilance

Pour les objectifs opérationnels de court terme, la valeur chiffrée n'est pas difficile à poser. Cela est plus engageant pour les objectifs stratégiques de long terme.

Attention à la rigidité que peuvent apporter des objectifs trop précis ou inadaptés. Attention à des objectifs qui seraient trop quantitatifs (et inversement).

### QUESTION

#### Quelles sont les limites de l'évaluation ?

Le processus d'évaluation se nourrit d'un nombre important de données, se partage avec de multiples acteurs. Réunir les partenaires, collecter les informations, les sélectionner, les partager... L'évaluation peut être énergivore.

La complexité de cette mission fait bien souvent reculer les élus comme les chargés de mission. Sachant qu'il n'y pas de modèle type pour mener une évaluation, chaque collectivité, en fonction de ses moyens et du contexte partenarial et technique, peut choisir la forme de son évaluation et les outils qu'elle mettra en place.

1. Le « facteur 4 » correspond à un objectif de division par quatre des émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2050 en France, afin de contenir le réchauffement climatique à un niveau d'élévation de 2 °C.

Quelques remarques ont émergé en ce sens lors des ateliers de travail :

La ville de Toulouse note une première contrainte essentielle dans la construction de la démarche d'évaluation : **la contrainte logistique.**

« *La mission agenda 21 de Toulouse est composée de deux ingénieurs en charge d'élaborer le plan d'actions, d'animer la concertation, d'étudier la faisabilité des actions, de consulter les services municipaux et de capitaliser, de synthétiser des données diverses et éclatées. Ils se chargent aussi régulièrement de mettre à jour l'Observatoire de l'environnement et de mettre en place des tableaux de bord de l'agenda 21* ».

## ➤ QUESTION

### Quel est le rôle du chargé de mission agenda 21 ?

L'action, l'évaluation... ? Quelle doit être l'importance du travail d'évaluation par rapport aux autres missions ?

Un agenda 21 c'est aussi beaucoup de coordination et d'actions de concertation. Comment s'organise la gestion du temps passé à l'action et à l'évaluation ?

## ➤ Recommandations

Il faut trouver le compromis entre les ambitions et les capacités humaines et financières de la collectivité.

L'étape de la construction de l'évaluation est importante, elle demande un investissement en temps important. Ensuite c'est le travail avec les partenaires qui fait la richesse de l'évaluation.

## ❗ Points de vigilance

La mission agenda 21 n'est pas une cellule technique de collecte des données. L'écueil serait de passer plus de temps à se « regarder », qu'à travailler et à accompagner les services dans le lancement des actions. D'où l'importance du choix des outils, ils sont un support de l'action.

## Référence

Fiche technique sur les démarches d'évaluation dans les agendas 21 locaux, Entreprises, Territoires et Développement (ETD)

Le centre de ressources pour la promotion du développement territorial a présenté une contribution sur les démarches d'évaluation dans les agendas 21 locaux lors de la journée organisée par la Société française d'évaluation.

[www.projetdeterritoire.com/spip/IMG/pdf/Note\\_evaluation\\_A21.pdf](http://www.projetdeterritoire.com/spip/IMG/pdf/Note_evaluation_A21.pdf)



### 3. PLANIFIER L'ÉVALUATION

Le développement durable suppose un changement dans le rapport à l'intérêt général, à l'autre et au collectif, qui s'élabore sur le long terme. Nombreux ont été les participants à souligner cette réalité. L'évaluation soutient la recherche d'amélioration continue dans laquelle s'engage la collectivité qui choisit le développement durable. Sa forme, les acteurs et les outils qu'elle mobilise sont amenés à évoluer. L'évaluation se construit dans le temps et nécessite donc d'être planifiée.

#### Recommandations

**Prendre son temps** pour concilier les ambitions de chacun et organiser le changement.

L'évaluation est un processus continu, qu'il faudrait idéalement engager dès la conception du projet et qui se prolonge au-delà de la mise en œuvre des actions. Quel que soit son objet, l'évaluation doit être pensée comme un principe d'action : elle doit être intégrée à l'élaboration du projet le plus en amont possible.

**Accorder les temps** : trois temps doivent être conciliés : le temps des mandats, le temps des projets, le temps de l'évaluation. Le souci permanent de cohérence, de la part des élus et de l'ensemble des partenaires, entre l'agenda 21 et les autres politiques de la collectivité, est primordial pour « accorder » les temps.

#### QUESTION

**L'évaluation existe-t-elle de manière ponctuelle ou doit-elle vivre sur la durée ?**

Totalement intégrée à l'agenda 21 local, ou à tout projet territorial de développement durable, de manière transversale ou en tant qu'action spécifique, l'évaluation peut faire l'objet d'une programmation précise, sur l'ensemble des étapes, depuis la conception du projet jusqu'à son aboutissement et son prolongement.

De manière schématique, on distingue trois étapes majeures d'un projet ou d'une politique, au cours desquels l'évaluation joue un rôle bien précis :

**L'évaluation Ex-ante** est une étude préalable au lancement d'un projet. Elle permet de donner le temps 0 et de fixer les objectifs du projet. La suite logique d'une évaluation ex-ante est le démarrage de l'action et la mise en œuvre initiale du dispositif de suivi.

**L'évaluation In-itinere** ou « chemin faisant », est réalisée pendant la mise en œuvre du programme et permet de s'assurer que les résultats répondent progressivement aux objectifs et que ces objectifs restent pertinents. C'est le suivi-évaluation.

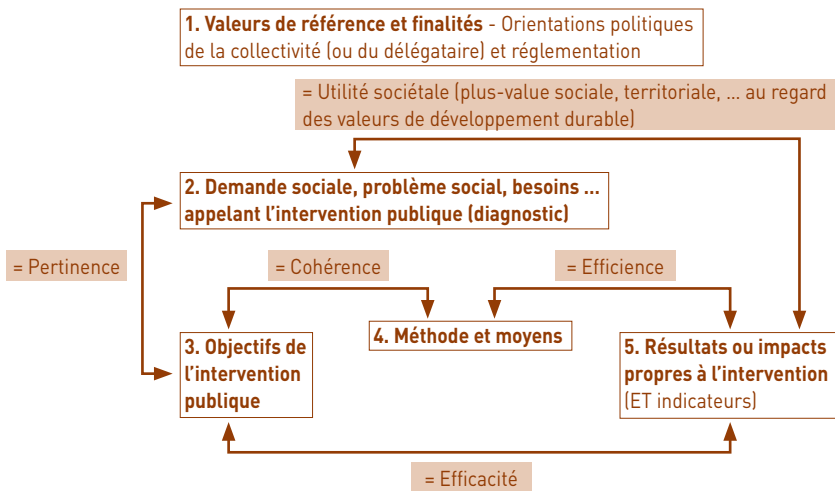
**L'évaluation Ex-post** est réalisée dans les derniers mois d'un projet pour en faire le bilan et en prévoir les suites. Elle pourra également être réalisée plusieurs mois après la clôture du programme pour évaluer les effets structurants et l'impact du programme.

À ces différents temps, correspondent pour chaque objet de l'évaluation, des objectifs, moyens et modalités d'évaluation spécifiques :

	EX-ANTE	IN-ITINERE	EX-POST
Actions	Prendre en compte les actions déjà engagées ou préexistantes.	Suivre les actions. Ajuster le contenu et les méthodes en cours d'intervention.	Envisager la réorientation, la reconduction ou l'évolution des actions.
Stratégie	Prendre en compte les acquis et les orientations stratégiques. Renforcer la qualité du projet initial.	Déterminer les premiers résultats obtenus. Estimer les impacts de la politique publique. Examiner la cohérence du projet.	Poursuivre ou faire évoluer le projet. Réviser les choix stratégiques. Maintenir la mobilisation.
Territoire	Diagnostic territorial. Comprendre le contexte, mesurer les atouts et faiblesses du territoire en matière de développement durable.	Mesurer les premiers impacts du projet sur le territoire.	Mesurer les impacts du projet sur le territoire. Évaluer la dynamique territoriale. Mesurer les progrès du territoire en terme de développement durable.
Modes de faire	Comprendre les modes de faire initiaux. Évaluer les dynamiques d'acteurs sur le territoire. Mettre en place une organisation interne, un pilotage du projet.	Les règles définies sont-elles annoncées et mises en place ? Évolution du comité de pilotage, des instances de participation, des rôles respectifs de chaque partie prenante.	Faire évoluer le pilotage, l'animation, la gouvernance interne et territoriale. Mesurer les atouts de l'organisation pour la mise en œuvre du projet. Évaluer les freins organisationnels à la mise en place des projets.



## Construction de la démarche évaluative Des étapes de l'action à la méthodologie de l'évaluation



Les étapes d'une intervention structurée en évaluation

Termes utilisés dans l'ingénierie de l'évaluation des politiques publiques

Liens entre les différentes étapes de l'évaluation

Source : Observatoire de la décision publique

## 4. INTERNALISER OU EXTERNALISER L'ÉVALUATION ?

### QUESTIONS

**Faut-il externaliser l'expertise, pour profiter d'un recul spécifique par rapport à la situation locale ?**

**Doit-on préférer une évaluation interne ou auto-évaluation ?**

**Quel est l'intérêt de l'évaluation croisée : évaluation par les pairs, benchmark ?**

### Point de vigilance

Attention à ne pas se contenter d'une analyse autocentrée (ex. évaluation d'un dispositif ou d'une action uniquement par rapport à ses propres objectifs, et non pas par rapport à son rôle dans un projet global).

### Recommandation

Croiser les regards – interne et externe – est important, afin que les acteurs de l'évaluation ne soient pas juge et partie.

EN INTERNE :

### Recommandations

Le fait d'associer des services et des partenaires à l'évaluation peut permettre d'avoir des indicateurs stables adaptés, simples et partagés.

Concernant le suivi, il est possible d'avoir un suivi à la fois interne et externe (bureau d'études et population).

Néanmoins, l'option de l'appui externe n'est pas obligatoire, dès lors que les forces existent en interne ou dans les réseaux de partenaires (locaux ou autres).

EXEMPLE :

- **Des référents ou ambassadeurs du développement durable dans les services**

EN EXTERNE, deux formes sont possibles :

La première consiste à s'appuyer sur un ou des expert(s). Il est possible de mandater un bureau d'études.

La deuxième repose sur la réalisation d'évaluations croisées entre territoires. Il s'agit alors d'une démarche visant à la fois à :

- Disposer d'une évaluation « neutre » puisqu'extérieure.
- Aiguiser le regard sur son propre territoire et son propre projet grâce à la confrontation avec une autre démarche.
- Fertiliser l'ensemble des projets engagés dans cette évaluation grâce à l'échange de vues et de pratiques.

### Points de vigilance

Le recours à une évaluation externe peut poser des difficultés d'appropriation du processus par la collectivité.

La pratique de l'évaluation croisée répond à la fois à la problématique de l'objectivité de l'évaluateur, et de la montée en compétences des acteurs du projet : examiner, évaluer un autre projet que le sien, c'est forcément renforcer sa propre connaissance de la pratique de l'évaluation.

EXEMPLE :

- **Le réseau départemental des agendas 21 de la Gironde**

**La revue par les pairs**, forme d'évaluation croisée, consiste à soumettre son projet (agenda 21 local ou projet territorial de développement durable) à l'examen critique ou à l'évaluation d'« experts » de même statut (autres collectivités locales par exemple).



## Des référents ou ambassadeurs du développement durable dans les services

Dans plusieurs collectivités, des référents ou ambassadeurs du développement durable, ont été nommés dans chaque service. Ils sont le relais pour sensibiliser, informer au sein des services et partager l'information avec les autres référents. Leur rôle en matière d'évaluation, tant pour collecter les données que pour mobiliser les agents, est souligné.

## Le réseau départemental des agendas 21 de la Gironde

En juillet 2008, l'évaluation a été retenue comme un des chantiers prioritaires de l'agenda 21 du réseau départemental (le programme d'actions concerne 36 collectivités et une quarantaine de partenaires). Ce chantier s'articule avec les travaux du groupe de travail constitué par le Ministère en charge du développement durable pour la réalisation d'un référentiel national d'évaluation adossé au cadre de référence. Une évaluation à mi parcours des 33 agendas 21 de Gironde a été réalisée fin 2007, au regard des 5 finalités et 5 principes d'action du cadre de référence national.

**Méthode utilisée :** Rencontres territoriales d'évaluation par les pairs en binôme selon la grille d'expertise nationale MEEDDAT utilisée lors de l'appel à reconnaissance.

Cette évaluation par les pairs a permis :

- D'échanger sur la méthode, les leviers et difficultés de chaque territoire.
- D'analyser les points forts, faiblesses et pistes d'amélioration, individuelles et collectives.
- D'identifier et de valoriser la diversité des modes de faire.
- De mettre en valeur la nécessité de travailler collectivement sur l'évaluation à partir d'un cadre de référence partagé et l'intérêt du travail en réseau et de la qualification collective ».

## Un réseau de villes pour le développement durable sur la Communauté Urbaine de Lyon

Le Grand Lyon organise une mise en réseau des communes volontaires, pour une plus grande cohérence entre les démarches d'agendas 21 : partage d'expériences et d'outils dans le cadre d'un « club » des communes sur le développement durable. En 2008, un atelier de travail a notamment permis de faire le point sur les démarches d'évaluation existantes et de faire le lien avec les initiatives menées au niveau national.

## ➤ QUESTION

**Comment l'évaluation de la démarche de développement durable s'articule-t-elle avec les autres missions ou démarches d'évaluation menées en interne ou sur le territoire ?**

## 👉 Recommandations

L'évaluation doit être transversale au projet et aux actions mises en œuvre par la collectivité. Le pilotage choisi doit permettre d'assumer et d'alimenter cette transversalité. La participation des différents services est un atout.

Il faut réfléchir à l'articulation et le croisement des différents dispositifs d'évaluation : quand une collectivité se lance dans une politique d'évaluation, d'autres dispositifs existent sans doute déjà chez des partenaires.

L'articulation du dispositif d'évaluation avec ceux des partenaires : quand une collectivité se lance dans une politique d'évaluation, d'autres dispositifs existent sans doute déjà chez des partenaires. Il s'agit alors de réfléchir à leur convergence.

EXEMPLE :

- **Un réseau de villes pour le développement durable sur la Communauté Urbaine de Lyon**

### Référence

La Société française d'évaluation identifie 9 éléments de méthode d'évaluation des politiques publiques :

- Identifier la demande.
- Construire le projet.
- Décliner en cahier des charges.
- Choisir les chargés de mission.
- Réunir l'instance d'évaluation.
- Informer sur l'évaluation.
- Accompagner la réalisation.
- Valider et diffuser l'évaluation.
- Veiller aux retombées de l'évaluation.

[www.sfe.asso.fr/fr/charte-sfe.html](http://www.sfe.asso.fr/fr/charte-sfe.html)



## Chapitre 2

# CHOISIR LES OUTILS ET ANALYSER L'INFORMATION

Quels sont les outils disponibles  
et la vocation de chacun d'entre eux :  
indicateurs, tableaux de bord etc. ?

Comment les choisir, les renseigner,  
les analyser, les partager... en fonction du  
territoire, des besoins, des objectifs ?

Il convient de distinguer plusieurs types d'outils :

- **Les indicateurs**, leurs descriptions et les informations de base ou données, permettant de construire les indicateurs.
- **Les moyens de collecte des informations nécessaires** pour renseigner ces indicateurs.
- **Les moyens de gestion**, d'analyse et de communication des indicateurs.
- **Les grilles de** questionnement permettant d'apprécier la prise en compte du développement durable dans des actions, projets, pratiques ou politiques.

## 1. DES INDICATEURS, POUR QUOI FAIRE ?

**Constat :** Les indicateurs sont souvent perçus comme les outils absolus de l'évaluation.

Or, ils ne peuvent exister seuls. Ils doivent résulter d'un processus de construction de l'objet de l'évaluation : raisons d'être de la politique publique ; enjeux auxquels elle doit répondre ; valeurs ; objectifs stratégiques ; fonctions à remplir par cette politique publique ; objectifs opérationnels, résultats à atteindre ; impacts directs ou indirects à vérifier... Ce n'est qu'à ce moment-là qu'il faut se poser la question du choix des indicateurs.

L'**indicateur** comme outil d'information et de communication permet de :

- Quantifier ou qualifier l'information, ce qui la rend plus immédiate et chargée de signification.
- Simplifier l'information issue de phénomènes complexes, en extrayant des principes moteurs à mettre en relief.

### Indicateur, de quoi parle-t-on ?

**Indiquer** (de *indicare* en Latin : fournir des renseignements) = qui indique, qui fait connaître

**Indicateur** = appareil qui sert à guider, à indiquer, à mesurer les évolutions

Synonyme = variable, donnée, mesure

Faux ami = la norme

≠ **critère** (de *kriterion* en Grec : juger) : caractère, principe qui permet de distinguer une chose d'une autre (et de les comparer), d'émettre un jugement, une estimation

Synonymes = standard, jugement, norme



## Les indicateurs environnementaux de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)

Selon l'approche « pression - état - réponse » retenue par l'OCDE pour les indicateurs environnementaux, les liens qu'entretiennent l'environnement et la sphère des activités humaines constituent une chaîne de relations causales :

- **Les indicateurs de pression** (transformé en « force motrice » par le PNUE pour les indicateurs de développement durable) décrivent les forces ayant un impact sur l'état du territoire.  
Ex : production de déchets ménagers, émissions de GES produits par les activités, l'étalement urbain...
- **Les indicateurs d'état** décrivent la situation quantitative et qualitative du territoire, son environnement, ses activités humaines...
- **Les indicateurs de réponse** qualifient les réponses politiques, les stratégies territoriales, en réaction aux dysfonctionnements et déséquilibres du système : stratégie d'économie d'espaces naturels et agricoles, d'atténuation des gaz à effet de serre, de lutte contre la précarité, de solidarité internationale etc.

Utile pour classer les indicateurs environnementaux, cette classification ne doit cependant pas être appliquée à tous les types d'indicateurs.

Les indicateurs sont dérivés d'une base d'information primaire (données) représentative de l'état d'un élément, d'un ensemble d'éléments, d'un système, voire d'un phénomène plus ou moins complexe.

EXEMPLE :

• **Les indicateurs environnementaux de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)**

On distingue les **indicateurs simples** et les **indicateurs composites**, qui agrègent plusieurs données de nature différente en un chiffre unique.

**Exemple d'indicateurs composites ou synthétiques:** l'empreinte écologique, l'Indice de Développement Humain (IDH), les indicateurs de dématérialisation, l'indice de bien-être économique soutenable (Isew), l'indicateur de progrès réel, l'indicateur de bien-être économique et social etc.

### Références

**Un tableau de bord pour une photographie du développement durable des villes**  
L'Agence régionale pour l'environnement de Midi-Pyrénées propose 27 indicateurs, renseignables à l'échelle utilisée, mis à jour, lisibles par tous, suffisamment porteurs de sens... Ils fournissent à tout un chacun les informations de base sur son lieu de vie.

[www.territoiresdurables.fr/pagesEditos.asp?id=4AD4B426&IDPAGE=46](http://www.territoiresdurables.fr/pagesEditos.asp?id=4AD4B426&IDPAGE=46)

**La méthode R.E.S.P.E.C.T**

L'association R.E.S.P.E.C.T (Réseau d'échange et de soutien sur les pratiques environnementales des collectivités locales) regroupe des collectivités françaises et européennes qui mènent une démarche de réflexion pour l'élaboration d'une méthode d'évaluation : la méthode R.E.S.P.E.C.T. Les outils proposés par R.E.S.P.E.C.T. sont :

- Une méthodologie, du diagnostic à la création du référentiel adapté.
- Un logiciel de gestion.
- Une banque de 73 indicateurs, régulièrement enrichis par les membres du réseau.

[www.respect.asso.fr](http://www.respect.asso.fr)



### **L'Agence régionale pour l'environnement en Région Midi-Pyrénées a mis au point 5 critères de pertinence des indicateurs :**

- Accessibilité des données.
- Fréquence d'actualisation des données de base.
- Fiabilité.
- Lisibilité.
- Compréhension de ces indicateurs et pertinence générale par rapport aux enjeux.

### **L'Observatoire de l'environnement de la ville de Toulouse**

La ville de Toulouse a mis en place l'**Observatoire de l'environnement avec des indicateurs globaux sur 10 thématiques environnementales** ainsi qu'une soixantaine d'indicateurs calés sur le référentiel R.E.S.P.E.C.T. Cet Observatoire est mis à jour annuellement.

Comme l'a souligné Guillaume Cantagrel, chargé de mission agenda 21, *« la ville souhaite avoir, à terme, des points de comparaison avec d'autres collectivités de même nature et de même taille. Le référentiel a été adapté, nous avons élargué le chapitre sur les espaces ruraux et étoffé certains aspects tels que l'énergie, devenu énergie et climat. »*

L'Observatoire de l'environnement comporte de l'information numérique, cartographique, de l'information qualitative au travers de commentaires techniques et de l'information scientifique.

## 2. CHOISIR LES INDICATEURS

### ➤ QUESTION

#### **Comment choisir les indicateurs ?**

Les indicateurs ne sont pas choisis au hasard ex nihilo, mais parce qu'on se pose des questions et que l'on cherche des outils pour illustrer et argumenter les réponses à ces questions. À cette fin, ils doivent répondre à plusieurs exigences fondamentales :

- Les indicateurs doivent être valables dans la durée.
- Les indicateurs doivent être compréhensibles par tous.
- Les indicateurs doivent être incitatifs et permettre de se comparer à d'autres territoires.

EXEMPLE :

- **L'Agence régionale pour l'environnement en Région Midi-Pyrénées a mis au point 5 critères de pertinence des indicateurs**

### ➤ QUESTION

#### **Quel est l'intérêt d'utiliser des indicateurs composites ?**

### ! Points de vigilance sur les indicateurs composites

Les indicateurs composites permettent d'apporter des connaissances sur le territoire, mais sont difficilement utilisables par la collectivité pour communiquer sur l'impact direct de son action.

Il faut garder à l'esprit que l'évaluation doit être utilisable et compréhensible par tous. L'IDH ou l'empreinte écologique ne permettent pas aux politiques de mettre en place des actions correctives, tout du moins au niveau communal.

EXEMPLES :

- **Le Grand Lyon teste les indicateurs composites**
- **Régionalisation des indicateurs composites en Nord-Pas-de-Calais**

### ➤ QUESTION

#### **Les indicateurs sont-ils un bon moyen de comparaison entre villes ou entre territoires ?**

EXEMPLE :

- **L'Observatoire de l'environnement de la ville de Toulouse**



## Régionalisation des indicateurs composites en Nord-Pas-de-Calais

La Région Nord-Pas-de-Calais a expérimenté, au travers du projet « Indicateurs 21 », la mise au point d'indicateurs composites à l'échelle régionale, expérience qu'elle souhaite partager avec d'autres régions au niveau national et européen.

En 2003, Jean Gadrey, professeur d'Université a proposé de **régionaliser les indicateurs de développement humain** proposés par le Programme des Nations Unies pour le Développement (IDH, indicateur de pauvreté humaine, indicateur de participation de femmes à la vie politique...) afin de compléter l'empreinte écologique par un indicateur global de progrès social. Ce travail a été réalisé avec la Région wallonne afin de pouvoir établir une comparaison entre les territoires et en partenariat avec l'INSEE.

La réalisation de ce travail a duré deux ans, se heurtant par moment à la difficulté de mobiliser les données statistiques. L'IDH a tout de même pu être calculé pour une période de 20 ans (1982 à 2003).

En 2007, la Région a procédé à la **régionalisation du Baromètre des Inégalités et de la Pauvreté (BIP 40)**, établi par le réseau d'alerte sur les inégalités, collectif français, pour la période 1995-2005.

## Le Grand Lyon teste les indicateurs composites

Le Grand Lyon a testé l'opérationnalité, au niveau local, d'un certain nombre d'indicateurs composites : l'empreinte écologique en 2004, l'IDH local en 2006-2007, l'indice de participation des femmes prévu pour 2008-2009. Ces approches, très pertinentes, au niveau macro (elles sont définies au niveau des États), font-elles sens pour une collectivité locale ?

*« L'empreinte écologique représente un bel outil de sensibilisation et de communication, mais comprend de fortes limites pour le territoire d'une collectivité locale. Le Grand Lyon a dû mobiliser des données dans des enquêtes statistiques réalisées tous les 5 à 10 ans : ce temps n'est pas en phase avec le rythme politique d'une collectivité locale qui a besoin de disposer de 2 à 3 points d'étapes sur un mandat pour pouvoir utiliser concrètement un indicateur à des fins d'évaluation ».*

*« À l'inverse, l'IDH (Indice de Développement Humain) a l'avantage de s'appuyer sur des données disponibles à l'échelle communale ou cantonale, mises à jour plus régulièrement (revenus des ménages, données populations, espérance de vie...). On rejoint donc avec l'IDH le rythme politique d'une commune ou d'une agglomération ; c'est donc un outil plus efficace que l'empreinte écologique pour l'évaluation. »*

Stéphane Weiss, chargé de mission agenda 21 au Grand Lyon.

## ➤ QUESTIONS

**Comment évaluer le qualitatif, le bonheur par exemple ?**

**Faut-il des indicateurs quantitatifs pour évaluer le service rendu, le plaisir des gens à vivre sur leur territoire ? Comment mesurer leur intention de rester sur leur territoire ?**

### ⚠ Point de vigilance

Un indicateur ne peut contenir l'intégralité de la connaissance et refléter l'intégralité de systèmes complexes.

### 👉 Recommandation

Il faut absolument resituer les indicateurs par rapport à l'évaluation : il y a d'autres approches qualitatives, type « *dires d'experts* », enquêtes qualitatives, forums... qu'il convient de prendre en compte dans l'évaluation.

## 3. COLLECTER LES DONNÉES

Pour collecter les données, différentes sources d'information brute sont à considérer :

- **Les sources d'informations statistiques :** des conventions ou accords de partenariat peuvent être établis avec l'INSEE, les observatoires permanents etc. pour faciliter une collecte régulière des informations nécessaires.
- **Les sources d'informations techniques :** des modalités sont à définir, pour organiser en interne et avec les partenaires ou bénéficiaires de l'action publique, les processus de collecte permanents des informations de base.

### ⚠ Point de vigilance

Les données aujourd'hui disponibles en terme social, économique, environnemental, de gouvernance locale (...), n'ont jamais (ou extrêmement rarement) eu pour objet d'être en cohérence avec le développement durable. Donc rien ne garantit dans l'absolu, aussi légitimes soient-elles en termes statistiques, qu'elles soient des supports pertinents d'évaluation au regard du développement durable.

Trois méthodes de collecte ou de traitement des données sont communément retenues à ce jour : **le Guide SD 21000 de l'AFNOR** (la version collectivités locales a pour objectif d'aider les collectivités territoriales à s'approprier le concept de développement durable), le **Bilan carbone** et la **Thermographie aérienne infrarouge**.



## Le Baromètre des ressources et des engagements de Nantes Métropole

Le « Baromètre des ressources et des engagements » a pour objectif d'assurer le suivi et l'évaluation de l'agenda 21, tant des actions qui le composent que sa stratégie propre. Sur la base d'indicateurs, ce dispositif est coproduit avec le Conseil de développement, qui participe ainsi au processus d'amélioration continue de l'agenda 21. Il devrait permettre aux acteurs du territoire de mieux connaître les ressources locales en développement durable.

## Le baromètre du Réseau Cohérence dans le Grand Ouest

Inspiré d'un modèle hollandais, le Réseau Cohérence (qui regroupe une centaine d'associations) a mis en place un baromètre du développement durable. Celui-ci prend la forme d'un questionnaire global, comprenant 113 questions, conçu pour permettre à la commune qui accepte de le renseigner de dégager une image du développement durable sur son territoire.

[www.barometredudeveloppementdurable.org](http://www.barometredudeveloppementdurable.org)

## Une enquête annuelle à Rillieux-la-Pape

La Ville de Rillieux-La-Pape mène depuis 2004 une enquête annuelle sur la bonne santé de la ville et de ses habitants. 1100 personnes sont interrogées via un questionnaire comprenant 55 questions, touchant les équipements de la ville, le logement, les transports, le ressenti des habitants sur la pollution etc. Ce questionnaire reste stable au fil des années. Les résultats de l'enquête fournissent une idée globale et qualitative de la vision des habitants sur la ville et ont donc été en partie intégrés à l'agenda 21 et au bilan d'étape de la ville.

Des enquêtes sur le confort thermique des habitants desservis par le chauffage urbain, sur la distribution des journaux municipaux, sur les services publics etc. ont également été réalisées par le service des observateurs de quartiers, et contribuent à alimenter l'évaluation de l'agenda 21.

## Un inventaire des indicateurs de développement de durable

**La Ville de Toulouse** a réalisé un inventaire des indicateurs existants dans la littérature au plan national et européen. Le comité de suivi citoyen a pu en ajouter et élaborer une grille multicritères, pour sélectionner environ 80 indicateurs (nombre définitif voulu) sur les 300 identifiés dans la littérature.

Selon Guillaume Cantagrel, chargé de mission agenda 21 : *« Cet outil est dense mais cela permet de respecter la structure de l'agenda 21. Les 25 habitants du comité de suivi sont pour la plupart des militants associatifs qui ont un certain bagage scientifique, ne se contentent pas de l'empreinte écologique et souhaitent une évaluation des actions de la municipalité et du territoire. »*

## Références

**Le Bilan Carbone** : pour estimer les émissions de GES sur un territoire, il existe une méthode mise au point par l'ADEME : *le bilan carbone territorial*. Une autre méthode, le *bilan carbone*, permet d'estimer les émissions de GES directes et indirectes, dues à un site comme un hôtel de ville ou un collège.

Plus d'informations sur le bilan carbone :

[www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=15730](http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=15730)

**La thermographie aérienne par infrarouge** est une technique de mesure à distance des températures de surface. Cette technique est une nouvelle manière pour les communes de combiner diagnostic énergétique pour les services techniques et sensibilisation aux économies d'énergie pour les habitants.

Plus d'informations sur la thermographie infrarouge :

[www.ecologie.gouv.fr/emeddiat/article.php3?id\\_article=301](http://www.ecologie.gouv.fr/emeddiat/article.php3?id_article=301)

D'autres types d'outils permettent de collecter des données à la fois quantitatives et qualitatives :

- **Les enquêtes auprès des habitants et acteurs économiques, associatifs, institutionnels du territoire.** En soumettant des questions directives, semi directives ou ouvertes aux appréciations des enquêtés, le questionnaire permet de recueillir de précieuses informations. Il est diffusable sur de nombreux supports papier ou numérique. Lorsque ces supports sont destinés à collecter périodiquement des informations permettant de renseigner un certain nombre d'indicateurs (de satisfaction, d'insatisfaction, de comportement...), ils sont parfois qualifiés de « baromètres » (ce terme pouvant désigner des outils variés).
- **L'écoute des avis issus des dispositifs de concertation, de participation,** qu'ils soient permanents – conseils de développement durable, conseils de développement, conseils de quartiers, conseils participatifs, conseils de concertation, conseil municipal des jeunes, conseil des aînés... – ou ponctuels : ateliers, forum 21... Dans tous les cas, ces dispositifs peuvent être utilisés pour collecter des informations qualitatives, à périodicité régulière, sur des problématiques spécifiques décrites par un indicateur. Ils sont plutôt mobilisables pour éclairer un avis citoyen, pour choisir les indicateurs.

EXEMPLES :

- **Le baromètre du Réseau Cohérence dans le Grand Ouest**
- **Le Baromètre des ressources et des engagements de Nantes Métropole**
- **Une enquête annuelle à Rillieux-la-Pape**
- **Un inventaire des indicateurs de développement de durable**



## QUESTION

### Où aller chercher les données nécessaires pour renseigner les indicateurs ?

Si la mission agenda 21 n'est pas une cellule de collecte des données, à qui s'adresser ?

Quel rôle pour les structures existantes de concertations : conseil de développement, conseils de quartier ?

**Constat :** Certains indicateurs ne peuvent encore être renseignés notamment parce que les différentes données ne sont pas toujours disponibles. La gestion des informations statistiques est encore très centralisée en France.

## Recommandations

Prendre en compte ce qui existe : au sein de la collectivité et des instances de participation existantes ; s'adresser aux collectivités de l'échelon supérieur qui ont effectué parfois des enquêtes ou mis en place des méthodes ; ouvrir son carnet d'adresses.

## 4- EXPLOITER LES DONNÉES

**Les tableaux de bord** permettent de disposer d'une synthèse des indicateurs, parallèlement à un suivi des moyens affectés. Ils constituent un moyen de gestion des indicateurs, comme les bilans périodiques, ou encore les logiciels informatiques, tel que le logiciel Via2D de Act 21, qui permettent de faciliter la gestion des informations (indicateurs, moyens affectés, planning).

### Référence

Via2D le logiciel informatique de Act 21 se veut un outil au service des démarches de développement durable : [www.act21.fr](http://www.act21.fr)

## ➤ QUESTIONS

**Quel est le statut du tableau de bord de l'agenda 21 ? Se substitue-t-il au tableau de bord existant pour devenir le document de référence ?**

**Quel est le bon nombre d'indicateurs pour un tableau de bord (compromis entre finesse d'analyse, lisibilité pour les citoyens et capacité de mise à jour) ?**

Le nombre juste d'indicateurs dépend de la cible de l'évaluation et de ses objectifs. Il est différent de mesurer le résultat d'une action et l'évolution d'un territoire. Le nombre peut donc fortement varier !

Le tableau de bord joue un rôle à différents niveaux :

Chaque tableau de bord doit correspondre à un objectif de l'évaluation et être rattaché à une ou plusieurs catégories d'acteurs. On distingue ainsi trois tableaux de bord :

- Le tableau de bord interne, technique : il est fonction du contexte (observatoire, tableaux de bord existants) ; il est composé des indicateurs utilisés par les services pour mesurer l'avancement du projet. Il n'y a pas de limite dans le nombre d'indicateurs.
- Le tableau de bord stratégique, à destination de la hiérarchie, des élus, de la direction générale, des services : il comprend un nombre restreint d'indicateurs, environ 30 ou 40.
- Le tableau de bord grand public, synthétique : il comprend entre 5 et 10 indicateurs utiles pour communiquer les résultats de l'évaluation.

## ! Points de vigilance

« Trop d'indicateurs tue l'indicateur ». Attention à ne pas crouler sous le poids des chiffres et des informations. Il est conseillé de ne pas utiliser plus de 10 indicateurs par action, pour faciliter la lecture par le plus grand nombre.

Attention à bien distinguer les différents types d'indicateurs (d'état, de performance, etc.).

Attention aux indicateurs qui ne seraient que des indicateurs chiffrés et quantitatifs. Il faut peut-être réfléchir à des formes qualitatives d'indicateurs.

## ➤ QUESTION EN SUSPENS

**Ces indicateurs seraient-ils à même de devenir des outils de management au sein des collectivités ?**



# Orchestrer l'évaluation

L'évaluation au regard du développement durable requiert des compétences diverses. Elle intègre des acteurs multiples devant partager la même culture de l'évaluation et du développement durable. Elle constitue également un vecteur d'appropriation des projets et de la politique mise en œuvre.

La collectivité est en général en charge de la mise en œuvre et du suivi du dispositif d'animation et de conduite de l'évaluation. Elle coordonne ainsi le pilotage et le partage de l'évaluation, pouvant pour cela faire appel à différents partenaires, à des experts, aux porteurs de projets... Il s'agit pour elle d'orchestrer le jeu d'acteurs, de favoriser la confrontation des points de vue et de permettre grâce à ce dispositif une prise de décision éclairée.

Le rôle des acteurs dans la conduite de l'évaluation au regard du développement durable peut varier en fonction du type d'acteurs. Il pourra se distinguer de la façon suivante :

- Rôle de la collectivité : pilotage, orchestration.
- Rôle des acteurs locaux (dont les habitants) : experts du vécu.
- Rôle des partenaires : contribution au pilotage et à l'expertise.
- Rôle des acteurs ou experts extérieurs : apports techniques et échanges d'expérience.

Mais comment se structurent les relations entre les différents acteurs ? Quels sont leurs rôles respectifs ? Quels sont les outils mobilisables pour chacun d'entre eux ?

Cette troisième partie du Cahier n° 2 s'organise autour de trois grandes fonctions de l'orchestration de l'évaluation : le pilotage, l'animation et la communication. Elle donne quelques pistes, idées, recommandations concernant cet axe important de la conduite de l'évaluation... Tout en sachant qu'en la matière, point de règle, juste des enseignements de la pratique et quelques principes de base pouvant guider l'action !

EXEMPLE :

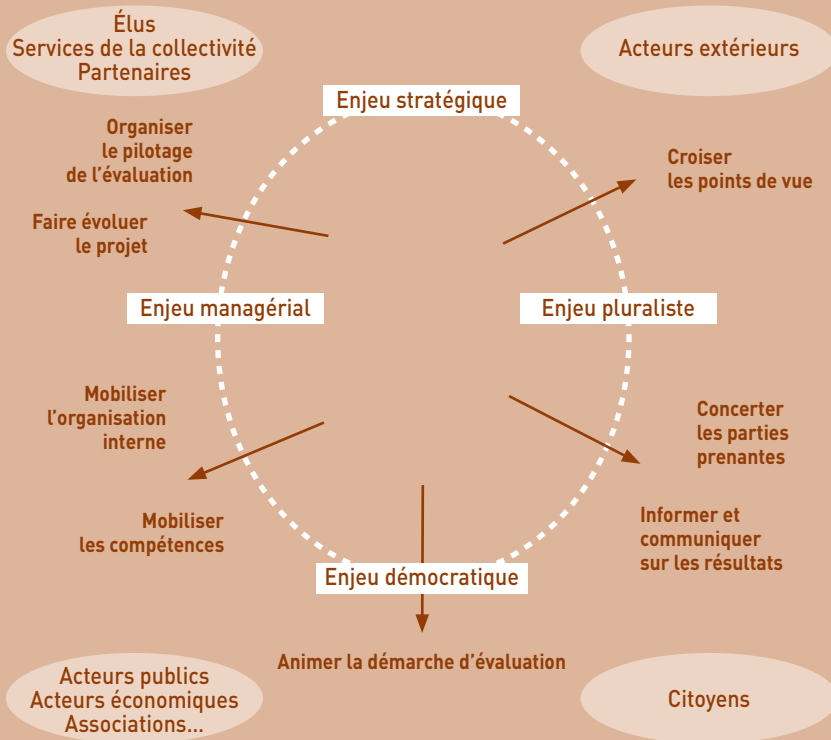
- **Les acteurs de l'évaluation à Echirolles**

## Les acteurs de l'évaluation à Echirolles

À Echirolles, ont participé à l'évaluation :

- 30 habitants volontaires (Forum 21).
- 18 agents communaux ont participé à au moins un atelier.
- 25 experts sollicités.
- L'élu au développement durable et d'autres ponctuellement.
- Un animateur.
- Le service environnement et développement durable.

## Orchestrer l'évaluation au regard du développement durable





## Chapitre 1

# PILOTER L'ÉVALUATION AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

**Qui pilote l'évaluation ? Quels sont les rôles de chacun des acteurs ?**

**Dans quelle mesure le dispositif de pilotage est-il amené à évoluer au cours du processus d'évaluation ?**

Lors des ateliers de travail, la question du pilotage s'est appliquée à l'ensemble du jeu d'acteurs de l'évaluation. Il apparaît en effet que les démarches d'évaluation au regard du développement durable nécessitent un pilotage spécifique, à la fois souple, multiple et structuré, permettant notamment une approche plus transversale.

## Référence

### Les principes de Bellagio

En terme de principes généraux pour la mise en œuvre de l'évaluation, on peut se reporter aux principes de Bellagio, reconnus au niveau international. Le dernier d'entre eux porte sur les questions organisationnelles et plus particulièrement sur la capacité institutionnelle :

« Pour garantir la permanence de l'évaluation des progrès vers le développement durable, il convient :

- De répartir clairement les responsabilités et de fournir un soutien constant aux responsables du processus décisionnel.
- De fournir la capacité institutionnelle indispensable à la collecte des données, à leur gestion et à la documentation.
- D'appuyer le développement d'une capacité d'évaluation locale ».

Plus d'information sur le site de l'Institut international du développement durable : [www.iisd.org/measurement/principles/progress/bellagio\\_full\\_fr.asp](http://www.iisd.org/measurement/principles/progress/bellagio_full_fr.asp)

## 1. DÉFINIR LE PILOTAGE

Le dispositif de pilotage devra permettre de :

- **Définir les moyens, planifier et définir le budget de l'évaluation.**
- **Interpréter et anticiper les résultats : dérives, aléas et conséquences de l'évaluation.**
- **Réagir, décider, informer sur les résultats de l'évaluation.**

On peut distinguer principalement **3 groupes d'acteurs**, politique, technique et opérationnel, **agissant dans la régulation du dispositif d'évaluation**, appartenant ou non à la collectivité. Chaque groupe a une posture différente dans la régulation du dispositif d'évaluation. Il sera plus ou moins ouvert ou fermé en fonction des choix stratégiques.

- **Le pilotage politique est animé par la maîtrise d'ouvrage de l'évaluation.**

C'est le pilotage stratégique. Il garantit la pertinence du projet, commande l'évaluation et décide d'y affecter du temps et des moyens. Il décide et valide les conclusions.

- **Le pilotage technique garantit la réalisation des objectifs. C'est la maîtrise d'œuvre de l'évaluation.**

Cette entité opère les choix de méthode et d'outils. Elle guide l'évaluation.

**Le pilote opérationnel** mène l'évaluation, c'est l'exécutant final, celui qui recueille les données et les met en forme.

## Recommandation

Le pilotage technique doit impliquer d'autres acteurs que les services techniques de la collectivité pour tendre vers une évaluation stratégique.



## 2. POSITIONNER LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

### ➤ QUESTIONS

**Quelle est la place du dispositif de pilotage d'évaluation dans l'organigramme de la collectivité et comment s'articule-t-il aux missions agenda 21, développement durable ou évaluation ?**

**Est-il rattaché à la direction générale des services, à une direction transversale, ou à un service technique ?**

S'il est fréquent de créer une cellule plus ou moins spécifique à l'évaluation au regard du développement durable, des liens forts sont souvent développés avec les autres instances de pilotage existantes telles que celle de l'évaluation des politiques de la collectivité ou celle de l'agenda 21. Il s'avère en effet que des complémentarités avec les instances existantes sont à trouver afin d'éviter les doublons et de favoriser la cohérence de l'action publique. La cellule spécifique pour l'évaluation s'adosse alors à ce dispositif.

### ➤ Recommandations

Le contenu stratégique de l'évaluation est déterminant pour définir la place du dispositif de pilotage de l'évaluation dans l'organisation de la collectivité, et son articulation aux différentes missions de la collectivité.

Le pilotage dépend des objectifs de l'évaluation : qu'est ce qu'on évalue, une politique, des actions, un territoire ?

### ⚠ Points de vigilance

Il est préférable de mettre en place un dispositif de pilotage en amont de l'évaluation, plutôt qu'« après-coup ».

Ne pas créer de nouvelles instances de pilotage quand il en existe déjà. Il faut favoriser l'évolution des instances existantes en termes de composition et de méthode.

## 3. CONFORTER LE DISPOSITIF DE PILOTAGE

**Lorsqu'on se pose la question : « Qui pilote ? », il faut être clair en amont sur qui est en capacité de piloter la démarche d'évaluation ?** Cette question porte sur les compétences et la culture nécessaires au pilotage.

## Recommandations

L'évaluation peut être pilotée par un élu, idéalement le maire ou le président de la collectivité. Quoi qu'il en soit, pour en faire véritablement un outil stratégique, le pilotage technique de l'évaluation peut être *confié à*, ou *renforcé par*, la mission agenda 21 ou développement durable, un groupe interservices, et être ouvert à quelques citoyens et autres acteurs.

Il est important d'identifier un chef de projet et un comité de pilotage de l'évaluation.

Élus, pilotes techniques et opérationnels doivent être formés à l'évaluation des politiques et au développement durable.

### 4. OUVRIR LE DISPOSITIF DE PILOTAGE

La collégialité dans le dispositif de pilotage de l'évaluation est essentielle pour favoriser la représentativité des différents acteurs et la confrontation des points de vue.

Ainsi, le comité de pilotage pourra être mixte, ouvert, non seulement aux élus, à la direction générale et aux chargés de mission mais également aux partenaires extérieurs, aux acteurs du territoire, aux services techniques et aux experts de l'évaluation.

Le pilotage opérationnel quant à lui, souvent confié à un service ou un chargé de mission évaluation, gagnera à être partagé plus largement.

## Recommandation

Il faut favoriser au maximum la collégialité dans les dispositifs de pilotage.

## QUESTION

**Comment favoriser cette représentativité au sein des instances de pilotage ?**

## Recommandations

Il faut que le dispositif reste simple, souple, ouvert et accessible à tous.

Le dispositif de pilotage doit pouvoir être réinterrogé en fonction des étapes de l'agenda 21 et en l'occurrence grâce à l'évaluation afin, par exemple, d'être simplifié ou restructuré.

Le comité de pilotage doit ainsi pouvoir s'élargir aux partenaires de la collectivité lors de moments opportuns.



Il faut bâtir un cadre suffisamment lisible et transparent pour éviter la remise en cause de la légitimité du pilotage.

### ➤ QUESTION

#### **Doit-on associer les citoyens aux instances de pilotage ?**

*« Il s'agit d'éviter ce que l'on a déjà pu percevoir, c'est-à-dire le risque qu'un petit groupe d'experts confisque l'évaluation, son pilotage ou les remarques faites sur différents critères »,* note Stéphane Durand, ville d'Echirolles.

### ➤ Recommandations

Multiplier au maximum les formes, les temps, les occasions d'associer la population à l'évaluation.

Créer une indépendance du groupe de citoyens ; lui donner, sous la forme d'un panel représentatif, une existence qui n'est pas seulement celle d'un groupe de citoyens volontaires.

### ! Points de vigilance

Le groupe de pilotage doit néanmoins rester restreint pour être opérationnel. On peut imaginer un fonctionnement en deux cercles – ou en sous-groupes – en fonction des temps de l'évaluation. Mais attention à la lourdeur du dispositif. La tension est forte ici entre efficacité et pluralité des regards.

Faire attention à la question de la légitimité des acteurs et à l'équilibre entre la représentativité des élus et celle des citoyens.

### ➤ QUESTIONS

#### **Quelle légitimité est donnée aux acteurs et à leurs conclusions ?**

#### **Quel est le degré de neutralité ?**

La pluralité des participants est constitutive de la démocratie collaborative : la diversité (et les contradictions) de leurs visions et de leurs intérêts garantissent la pertinence et la cohérence de l'évaluation et favorise une plus grande objectivité. Elle est un rempart à « l'autosatisfaction ».

La décision finale appartient au Comité de pilotage politique.

### ➤ Recommandations

La prise de décision nécessite une double évaluation : interne et externe afin de ne pas être juge et partie.

## Chapitre 2

# ANIMER L'ÉVALUATION AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Quel rôle pour les citoyens dans l'évaluation ?

Comment mobiliser les citoyens ?

Comment maintenir la dynamique citoyenne  
tout au long de la démarche ?

### 1. ÉVALUER ET CONCERTER : DEUX CLÉS DE VOÛTE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La participation, est au même titre que l'évaluation un élément déterminant des démarches territoriales de développement durable. Affirmé dans l'agenda 21 à Rio en 1992, confirmé par la Charte d'Aalborg en 1994, ce principe est réaffirmé par l'État français en 2006 dans son cadre de référence national sur les pratiques territoriales de développement durable :

*« La participation repose sur la mobilisation et l'intérêt des acteurs au devenir du territoire et aux projets qui en découlent.*

*Habitants ou usagers, ces acteurs participent significativement à ce devenir, par leurs demandes ou leurs projets propres. Aussi, un projet local de développement durable ne sera viable que si les acteurs et habitants se l'approprient, interrogent leurs actes, prennent leurs responsabilités et concourent à l'élaboration des choix faits sur le ou les territoires qu'ils utilisent ou qu'ils habitent. » [p. 13-14].*



Le terme « participation » recouvre les différents moyens selon lesquels les citoyens peuvent agir dans les décisions politiques. La participation couvre ainsi des méthodes, outils et objectifs divers, avec différents niveaux d'implication de la population.

Elle peut recouvrir différents volets :

- **L'information :** la collectivité informe les citoyens de ses intentions, de ses décisions et des ses actions.
- **La consultation :** la collectivité demande l'avis de la population sur un projet ou une décision (enquêtes, référendum local, cahier d'expression etc.).
- **La concertation :** la collectivité propose d'engager un dialogue avec la population sur un sujet, afin de mieux prendre en compte les avis exprimés et de faire ainsi émerger un intérêt commun.
- **La co-élaboration :** l'institution invite quelques acteurs, ou bien les citoyens sollicitent l'institution, afin de participer à la conception d'un projet, à la gestion ou à l'entretien d'un territoire.
- **Le partenariat :** la prise de décision se fait au travers d'une négociation entre les pouvoirs publics et les citoyens.

Ces différents modes de relation peuvent être utilisés à des moments différents de l'action publique et de sa mise en œuvre.

## ► QUESTIONS

**Comment rendre une démarche d'évaluation collaborative ?**

**Quelle est la légitimité de l'implication de la société civile dans une démarche d'évaluation ?**

*« L'évaluation est en elle-même un processus de participation : elle enrichit, développe des compétences, donne la capacité de participer. »*

Conférence de consensus - Extrait de la déclaration de Lille (Assises Nationales du Développement Durable, 2003), source Centre de Ressources du Développement Durable.

L'évaluation d'un projet de territoire peut constituer un moment de dialogue et de co-construction privilégié des projets et des stratégies, dès lors qu'elle est conduite avec les acteurs du territoire (acteurs sociaux, entreprises, institutions, groupes d'intérêts, habitants...).

En effet, au cours du processus d'évaluation, les analyses et les propositions produites avec les habitants permettent aux décideurs et aux acteurs en charge de la mise en œuvre opérationnelle du projet de développement durable de (re-)définir un cadre stratégique, de confirmer ou modifier des objectifs et d'y affecter les moyens y afférents. **L'évaluation partagée et co-construite représente un outil de mobilisation de l'intelligence collective.**

Ainsi l'évaluation collaborative permettra d'imaginer l'articulation entre la définition de la démarche globale (depuis le diagnostic, la prospective, stratégie, programmation, suivi - évaluation - actualisation) et le processus de mise en œuvre du projet territorial.

## 2. MOBILISER LES ACTEURS ET LES CITOYENS AUTOUR DE L'ÉVALUATION

L'évaluation participative permet à la collectivité de « mettre en mouvement » les projets et les territoires : elle enrichit les visions, les représentations, les actions, les décisions.

Mais l'évaluation participative ne doit pas donner l'impression de constituer une « sanction » des projets de la collectivité. Elle a du sens dans la durée pour réinterroger des orientations et améliorer un existant au regard de l'analyse des résultats produits et des évolutions de l'environnement. Elle joue un rôle dans le projet qu'il convient de définir et de bien expliciter pour en partager les tenants et les aboutissants.

### ➤ QUESTION

**Qui sont les acteurs à mobiliser ?**

### ➤ Recommandations

La pluralité des participants est une exigence.

La diversité des points de vue et des expertises contribue à la transversalité des objectifs et des outils de l'évaluation. Une première étape, essentielle, est donc de repérer les acteurs à mobiliser, tels que les acteurs sociaux, entreprises, institutions, groupes d'intérêts, habitants.

Associer élus, techniciens et habitants/partenaires dès la naissance de l'idée de l'évaluation, permet que la commande politique soit partagée.



## **L'Observatoire Participatif des Engagements du Conseil général de l'Essonne (OPE)**

Engagement n° 1 du premier agenda 21 départemental, l'Observatoire participatif des engagements (OPE) se compose de citoyens volontaires et est chargé de suivre et évaluer la mise en œuvre de l'agenda 21. On compte plus de 400 inscrits, dont plus d'une centaine a signé la « Charte d'intentions partagées pour un développement durable et solidaire en Essonne », près de 80 réunions ont eu lieu depuis décembre 2003.

L'OPE a présenté son premier bilan de l'agenda 21 lors de l'Assemblée départementale de mars 2005. L'assemblée a adopté le bilan de l'A21 de l'année antérieure et les orientations de l'année à venir après avoir entendu le rapport d'appréciation de l'OPE.

## **Un animateur pour animer les forums 21 à Echirolles**

À Echirolles, un animateur extérieur a été recruté pour animer les forums 21. Il était le garant de la répartition de la parole entre les agents et les élus. Des règles de fonctionnement ont été élaborées dès le début. Par exemple, les éléments validés dans un atelier ne pouvaient pas être remis en cause à l'atelier suivant. Cette règle ne pouvait être respectée qu'en présence d'une personne extérieure particulièrement vigilante.

## ! Point de vigilance

Tous les acteurs n'ont pas les mêmes intérêts, ni les mêmes représentations du territoire et de l'intérêt collectif, ils n'ont pas la même définition de la participation. Il faut donc arriver à faire co-exister l'ensemble de ces points de vue.

## 👉 Recommandations

Il importe de clarifier, à chaque étape de l'évaluation le rôle :

- Des acteurs organisés, porteurs d'expertise technique, politique, associative.
- Des habitants, porteurs d'une expertise du quotidien.

Il peut être utile de multiplier les outils et les lieux d'échange avec les autres acteurs (club des chefs d'entreprises d'une commune par exemple).

## ➤ QUESTIONS

**Quel rôle donner à ces acteurs locaux et en particulier aux citoyens ?  
Qu'attend-on de leur participation ?**

La participation des citoyens permet d'éviter un trop grand écart entre la vision du politique et celle des citoyens usagers.

## 👉 Recommandations

Donner aux citoyens un véritable rôle, en faire des experts du quotidien, des acteurs force de propositions.

Informers le citoyen sur l'objectif de l'évaluation, son sujet et ses modes opérationnels. Être le plus clair possible sur le « pourquoi » et le « comment ».

Faire en sorte qu'ils puissent interpeller les élus (propositions d'idées ou de mesures correctives par rapport au bilan de l'évaluation) par exemple via un observatoire des engagements.

EXEMPLE :

- **L'Observatoire Participatif des Engagements du Conseil général de l'Essonne (OPE)**

**Un observatoire des engagements** désigne une instance associant société civile et habitants volontaires, pour débattre des performances de l'engagement de la collectivité en matière de développement durable, proposer des adaptations de celles-ci, lors des étapes de bilan.



## ➤ QUESTION

### **Quel rôle pour le comité de suivi citoyen du projet ?**

Certaines collectivités ont choisi de mettre en place un comité de suivi citoyen en charge de suivre l'avancement des mesures prises et le cas échéant de proposer des mesures correctives.

## 👉 Recommandations

Concernant le rôle du groupe de citoyens, il est important de le laisser porter un jugement sur le choix des indicateurs car il peut s'avérer que l'indicateur choisi devienne moins pertinent.

Au vu du problème de renouvellement des citoyens au sein du comité rencontré par certaines collectivités, un élargissement de ce dernier peut paraître nécessaire.

## 3. MAINTENIR LA DYNAMIQUE PARTICIPATIVE DANS LE TEMPS

## ➤ QUESTIONS

### **Comment susciter et maintenir la mobilisation ?**

### **Peut-on impliquer les citoyens au moment de l'évaluation si on ne l'a pas fait dès le début de la définition des objectifs ?**

### **Comment renforcer, pérenniser et diffuser la capacité à participer dans le temps ?**

La mobilisation de la population, et le maintien de la dynamique, constituent de réels défis pour le pilote de l'évaluation, et le principal défi en terme de participation.

#### **Constats :**

La mobilisation des acteurs dans le temps est l'une des clés qui permet la réussite de l'évaluation participative.

Le suivi et l'évaluation peuvent se renouveler par un enrichissement et un ajustement permanent du plan d'actions.

Pérenniser la concertation permet également de sensibiliser la population pour une meilleure appropriation de la démarche dans sa temporalité. Elle peut jouer le rôle de formation continue.

Les participants sont les meilleurs relais auprès des autres habitants pour arriver à une implication plus large par la suite.

## Recommandations

### FAVORISER LA PARTICIPATION

Prendre en compte les possibilités d'intégration de nouveaux citoyens à la concertation, ceci en allant à leur rencontre dans les quartiers (enfants, jeunes, conseils de quartier), enrichir les supports de communication.

Permettre à tout citoyen d'intégrer la démarche en cours.

### SOUTENIR LA PARTICIPATION

Les moyens de la concertation doivent être suffisants : cela peut nécessiter une personne à plein-temps en charge de l'animation des groupes de citoyens.

Maintenir un portage politique fort : si les habitants ne sentent pas que le projet est porté politiquement, ils ne s'investiront pas.

Favoriser par exemple la mise en place d'instances participatives tel qu'un observatoire des engagements ou une charte de la participation signée par les citoyens.

### FAIRE VIVRE LE PROCESSUS PARTICIPATIF

L'information, la sensibilisation et la formation jouent un rôle tout au long du processus. Elles répondent à une demande citoyenne et permettent de faire converger les points de vue.

Développer des outils de communication nouveaux, participatifs et adaptés pour toucher tous les publics, diversifier les messages et les lieux (par quartier ou par territoire de proximité), varier les rythmes (temps forts et temps faibles) de la participation... sont autant de moyens de faire vivre la participation.

Les citoyens et les acteurs sont en attente d'une vision concrète du développement durable :

- Ne pas négliger les exemples liés à la vie quotidienne (sport, culture, économies d'énergie...). Cela permet d'éviter l'exclusion des publics les moins avertis.
- Débattre autour de projets concrets – budget participatif par exemple – et pour lesquels les enjeux sont clairement posés.
- Communiquer de façon claire et transparente sur les objectifs de l'évaluation.

La convivialité des réunions est importante, ne pas hésiter à recourir à des méthodes d'animation originales.

La population est légitime dans ses réactions et ses propositions. Elle doit disposer d'un réel droit à la parole, doit pouvoir « interpeller » les élus : propositions d'idées ou de mesures correctives par rapport au bilan de l'évaluation.



## ! Points de vigilances

Attention au lobby de certains groupes, professionnels ou sociaux.

Faire attention au temps utilisé pour la concertation : l'animation citoyenne ne doit pas être trop importante par rapport à l'animation générale du projet.

## 4. S'APPUYER SUR DES MÉTHODES ET LES OUTILS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation participative s'appuie sur les outils et méthodes classiques d'une démarche participative. Elle est donc progressive : le niveau de sensibilisation, de prise de conscience et de connaissance évoluent. Accompagner cette évolution constitue un des défis de la démarche participative et donc de l'évaluation participative.

### 👉 Recommandations

Il est toujours préférable que la participation soit construite en amont du projet. En effet, il apparaît nécessaire de définir la méthode et les règles, avec les acteurs, dès le début du processus.

La méthode d'animation peut être plus ou moins directive mais doit garantir, via des « règles du jeu communes à tous » une véritable liberté et équité.

Réunions d'information, réunions publiques, ateliers de concertation ponctuels, forums participatifs, ponctuels ou permanents, observatoires des engagements : les outils de la participation sont variés. Ils s'ajustent entre eux et évoluent au cours du temps, en fonction des projets, de leur évolution, de la population, des enjeux et des objectifs que s'est fixés la collectivité.

Par ailleurs, les objectifs, méthodes et outils de l'évaluation participative sont propres à chaque territoire, à ses enjeux, à l'état d'avancement de la collectivité. Ils sont donc par essence fortement évolutifs.

Les méthodes et outils de mobilisation de la population doivent être différenciés, en fonction de leur niveau d'implication dans la vie de la cité, de leur capacité à se mobiliser et à prendre la parole.

## ➤ QUESTION

### **Comment mobiliser les outils (indicateurs et tableaux de bord) lors d'une évaluation participative ?**

Les outils quantitatifs élaborés lors de l'évaluation sont au service du dialogue et de la concertation. Ils constituent une base aux échanges. L'évaluation va alors au-delà du bilan quantitatif !

## ➤ QUESTIONS

**Sur quel type d'instance peut-on s'appuyer pour mettre en place une évaluation participative ?**

**Quelle articulation avec ces dernières ?**

## ⚠ Point de vigilance

Il existe beaucoup d'autres espaces de concertation que ceux de l'agenda 21 (comité de quartier etc.). Il faut veiller à coordonner ces différentes instances existantes pour éviter la dilution et la démobilitation des parties prenantes.

## ➤ Recommandations

S'ouvrir à d'autres acteurs en allant à leur rencontre dans les quartiers (enfants, jeunes, conseils de quartier).

Inviter une autre collectivité à partager son expérience devant les citoyens du territoire et favoriser ainsi une certaine prise de recul via une autre expérience.

## ➤ QUESTION

**Quel peut être le rôle d'un animateur extérieur dans la concertation ?**

L'animation de la concertation requiert des compétences spécifiques dont ne dispose pas toujours la collectivité. Il peut être utile d'avoir recours à un animateur extérieur pour garantir une certaine prise de recul et favoriser l'expression de tous.

La présence d'experts locaux peut permettre d'adapter un discours global à des enjeux locaux et d'appuyer fortement les acteurs lorsqu'il s'agit d'élaborer des indicateurs. Il apporte également un regard extérieur, confrontant l'action locale à d'autres expériences et permettant ainsi de la mettre quelque peu en perspective.

EXEMPLE :

- **Un animateur pour animer les forums 21 à Echirolles**



## Chapitre 3

# COMMUNIQUER AUTOUR DE L'ÉVALUATION AU REGARD DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

**Comment communiquer autour d'objets assez complexes  
tels que l'évaluation et le développement durable ?**

**Comment, grâce à la communication,  
favoriser l'appropriation des résultats par tous ?**

*« Faite par tous, avec tous, l'évaluation doit parler à tous. »* Patrick Viveret,  
Observatoire de la Décision Publique.

L'évaluation pour être lisible doit privilégier dès le début le recours à un langage clair et simple. La communication devient ainsi un outil indispensable à la conduite de l'évaluation au regard du développement durable. Elle doit en effet permettre de rendre les méthodes et les données accessibles à tous et rendre explicites les débats, les jugements et les résultats.

## ➤ QUESTION

### Comment communiquer autour des indicateurs ?

Les indicateurs sont des outils d'analyse, mais aussi de communication. L'utilisation des indicateurs et des informations les explicitant dépend du public cible (citoyens et société civile, décideurs, experts) : il faut s'adapter au niveau de connaissance et aux attentes.

Par leur fonction de vecteurs d'informations, ils sont aussi des moyens de prises de décision et d'analyse des enjeux pour les élus.

**Constat :** L'indicateur en lui-même n'est pas forcément très « communicant » pour le grand public. Au-delà du nombre d'indicateurs, la pédagogie qui les accompagne semble importante.

## 👉 Recommandations

Choisir des indicateurs lisibles, compréhensibles par tous.

Ils doivent être capables de démontrer les avancées progressives ou les régressions.

Les indicateurs doivent être explicités. Il est possible de s'appuyer sur des supports comme la cartographie, les schémas etc.

## ⚠ Point de vigilance

Ne pas communiquer sur tous ces indicateurs en même temps, afin de ne pas avoir une masse trop importante de chiffres pour le grand public et pour pouvoir se concentrer sur un thème à un moment donné.

EXEMPLE :

- **La stratégie de communication de Rennes Métropole**

## ➤ QUESTION

### Évaluer et communiquer autour des résultats, comment procéder ?

**Un constat :** Les résultats des évaluations ont tendance à « orner les étagères » et ont de réelles difficultés à alimenter le débat public. La diffusion de l'évaluation est une étape importante. Le citoyen dispose en effet d'un droit de retour sur la politique menée par la collectivité.



## La stratégie de communication de Rennes Métropole

À Rennes Métropole, une utilisation différenciée des indicateurs a été réfléchi pour communiquer auprès des différents acteurs. Deux niveaux de communication sur l'évaluation étaient ainsi envisagés en 2007 (et seront, ou non, confirmés en 2008) :

- une communication grand public porterait sur les indicateurs agrégés et permettrait des diffusions partielles des indicateurs par thématique ;
- le détail des indicateurs techniques s'adresserait plutôt aux élus, techniciens et partenaires, et serait également accessible au grand public. Deux types de supports de communication seraient utilisés : des supports papiers et le site Internet de Rennes Métropole. Les indicateurs pourraient également être utilisés de façon partielle dans différents contextes : lors de présentations ou manifestations publiques, ponctuellement, dans les articles et dossiers de l'Info Métropole, ou pour alimenter des indicateurs existant au niveau européen...

La communication des résultats du Baromètre d'évaluation du développement durable se ferait par un visuel coloré s'inspirant de la signalétique utilisée sur les consommations d'énergie.

## Recommandations

L'évaluation doit être valorisée et communiquée et rendue compréhensible par tous les acteurs, dans un souci de partage de l'information. Le résultat de l'évaluation doit être restitué aux parties prenantes mais également à l'ensemble des citoyens.

La relation entre la collectivité et les acteurs peut s'appuyer sur différents vecteurs : site Internet de la collectivité, journaux municipaux, tracts, mailing, publipostage, mais également réunions publiques, forums participatifs permanents ou ponctuels, observatoire des engagements etc.

En accord avec les principes méthodologiques participatifs de l'évaluation au regard du développement durable, la communication doit donc favoriser :

- L'accessibilité et la diffusion au plus grand nombre de l'évaluation.
- La lisibilité et la compréhension par les non initiés.
- La comparaison dans le temps.

## Points de vigilance

La ville de Toulouse met en exergue la contrainte de la lisibilité dans la communication autour de l'évaluation : *« Il est difficile de rendre lisible l'évaluation pour l'ensemble des Toulousains. Il y a un effort de pédagogie à faire. Le nombre d'indicateurs est restreint afin de trouver un compromis entre compréhension du grand public et finesse d'analyse. »*

Attention à ne pas se servir de l'évaluation pour une analyse comparée des territoires : l'évaluation n'a pas pour objectif de comparer des territoires dans leur mise en œuvre d'un projet de développement durable.

Attention à la confusion possible entre évaluation et communication. L'évaluation n'est pas de l'affichage.



# Conclusion

## **Élaborer des outils communs de référence, au niveau national, pour l'évaluation au regard du développement durable**

La question de la définition, au plan national, d'un tronc commun d'indicateurs du développement durable par typologie de territoire s'est posée de manière précise lors de l'atelier du 28 juin 2007.

Un besoin fort de repères communs s'exprime, autant qu'une grande prudence vis-à-vis d'un usage trop statistique de cet outil et de la tentation de l'imposer comme tel à tous les territoires, en omettant les spécificités locales. Les collectivités doivent donc avoir un rôle de force de proposition et ne pas se voir imposer un cadre inadapté.

### ➤ QUESTION

#### **Aura-t-on un jour un référentiel commun pour l'évaluation ? Est-ce vraiment utile ?**

##### **Oui... car :**

- Le tronc commun est nécessaire pour pérenniser la démarche de l'évaluation et lui donner davantage de lisibilité auprès du grand public.
- L'intérêt sera de faire le lien entre le niveau local et le niveau global (sans comparaison de ville à ville). Ceci permettra à chacun de pouvoir analyser sa contribution locale aux enjeux globaux.
- Le tronc commun pourra aller au-delà du niveau national, et s'appuyer sur des indicateurs européens, voir internationaux, et permettre ainsi de se situer par rapport à d'autres territoires, en France et à l'étranger.
- Le tronc commun permettra de créer une capacité à comprendre l'évolution dans le temps du territoire, sur des enjeux clefs.

### 👉 Recommandations

Un référentiel doit nécessairement être transversal.

Ce tronc commun devra pouvoir évoluer dans le temps pour s'adapter aux thèmes même du développement durable. Il pourra être alimenté (accord national avec l'INSEE, les agences d'urbanisme...) pour faciliter l'accès aux données.

L'importance des régions en tant que territoires d'expérimentation a été soulignée à cette occasion. En effet, les dynamiques menées dans les régions, avec les schémas d'aménagement et de développement du territoire amènent à des dispositifs d'évaluation et de synthèse intéressants qui pourront alimenter la réflexion sur le tronc commun.

## ➤ QUESTION

### Quel format pour ce référentiel ? Quels types d'indicateurs ?

#### 👉 Recommandations

Il serait préférable d'avoir un référentiel thématique avec des indicateurs qui puissent être ensuite contextualisés, puisque chaque contexte et chaque échelle de territoire sont spécifiques, avec des compétences différentes selon les collectivités.

Il faudrait des indicateurs communs à tous et des indicateurs spécifiques par type de collectivités. Se baser sur des indicateurs macro permettrait à tous de pouvoir s'y ajuster.

#### Travaux nationaux engagés pour répondre à cette demande :

##### **Un référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et les agendas 21 locaux**

Au cours du premier semestre 2008, le MEEDDAT (Commissariat général au développement durable) a lancé un travail d'élaboration d'un référentiel pour l'évaluation des agendas 21 locaux, basé sur le « cadre de référence national pour les projets territoriaux de développement durable et agendas 21 locaux ». Ce travail a été conduit avec un panel de collectivités territoriales, réunies dans un groupe de production (le Groupe de travail évaluation), sous le contrôle d'un comité de pilotage réunissant les principales associations d'élus.

Une version provisoire du référentiel, disponible en septembre 2008, sera progressivement complétée d'ici la fin de l'année 2009 par un travail spécifique avec les réseaux de collectivités, les organismes ressources et experts ministériels, notamment en lien avec le Grenelle de l'environnement. Il pourra également être révisé après expérimentation par une douzaine de collectivités volontaires.

##### **Des indicateurs territoriaux de développement durable produits par la DIACT**

Produits par la DIACT (Observatoire des territoires), ces indicateurs résulteront du travail engagé par la DIACT mi-2008 et qui devrait s'échelonner jusque mi-2009. Il s'agit de définir des indicateurs utiles à la fois pour suivre l'état du territoire au regard du développement durable à une échelle infra-régionale, et pour faciliter les prises de décision des collectivités. Un groupe de pilotage réunissant des experts de l'évaluation, les services de l'État, et les principales associations de collectivités, suivra les travaux. À terme, ces indicateurs seront mis en ligne et régulièrement renseignés par la DIACT, chaque fois que possible sous une forme cartographique.



Programme - atelier de travail - 28 juin 2007 - de 9 h 00 à 17 h 30

## Vers une culture commune sur l'évaluation au regard du développement durable

**Animation :** Dominique Leguy (Adage environnement)  
et Gilles Vrain (Dac Communication)

**9 h 00 - 9 h 15** Accueil des participants

**9 h 15 - 10 h 00** Introduction

Retour sur les apports de l'atelier n° 1

Quels sont les objectifs de cet atelier de travail ?  
Quel sens donner à l'évaluation ?

**10 h 00 - 12 h 15** Comment évaluer les actions de l'agenda 21 ?

Exemple de l'expérience toulousaine, par Guillaume Cantagrel,  
Ingénieur chargé de mission agenda 21

*Méthode de travail : présentation de l'initiative toulousaine,  
travail en ateliers et restitution des travaux* en présence de  
Nathalie Holec, chef de service mission développement  
durable à la Région Nord-Pas-de-Calais

**12 h 15 - 12 h 45** De l'évaluation de l'action au système d'évaluation

Exemple de la région Nord-Pas-de-Calais par Nathalie Holec

**12 h 45 - 14 h 00** Déjeuner sur place

Discours de bienvenue : Jean-Pierre Dayras,  
Directeur général des services de la Communauté  
d'agglomération de Plaine Commune

**14 h 00 - 16 h 15** Comment évaluer un agenda 21 ?

Exemple de la Ville d'Echirolles par Stéphane Durand,  
chargé de projet agenda 21

*Méthode de travail : présentation de la démarche d'Echirolles,  
travail en ateliers et restitution des travaux*

**16 h 15 - 17 h 00** Synthèse de la journée

Synthèse, évaluation et conclusion de la journée :  
quels sont les thèmes à approfondir dans l'avenir ?

Programme - atelier de travail - 20 décembre 2007 - de 9 h 00 à 17 h 30

## Vers une culture commune sur l'évaluation au regard du développement durable Construire des Repères avec et pour les collectivités locales

Animation : Corinne Blanchet, ABCD Durable

9 h 00 - 9 h 15 Accueil des participants

9 h 15 - 9 h 45 Introduction

Présentation de la journée : contexte, objectifs et programme

9 h 45 - 13 h 00 Les fondamentaux de l'évaluation au regard  
du développement durable en sept questions

*Méthode de travail :*

9 h 45 - 10 h 45 *Cadrages pour l'évaluation, sur la base d'une capitalisation des travaux précédents de l'Observatoire : présentation en plénière (Observatoire, ABCD-Durable), échanges.*

11 h - 12 h *Travaux en petits groupes pour s'approprier les éléments de cadrage, les critiquer, les enrichir.*

12 h - 13 h *Mise en commun des travaux de groupes et hiérarchisation collective des questions à développer dans un référentiel commun pour les collectivités.*

13 h 00 - 14 h 30 Déjeuner sur place

Discours de bienvenue : Yves Contassot, adjoint au Maire de Paris chargé de l'environnement, de la propreté, des espaces verts et du traitement des déchets

14 h 30 - 17 h 00 Vers des indicateurs d'évaluation du projet territorial autour  
du cadre de référence : résultats attendus prioritaires

*Méthode de travail :*

14 h 30 - 15 h *Cadrage illustré par quelques exemples (ABCD Durable).*

15 h 15 - 16 h *Travaux en petits groupes pour faire émerger les « résultats prioritaires attendus » d'un projet territorial de développement durable, pour lesquels des indicateurs seront à proposer.*

16 h - 17 h *Mise en commun des travaux de groupes.*

17 h 00 - 17 h 30 Synthèse de la journée



Majide Achiba	Chargé de mission Communication Technique Service développement durable, Lille Métropole.
Béatric Alcaraz	Documentaliste, Energie-Cités.
Philippe Angotti	Association des Communautés urbaines de France.
Philippe Arretz	Chargé de mission au Conseil des élus du Pays Basque.
Magali Bardou	Chargée de mission territoires, MEEDDAT.
Florent Barnabé	Chargé de la définition des outils d'évaluation, Ville de Paris - CODEV de Paris.
Emilie Beauvois	Chargée de mission Evaluation environnementale, Mission évaluation planification, Communauté urbaine de Lille Métropole.
Pamela Belier	Chargée de mission développement durable, Communauté d'agglomération de Vitry - Vitry communauté.
Alice Beranger	Chargée de mission Agenda 21, Auxilia.
Natacha Berlin	Chargée de mission, Adage Environnement.
Elodie Berthomier	Chargée de mission SCOT, Communauté d'agglomération de Plaine Commune.
Eloïse Bertogli	Chef de projet agenda 21 - Direction de la prospective, de la programmation et de l'évaluation, Région Picardie.
Isabelle Bertone Bahier	Chargée de mission Développement durable, Ville de Versailles.
Anne Billant	Chargée de Mission Agenda 21, Ville de Bourges.
Corinne Blanchet	ABCD Durable, Directrice associée.
Nelly Bonnefoy	Directrice Développement durable, Ville d'Orléans.
Jeanne Bourgon	Chargée de mission développement durable, Région Midi-Pyrénées.
Marie-Lise Breure-Montagne	DGS / Mission développement durable, Département de Seine-et-Marne.
Anne Line Briand	Chargée de mission développement durable, Angers Loire Métropole.
Dorothee Briamont	Directrice adjointe du Comité 21.
Valérie Bridoux	Responsable du service environnement, Communauté d'agglomération de Plaine Commune.
Alice Browaey	Chargée d'évaluation sur la politique de développement durable, Mission Evaluation et Planification, Communauté urbaine de Lille Métropole.
Jacques Brulard	Responsable service « Observatoire, études et appui à l'évaluation », Département du Finistère.
Guillaume Cantagrel	Ingénieur chargé de mission agenda 21, Ville de Toulouse.
Ludivine Carlier	Chargée de mission Agenda 21, Ville de Pantin.
Antoine Charlot	Responsable du programme territoires durables, Comité 21.
Marie Chéron	Chargée de mission, Association 4D.
Line Chokron	Chargée du développement durable, Communauté d'agglomération de Haut de Bièvre.
Laurent Cogérino	Coordinateur pôle Développement durable, Rhône-Alpes Energie Environnement.
Laurent Comeliau	Mission développement durable, Ville de Nantes.
Arnaud Comolet	Chargé de mission agenda 21 - développement durable, Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines.
Nelly Coste	Chargée de mission environnement, Communauté d'agglomération de Plaine Commune.
Joëlle Courbe-Imbert	Chargée de mission agenda 21 / service développement durable, Département Saône-et-Loire.
Anne de Gouzel	Adjointe au directeur de l'environnement, de l'urbanisme et du DD, Département des Hauts de Seine.
Brice de la Mettrie	Chargé de mission à la Délégation au développement durable et solidaire, Département de l'Essonne.

Sophie Dedieu	Chargée de mission territoires agenda 21, ARENE Ile-de-France.
Pauline Delaere	Assistante Association 4D.
Frédérique Dequiedt	Chef de projet, Pôle recherche et développement, ETD.
Frédéric Desmaisons	Directeur général adjoint des services, Ville de Maurepas.
Laurent Djezzar	Elève administrateur à l'INET, Assemblée des Départements de France.
Christine Dobroniak	Chargée développement durable et agenda 21, Direction de l'aménagement et du développement durable, Ville d'Aulnay-sous-Bois.
Aurélié Dubois	Chargée de mission développement durable, communauté d'agglomération Sud de Seine.
Alain Dubois	Chargé de mission développement durable - Agenda 21 - cabinet du Maire, Ville de Valenciennes.
Liliane Duport	Administratrice de l'Association 4D.
Stéphane Durand	Chargé de projet Agenda 21, Ville d'Echirrolles.
Jean Duverger	Chargé de mission Développement durable auprès du Vice Président, Conseil régional de Rhône-Alpes.
Raymonde Eynaud	Conseillère municipale déléguée à l'Environnement, Ville de Gap.
Jean-Pierre Faye	Chargé de mission « Cohérences territoriales et développement durable », Centre National de la Fonction Publique Territoriale.
Mélanie Flavier	Développement local, ABCD Durable.
Coralie Fleurquin	Chargée de mission - Service Environnement, Communauté urbaine d'Arras.
Claire Fonseca	Chargée de mission au MEEDDAT.
Emilie Forget	Stagiaire au Comité 21.
Marie-Laure Fort	Chargée de mission études et prospective, Région Centre.
Muriel Fuzeau	Chargée de mission Agenda 21, Département de l'Oise.
Benoît Gouin	Chargé de mission agenda 21 - Direction de l'aménagement des territoires - service Prospective et développement durable, Département de l'Isère.
Olivier Gourbinot	Assistant, Association 4D.
Valérie Gramond	Chef du service de l'Ecologie urbaine, Ville de Paris.
Aurélié Hivet	Chargée de mission Développement durable, Département de l'Oise.
Nathalie Holec	Chef de service développement durable, Région Nord-pas-de-Calais.
Françoise Kiefe	Chef de projet agenda 21, Région d'Ile-de-France
karine Lancement	Chef de projet Agenda 21, Ville de Pessac.
Michèle Le Baccon	Attaché Mission développement durable, Brest métropole océane.
Muriel Leboulanger	Chargée de mission environnement, Communauté d'agglomération Arc de Seine.
Isabelle Lechevallier	Chargée de mission Evaluation - SPEDD, Rennes Métropole.
Emmanuelle Lefevre	Chargée de mission, Mission stratégie prospective évaluation, Région Bretagne.
Dominique Leguy	Directeur d'ADAGE Environnement
Caroline Lucas-Leblanc	Chargée de mission Développement durable, Ville de Maurepas
Patrick Madec	Chargé de mission Agenda 21, Ville de Mérignac.
Sandrine Maillet	Chargée de mission Territoires, CIRIDD.
Martine Marlois-Halbout	Directrice de l'Environnement et de l'agriculture, Ville de Gap.
Martine Mathorel	ARPE Midi-pyrénées
Elisabeth Ortholan	Chargée de mission Agenda 21, Nantes Métropole.
Nathalie Panarin	Chargée de mission, Département de la Drôme.
Dana Pavic	Chargée de mission développement durable, Ville de Clichy-la-Garenne.



Muriel Pernin	Cités plume
Pauline Perquis	Chargée de mission agenda 21, Service développement durable, Ville de Rillieux-la-Pape.
Agnès Pezzana	Ingénieur au pôle développement durable, Ville de Paris – Direction des parcs et jardins.
Marie-Christine Piel	Chargée de mission environnement, Assemblée permanente des chambres de métiers.
Céline Pinot	Chef de projet, Association Notre Village.
Laëtitia Puzena	Stagiaire pôle développement durable.
Pierre Radanne	Président de l'Association 4D.
Charlotte Renard	Chargée de mission territoires et agenda 21, Association 4D.
Marion Richarte	Chargée de mission agenda 21, Ville de Bouguenais.
Christian Riquelme	Adjoint au directeur général, Assemblée des Départements de France.
Vincent Roger	Département du Val de Marne.
Alain Rolland	Chef de projet Agenda 21, Région Haute-Normandie
Alexia Roussel	Chargée de Mission développement durable, Agenda 21, Ville du Havre.
Claire Sallet	Chef du Service Aménagement et Développement Durable, Marseille Provence Métropole.
Forence Senechal	Ingénieur mission développement durable, Brest Métropole Océane.
Philippe Senna	Chargé de mission Agendas 21, MEEDDAT.
Christine Siebert	Chargée de Mission, DGS, Département de l'Allier.
Jean-Luc Simon	Animateur du groupe développement durable à l'Association des Communautés urbaines de France et Chargé de mission environnement à la Communauté urbaine de Cherbourg.
Isabelle Sourget	Communauté d'agglomération du Val d'Orge.
Gwénola Stephan	Eco conseillère, chargée d'étude, Association des maires de France.
Benoit Subileau	Chargé du développement durable, Ville de Carquefou.
Peter Szerb	Chargé de mission accompagnement des agendas 21, Rhône Alpes Energie Environnement.
Hervé Thromas	Stagiaire suivi et évaluation de la charte intercommunale, Communauté de communes de la Vallée de Kaysersberg.
Jean-Jacques Tieberchien	Directeur chargé du développement durable et de la mission agenda 21, Ville de Tourcoing.
Sophie Tolachides	déléguée générale de l'Association 4D.
Pierre-Luc Vacher	Chargé de mission environnement, Ville de Montreuil.
Nathalie Varenne	Chargée de mission Etudes et prospectives, Région Centre.
Florian Venant	Responsable de la mission environnement et développement durable, Communauté d'agglomération Val de Seine.
Nathalie Vicq-Thepot	Responsable du bureau des territoires, MEEDDAT.
Judith Vigier	Chargée de mission territoires agenda 21, ARENE Ile-de-France.
Lise Virloire	Responsable du pôle développement durable, Direction des parcs et jardins, Ville de Paris.
Gilles Vrain	Directeur de Dac Communication.
Stéphane Weiss	Direction Prospective et Stratégie d'Agglomération - Mission Agenda 21, Grand Lyon.
Gwennyn Yardin	Chargée de l'Agenda 21, Communauté d'agglomération du Plateau de Saclay.
Christine Yiannaki	Responsable de la mission agenda 21, Amiens Métropole.





## Observatoire national des agendas 21 locaux et pratiques territoriales de développement durable

### Contacts des partenaires de l'Observatoire



Charlotte Renard  
crenard@association4d.org



Antoine Charlot  
charlot@comite21.org



Gwénola Stéphan  
gstéphan@asmf.asso.fr



Magali Bardou  
Magali.bardou@developpement-durable.gouv.fr

Ce projet est soutenu par



et par le Club Entreprises  
de l'Observatoire



Partenaire technique



[www.observatoire-territoires-durables.org](http://www.observatoire-territoires-durables.org)

En 2007, les ateliers de l'Observatoire ont été animés par

