

ÉVALUATION ET AGENDAS 21 LOCAUX

**Repères méthodologiques
et pratiques d'outils**



INTRODUCTION	2
LE CONTEXTE DE DÉPART	3
CONSTATS ET PREMIÈRES QUESTIONS	3
L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF	4
FREINS ET BESOINS IDENTIFIÉS	4
REPÈRES, PRATIQUES ET ENSEIGNEMENTS	6
LE SUPPORT DE BASE PROPOSÉ : L'OUTIL D'INSPIRATION SYSTÉMIQUE	6
ÉVALUER UNE ACTION « ÉLÉMENTAIRE » DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	7
1 - Les repères partagés	7
2 - Présentation de la fiche utilisée	8
3 - Exemple de fiche action	9
4 - Les enseignements	10
ÉVALUER UN AGENDA 21 LOCAL	10
1 - Traduire la stratégie en niveaux articulés	10
A - Les repères partagés	10
B - Proposition d'une stratégie	11
C - Exemple de stratégie	11
D - Les enseignements	13
2 - Évaluer les niveaux articulés entre eux	13
A - Les repères partagés	13
B - Exemple de fiches actions articulées à une fiche objectif	13
C - Les enseignements	16
ÉVALUATION ET GOUVERNANCE	16
1 - Piloter la démarche aux niveaux d'évaluation choisis	16
A - Les repères partagés	16
B - Exemples d'un tableau de concordance et d'un tableau de bord	17
C - Les enseignements	22
2 - Mobiliser pour accompagner l'acquisition d'une nouvelle culture	22
A - Les repères partagés	22
B - Exemple de mise en œuvre d'une démarche participative	23
C - Les enseignements	23

Pilotage : Sophie Dedieu, ARENE

Rédaction : Sophie Dedieu, Christelle Insergueix et Judith Vigier, ARENE, et Pierre Petitbout, Ariane développement local

Coordination éditoriale : Muriel Labrousse assistée de Pascale Gorges, ARENE

L'ARENE souhaite remercier :

- pour leur participation au groupe de travail dont les résultats ont servi de base à ce document :
 - Thierry Aristhène, ville de Bessancourt,
 - Caroline Lucas-Leblanc, ville de Maurepas,
 - Régis Denos et Ludivine Carlier, ville de Pantin,
 - Catherine Lafeuille, ville de Massy,
 - Nicolas Cheron, ville d'Évry,
 - Kevin Petit, communauté de commune de Marne et Chantereine,
 - Maria Spendel et Muriel Le Boulanger, communauté d'agglomération d'Arc-de-Seine,
 - Gwennyn Yardin, communauté d'agglomération du Plateau de Saclay,
 - Juliette Rolland, communauté d'agglomération du Val-d'Orge,
- et particulièrement pour leur relecture attentive et avis sur ce document :
 - Caroline Lucas-Leblanc et Régis Denos,
 - Pierre Mathon, conseil régional d'Île-de-France,
 - Caroline Thouret, ARPE Midi-Pyrénées.

INTRODUCTION

Ce document rend compte d'un travail collectif sur l'évaluation appliquée aux Agendas 21 locaux et actions de développement durable. Il fait suite à un accompagnement collectif proposé par l'ARENE à des collectivités franciliennes en 2007-2008.

Document d'information technique, il s'adresse particulièrement aux techniciens et administratifs impliqués dans l'élaboration et la conduite d'Agendas 21 locaux, mais aussi aux responsables politiques et aux décideurs intéressés par la question.

En diffusant les éléments issus des travaux de cet accompagnement, nous souhaitons apporter ici des clés de lecture et de compréhension et montrer que « c'est possible » !

Pour cela, nous vous proposons de prendre connaissance :

- de la problématique de départ, à l'origine de l'accompagnement collectif, et de l'état des lieux initial, première étape de cet accompagnement. Cet état des lieux met en lumière les problèmes et besoins des collectivités participantes et éclaire les solutions appliquées en cours de formation-action ;
- des solutions appliquées au cours de la formation-action, seconde étape de l'accompagnement collectif, à travers les repères transmis, leurs mises en pratique et les enseignements retirés. Il s'agit ici de valoriser quelques éléments clés nécessaires à une première appropriation.

LE CONTEXTE DE DÉPART

CONSTATS ET PREMIÈRES QUESTIONS

Au fil des ans, le travail d'accompagnement de l'ARENE auprès de collectivités franciliennes dans l'élaboration d'Agendas 21 locaux nous a permis de constater **l'importance de la question du suivi et de l'évaluation des démarches et actions de développement durable** :

- pour les services, afin d'analyser efficacement les résultats d'actions mises en œuvre et être ainsi en capacité de les adapter si nécessaire ;
- mais aussi au niveau des équipes dirigeantes, pour avoir une bonne visibilité des impacts des politiques locales de développement durable mises en place.

Ce constat est renforcé par la préconisation du cadre de référence national pour les projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux, diffusé en 2006. Ce référentiel souligne la nécessité de porter attention « aussi bien aux méthodes employées dans la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des projets qu'au contenu de la stratégie et du programme d'actions ». Il considère donc l'évaluation comme un « élément déterminant de la démarche » qui participe à la réussite d'un « projet de territoire de type Agenda 21 local », et qui doit être pris en compte au même titre que la participation des habitants et acteurs, l'organisation du pilotage, la transversalité ou l'amélioration continue.

Dès lors, à la question de savoir **pourquoi évaluer**, nous pouvons dire qu'il s'agit :

- d'éviter « la navigation à vue » des Agendas 21 locaux qui ont besoin d'être suivis et évalués aux niveaux stratégique et opérationnel ;
- d'analyser les résultats des actions mises en œuvre et les améliorer si nécessaire ;
- de vérifier l'efficacité des moyens mis en œuvre et les adapter si nécessaire ;
- d'avoir une bonne visibilité des impacts des politiques locales durables mises en place ;
- et de partager la vision du territoire et l'application d'actions de développement durable sur ce territoire.

À partir de là, reste à savoir : **comment évaluer ? avec qui ? existe-t-il une procédure adaptée aux Agendas 21 locaux ou à une action intégrant les finalités du développement durable ?**

Si ces interrogations reviennent avec une acuité particulière au moment de la mise en œuvre des programmes d'actions et des premiers bilans, il faut pourtant les traiter dès l'amont du projet. À ce propos, il est à noter que même si des outils de suivi existent, cela ne suffit pas à répondre efficacement aux attentes d'ordre technique ou politique.

C'est pourquoi, sur la base de ce constat et en adéquation avec son intervention auprès des collectivités locales, l'ARENE a proposé un accompagnement collectif sur l'évaluation appliquée aux Agendas 21 locaux.

L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

Suite à un appel à volontariat auprès de collectivités franciliennes qui étaient en train d'élaborer ou avaient déjà élaboré un Agenda 21 local, un groupe de travail de 9 d'entre elles a été constitué. Volontaires et motivées, elles ont été représentées par les responsables de ces démarches. Il s'agissait :

- des villes de Bessancourt (95), Maurepas (78), Massy (91), Évry (91) et Pantin (93) ;
- de la communauté de commune de Marne et Chanteraine (77), des communautés d'agglomération d'Arc-de-Seine (92), du Plateau de Saclay (91) et du Val-d'Orge (91).

La première étape de cet accompagnement s'est traduite par la réalisation d'un état des lieux des pratiques, leviers et obstacles rencontrés, et des besoins exprimés. La seconde étape a été consacrée à une formation-action pour répondre de façon adaptée aux réalités de terrain diagnostiquées. Pour nous accompagner dans l'organisation et l'animation de ce dispositif et dans la capitalisation et l'analyse des résultats, nous avons fait appel au bureau d'études Ariane développement local.

La formation-action, menée de septembre 2007 à juin 2008, a eu pour but de **construire avec les participants une culture partagée de l'évaluation appliquée à une démarche et une action de développement durable**. Plus précisément, ce dispositif visait :

- l'apprentissage collectif de savoir-faire ;
- l'acquisition individuelle et le partage de repères méthodologiques ;
- l'application d'outils co-construits et leur transmission à d'autres acteurs.

Pour cela, des temps collectifs de formation et d'ateliers de mise en pratique ont été menés. 2 journées ont été consacrées à la formation et 7 séances d'ateliers ont été employées à la co-construction et l'application d'outils d'évaluation, à l'identification des problématiques liées à l'évaluation pour une mise en pratique interne et un retour partagé en séance.

Il convient de rappeler que cet accompagnement n'a pas visé à donner aux participants un protocole à appliquer mais, en passant de la formation à la pratique et à l'apprentissage collectif, à réaliser un travail de transmission par le partage et la co-construction.

FREINS ET BESOINS IDENTIFIÉS PAR L'ÉTAT DES LIEUX

Un premier temps d'échanges a permis d'identifier les pratiques, les leviers et obstacles rencontrés ainsi que les besoins relevés. À partir de ces données, nous avons adapté le contenu de la formation-action.

Pour éclairer les travaux ultérieurs, nous vous présentons ici les freins rencontrés que les collectivités participantes, soucieuses de respecter le principe d'amélioration continue et volontaires pour accompagner un changement culturel, ont souhaité lever.

Les freins d'ordre politique

- L'existence d'**une grande diversité de perceptions** du concept de développement durable et de ses enjeux pour chaque acteur impliqué.
- **La délimitation** de l'Agenda 21 local à certaines politiques ou certains projets. À partir de là, comment évaluer la progression du développement durable sur le territoire ?

- **Le manque de clarification** du rôle et du positionnement des différents acteurs tout au long de la démarche.
- **La divergence des attentes** en matière d'évaluation et donc sur la nature des acteurs à impliquer : est-ce qu'on évalue l'aspect environnemental, la participation ou le système de management ? Est-ce qu'on évalue pour mobiliser les habitants, les élus, les techniciens ?

Les freins d'ordre culturel

- Les réticences liées à **une perception négative** (la « peur du jugement », le vécu d'expériences difficiles, l'appréhension de la complexité de dispositifs d'évaluation : « on ne sait pas par quel bout prendre les choses... »). Les indicateurs apparaissent souvent compliqués à comprendre et impossibles à renseigner (« des usines à gaz ! »).
- Le manque de pratiques transversales lié notamment au « **cloisonnement** » des services.
- **Les modes de pilotage**, de décision, d'association des acteurs locaux, insuffisamment clarifiés, rendent difficile l'appréhension des critères d'évaluation d'un Agenda 21 local.

Les freins d'ordre technique

- **L'absence de réelles pratiques d'évaluation** (confusion entre bilan, rapport d'étape, évaluation, pratiques qui s'apparentent le plus souvent à du suivi de réalisation...).
- **Une stratégie insuffisamment ou mal structurée** qui se traduit notamment par l'impossibilité d'évaluer l'impact de l'Agenda 21 local.
- **L'absence** de participation à chaque étape du processus d'élaboration des programmes d'orientations et d'actions et donc **de pratiques d'évaluation participative**. Comment trouver les critères et indicateurs les plus pertinents sans associer les parties concernées par l'élaboration ou l'application d'une action ?
- **Le manque** de connaissance des principes de développement durable et **de compétences collectives sur le management par projet**. Ce qui ne permet pas de mettre en œuvre les procédures et les outils nécessaires pour :
 - distinguer les différents niveaux de pilotage ;
 - pratiquer la transversalité ;
 - formaliser les modalités de participation des acteurs locaux et animer les instances correspondantes ;
 - appréhender les critères et indicateurs d'évaluation en les rendant compréhensibles par tous.

Les besoins relevés

Suite à ce bilan nous avons noté :

- que beaucoup de collectivités partagent **les mêmes difficultés** et qu'un échange dans un groupe de travail s'avère primordial pour faciliter la construction d'une culture partagée ;
- la nécessité de proposer, à partir de repères partagés adaptés aux besoins, **une co-construction d'outils** de projet et d'évaluation, et **d'accompagner leur mise en pratique** ;
- la confirmation que notre volonté de départ, à savoir l'aide à **la mise en compétence** et non l'apport « clé en main » d'indicateurs, était la bonne approche.

REPÈRES, PRATIQUES ET ENSEIGNEMENTS

À partir de ces données de départ, le travail produit a permis :

- l'apprentissage et la pratique de l'évaluation d'une action « élémentaire » de développement durable ;
- la (re)formulation d'une stratégie qui se compose de plusieurs niveaux (objectifs stratégiques, objectifs opérationnels et actions « élémentaires ») et l'évaluation de cette stratégie d'un niveau par rapport à l'autre ;
- la création de tableaux de bord de suivi et d'évaluation adaptés au niveau d'évaluation choisi et la mobilisation des bonnes personnes pour participer à cette évaluation.

Pour rendre compte au mieux des travaux et permettre une meilleure appropriation par le lecteur, nous proposons dans les pages qui suivent, pour chaque point développé, le cheminement suivant :

- la **présentation de repères partagés** (et d'une proposition d'outil en p. 8) ;
- **des exemples qui illustrent la mise en pratique des repères partagés** ;
- **les enseignements** issus des travaux du groupe.

Nous précisons que les exemples fournis dans ce document sont des productions de collectivités, en version de travail intermédiaire, élaborées pendant le temps de cette formation-action.

LE SUPPORT DE BASE PROPOSÉ : L'OUTIL D'INSPIRATION SYSTÉMIQUE*

Un Agenda 21 local est généralement motivé par l'opportunité d'offrir une réponse globale et cohérente aux enjeux de développement durable qui se posent à l'échelle d'un territoire. En cela, il constitue un véritable **projet de territoire qui se compose d'une stratégie et d'un programme d'actions concret à court, moyen et long termes.**

La perception des enjeux de territoire, l'élaboration d'une stratégie et sa déclinaison opérationnelle, la mobilisation des acteurs renvoient à la question du sens : **le sens de l'action, le sens de l'objectif auquel l'action contribue, le sens de l'impact porté sur le contexte dans lequel l'action s'inscrit.**

L'**outil d'inspiration systémique**, avec lequel nous avons travaillé et que nous allons détailler, **permet d'interroger ce sens en proposant une formulation d'une action ou d'une démarche plus globale** par le biais de ce questionnement de base :

POURQUOI ? QUOI ? COMMENT ?

** L'outil projet d'inspiration systémique est le nom donné par Christian Raucoule – Culture et Promotion Aquitaine – dans une communication lors d'un projet de recherche européen « Léonardo » animé en 1997/98 par Ariane développement local.*

Cet outil est le produit d'un croisement entre la pratique, l'observation des pratiques des acteurs et la réflexion de groupes de recherche. Comme toute technique et tout outil, il ne faut pas confondre sa description et l'acquisition de son maniement qui implique du temps, de l'énergie et de l'apprentissage.

ÉVALUER UNE ACTION « ÉLÉMENTAIRE » DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

1 – Les repères partagés

Selon cet outil d'inspiration systémique, **l'action** (pas 2 ou 3 mais une seule) portée par un groupe de personnes est **la solution envisagée** aux niveaux qualitatif et quantitatif **pour régler un problème**. Cette solution nécessite un cheminement entre des temps de réflexion et d'action pour **la tester et l'adapter**. Elle vise **des résultats observables** dont certains devront être mesurables dans un temps donné, nécessaires et suffisants pour obtenir la résolution du problème.

Construire une action élémentaire...

Cela veut dire identifier **trois niveaux articulés** en répondant aux questions suivantes.

- **POURQUOI ?** Ce vers quoi on tend à travers l'action, le sens dans lequel nous agissons (qui correspond au **Niveau +1** et que l'on peut aussi qualifier de « **finalités** »).
- **QUOI ?** Ce à quoi nous souhaitons aboutir, l'observable (qui correspond au **Niveau 0**, que l'on peut aussi qualifier de « **but** »). **Le but correspond au niveau de l'observation, c'est-à-dire à l'action que l'on veut évaluer.**
- **COMMENT ?** La façon dont on va s'y prendre pour y arriver, ce qui compose l'action pour atteindre le but (qui correspond au **Niveau -1**, que l'on peut aussi qualifier de « **objectifs** »).
- **AVEC QUOI ?** La question des **moyens** vient ensuite.

... pour en évaluer :

- **l'impact** : à quoi sert cette action ?
- **l'efficacité** : est-ce qu'on s'y est bien pris ?
- **l'efficience** : avons-nous pris un « marteau pour écraser une mouche » ?

Avec des critères qui permettent de définir ce que l'on veut rendre visible :

- **des critères d'impact** en positionnant l'évaluation **entre le but et les finalités**, l'état de fin de l'action et son inscription dans son contexte ;
- **des critères d'efficacité** qui mettront en évidence **en quoi les objectifs ont permis d'atteindre le but** ;
- **des critères d'efficience** relatifs à la mise en œuvre des moyens liés à la réalisation des objectifs.

Et des indicateurs qui quantifient et qualifient les critères.

POURQUOI ?
Finalités



Impact

QUOI ?
But



Efficacité

COMMENT ?
Objectifs



Efficience

AVEC QUOI ?
Moyens

2 – Présentation opérationnelle de la fiche utilisée

Pour inviter les acteurs à bien formaliser le sens de leur action en réponse aux problématiques identifiées, il est important de résumer la problématique sur laquelle se construit l'action.

Sens de l'action en cohérence avec l'Agenda 21 local

Quoi faire pour faire disparaître le problème ?

Comment allons-nous faire ?

Avec quoi ?
Avec qui ?
Quand ?
Combien ? Etc.

FICHE ACTION : Nom de la collectivité et date de la mise à jour Réfèrent de la fiche		
Énoncé de la problématique de départ :	Composition du groupe de travail qui pilote l'action :	
FINALITÉS = POURQUOI	CRITÈRES	INDICATEURS
BUT = QUOI	Impact	
	Efficacité	
OBJECTIFS = COMMENT	Efficience	
MOYENS		

Il s'agit d'un outil permanent de suivi-évaluation dont les mises à jour vont intervenir au fur et à mesure de l'avancée de l'action. Il est donc important de pouvoir dater celle-ci pour suivre l'évolution dans le temps.

Il est important de mentionner les membres du groupe porteur de l'action qui vont assurer la mise à jour de la fiche et donc renseigner les indicateurs choisis. Si le groupe évolue l'action aussi.

Une indication observable ou mesurable qui quantifie ou qualifie le critère.

Des phrases qui caractérisent :
- le lien entre moyens et objectifs ;
- le lien entre objectifs et but ;
- le lien entre but et finalités.

À quoi sert cette action ? Effets structurels directs et indirects à moyen terme.

Avons-nous pris « un marteau pour écraser une mouche » ?
Avons-nous optimisé les moyens humains et financiers mis à disposition de l'action ?

Avons-nous bien choisi et combiné les objectifs ?
Mesure des résultats obtenus par rapport aux objectifs mis en œuvre.

L'expérimentation a conduit à la rédaction de fiches actions, point de départ pour l'acquisition des outils, puis de leur articulation avec une fiche objectif (voir p. 14).

3 – Exemple de fiche action : fiche « Achat de fournitures de bureau » de la communauté d'agglomération Arc-de-Seine (CAAS)

Ce travail d'évaluation porte sur un thème transversal à tous les services : les achats éco-responsables.

FICHE ACTION : ACHAT DE FOURNITURES DE BUREAU CAAS – Date de la mise à jour : 11 juin 2008

Énoncé de la problématique de départ :

Les procédures d'achat et les habitudes de consommation de fournitures de bureau ne répondent pas encore suffisamment aux objectifs de développement durable de la communauté d'agglomération

Composition du groupe de travail :

Pilotage par la direction Ressources et Marchés
+ appui du service environnement
+ service marché

FINALITÉS

- Réaliser des économies avec des produits de meilleure qualité ou rechargeables
- S'inscrire dans la démarche d'achats éco-responsables de la communauté d'agglomération
- Inciter les fournisseurs à développer leur offre verte

CRITÈRES

Impact

- Réduction du coût global des achats de fournitures sur la durée du marché
- Réduction des quantités commandées
- Évolution de l'offre des fournisseurs

INDICATEURS

- Évolution du budget au fil du temps : % de réduction du budget de fournitures
- En fonction base de données du fournisseur / suivi des commandes
- Au prochain marché : augmentation du contenu des gammes vertes des catalogues / augmentation du nombre de candidats adaptés
- % de l'enveloppe utilisée pour le lot vert (+ % de produits verts dans les commandes globales)

BUT

Passer un marché de fournitures de bureau intégrant des objectifs de commande éco-responsable

Efficacité

- Attribution des lots du marché à un ou des prestataire(s) performant(s), dans le respect du cahier des charges et du BPU
- Respect de l'enveloppe budgétaire fixée
- Référence à des labels environnementaux
- Implication des agents

- Nombre de candidats respectant les règles
- Écart entre BPU attribué et prévu
- Oui/Non

OBJECTIFS

- Réaliser un lot vert
- Intégrer dans le lot de base des produits verts « courants »

Efficience

- Coût humain pour le passage de ce marché

- Temps supplémentaire passé (par rapport à un marché ordinaire)

MOYENS

- Recensement des besoins
- Analyse de l'offre existante en matière de produits verts répondant à nos besoins (analyse des labels existants et pertinence)

4 – Les enseignements issus de la mise en pratique par le groupe de travail

Il est important ici de **revenir aux conditions initiales de l'action**. Pour de nombreuses collectivités, le sens de leurs actions n'était pas suffisamment clair, ce qui rendait difficile leur évaluation. **La première étape est donc bien de s'interroger sur le problème initial.**

- Quel était le problème à résoudre ? comment le contexte a-t-il évolué ?
- En quoi l'action contribue-t-elle à résoudre le problème, et donc, quelles sont les modifications et adaptations à apporter ?
- Si besoin, comment reformuler le problème en fonction des résultats obtenus et de l'évolution du contexte ?

Une fois que l'action est bien choisie (qui correspond au but – QUOI ?), il est possible de cerner les finalités (POURQUOI ?), d'identifier les objectifs (COMMENT ?) et d'y associer les critères et indicateurs correspondants.

ÉVALUER UN AGENDA 21 LOCAL

Pour mettre en place l'évaluation d'un Agenda 21 local, et sur la même logique que pour une action élémentaire, nous avons proposé aux collectivités de reformuler la stratégie, reliant le diagnostic au programme d'orientations et d'actions, et de la structurer à 3 niveaux articulés (paragraphe 1). Nous avons ensuite cherché à évaluer ces niveaux les uns par rapport aux autres afin d'être en mesure d'apprécier la cohérence globale de l'Agenda 21 local (paragraphe 2).

1 – Traduire la stratégie en niveaux articulés

A – Les repères partagés

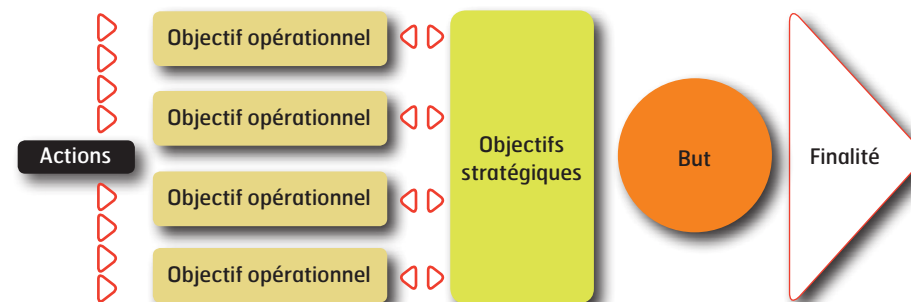
Le recours à une **représentation schématique du programme d'orientations et d'actions** est indispensable pour permettre à l'ensemble des acteurs de :

- **visualiser les lignes de force** de l'Agenda 21 et, à travers elles, la stratégie de développement durable mise en place ;
- **comprendre l'imbrication des actions**, leur complémentarité, mais aussi leur contribution au projet d'ensemble ;
- **se situer de façon opérationnelle** et **construire les liens transversaux** générateurs de durabilité.

L'expérience conduit à distinguer pour la stratégie locale de développement durable **un niveau avec des objectifs « stratégiques »** plutôt transversaux et **un niveau avec des objectifs « opérationnels »** plutôt thématiques.

Dans la réalité, le vocabulaire pour nommer ces objectifs est très varié : axes, mesures, sous-mesures, actions, objectifs, enjeux, orientations, priorités, etc. Cela peut prêter à confusion. La distinction proposée ici permet d'établir une **correspondance entre les niveaux stratégiques et opérationnels**.

B – Proposition de stratégie



Niveau opérationnel
Programme d'actions

Le niveau opérationnel, c'est le niveau où l'Agenda 21 local s'inscrit dans la réalité. Concrètement, c'est **le programme d'actions, avec toutes ses déclinaisons** ou ramifications thématiques et géographiques. Ce programme d'actions est articulé au projet global par les objectifs opérationnels.

Niveau stratégique
Sens du projet de territoire

Le niveau stratégique, c'est le niveau supérieur du projet Agenda 21 local :

- qui donne le sens à partir des valeurs qui orientent le projet ;
- qui **décrit le territoire souhaité** ;
- et qui **priorise les objectifs « stratégiques »**, ceux qui vont orienter toutes les actions dans leurs modalités de mise en œuvre comme dans leurs finalités.

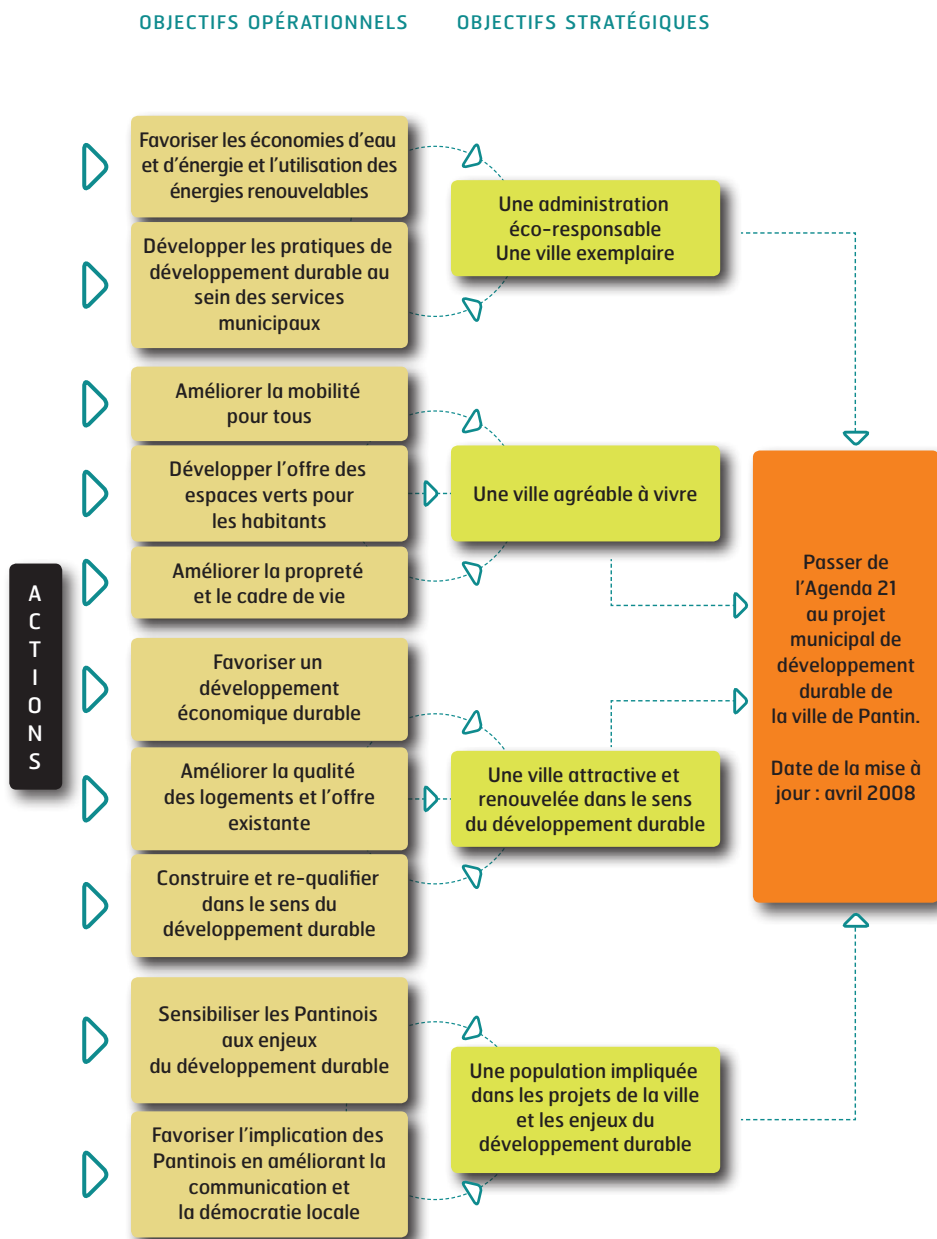
C – Exemple de stratégie : représentation schématique articulant les niveaux stratégiques et opérationnels de la ville de Pantin

C'est le diagnostic qui, en identifiant les vrais problèmes, donne du sens. Ainsi le retour sur le diagnostic initial réalisé à l'échelle de la ville de Pantin a permis de « revisiter » les 21 mesures initialement programmées et de les réorganiser dans une vision stratégique.

Un travail de reformulation des finalités, c'est-à-dire du « pourquoi » de ces mesures et de vérification de leur cohérence avec celle des actions, a pu être effectué. **C'est en repartant du diagnostic que la ville de Pantin a formalisé la stratégie sous la forme d'un schéma**, que l'on peut aussi qualifier d'arbre d'objectifs. (Le schéma page suivante est une version de travail intermédiaire.)

Ici :

- le **but** correspond au projet municipal, c'est-à-dire à l'Agenda 21 local ;
- les **objectifs stratégiques** correspondent aux quatre axes cités (ville éco-responsable, ville agréable à vivre, ville attractive, population impliquée) ;
- et les **objectifs opérationnels** déclinent ce niveau stratégique (favoriser les économies d'eau, développer les pratiques de développement durable...).



D – Les enseignements issus de la mise en pratique par le groupe de travail

Formuler la stratégie est donc la première étape pour pouvoir évaluer les niveaux les uns par rapport aux autres. Ce travail de formulation avec le recours au schéma permet de rendre lisible la stratégie, de distinguer les niveaux opérationnels et stratégiques et de vérifier la cohérence entre les actions élémentaires et la stratégie locale de développement durable.

Il s'agit donc de :

- **revenir au diagnostic** et repartir des problèmes ressentis par les habitants ;
- **reformuler** la problématique de départ ;
- **formaliser** la stratégie sous forme de schéma ;
- **vérifier la cohérence** entre la stratégie et le programme d'actions et recentrer l'Agenda 21 local sur des actions phares structurantes.

2 – Évaluer les niveaux articulés entre eux

A – Les repères partagés

Construire des critères et des indicateurs qui prennent en compte à la fois le pilotage du niveau concerné et le pilotage de l'Agenda 21 local est certainement le travail le plus complexe à mettre en œuvre. Il nécessite de nombreux aller et retour entre les actions, le niveau opérationnel et le niveau stratégique.

Ainsi, **au niveau des actions**, en plus des critères et indicateurs pertinents pour apprécier l'efficacité, l'efficacé et l'impact de l'action, **il conviendra de construire quelques critères d'impact de l'action permettant de mesurer l'efficacité des objectifs opérationnels.** Les indicateurs trouvés sont ensuite susceptibles d'être agglomérés avec ceux d'autres actions pour consolider les informations du niveau supérieur.

Le même mécanisme sera mis en œuvre au niveau des objectifs opérationnels (au regard des objectifs stratégiques).

L'objectif n'est pas de multiplier les informations. Au contraire, à partir des axes de la stratégie retenue, il s'agit de sélectionner quelques critères pertinents et de hiérarchiser les informations utiles au pilotage.

B – Exemple de fiches actions articulées à une fiche objectif : communauté d'agglomération Arc-de-Seine (CAAS)

Nous retrouvons ici le travail d'évaluation de la communauté d'agglomération Arc-de-Seine sur les achats éco-responsables avec :

- la fiche action « Achat de fournitures de bureau » (voir p. 9) ;
- la fiche action « Charte des achats éco-responsables » (voir p. 15) ;
- articulées à la fiche objectif « Mise en place d'une politique d'achats éco-responsables » (voir p. 14).

FICHE OBJECTIF : METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE D'ACHATS ÉCO-RESPONSABLES

CAAS – Date de la mise à jour : 11 juin 2008

Énoncé de la problématique de départ :

Comment rendre la communauté d'agglomération Arc-de-Seine éco-responsable à travers ses achats ?

Composition du groupe de travail :

Pilotage par la Commande publique
Co-pilotage : service environnement + participation : DGA correspondant et DGS

FINALITÉS

- Limiter l'empreinte environnementale d'Arc-de-Seine, et préserver l'environnement et les ressources naturelles (réduire les déchets, les transports, les énergies, nuisances...)
- Améliorer l'exemplarité d'Arc-de-Seine et rendre lisible sa stratégie
- Inciter / Favoriser l'emploi solidaire
- Avoir une réflexion sur le coût global des produits et des services (coûts financiers, environnemental et social)
- Inciter les entreprises à revoir leurs modes de production pour des pratiques durables

BUT

Bâtit, piloter et suivre une politique exemplaire et globale en matière d'achats éco-responsables

OBJECTIFS

- 1 - Élaborer et faire approuver par les élus une charte des achats éco-responsables (fixer des grands principes chiffrés)
- 2 - Déclinaison annuelle au niveau opérationnel
- 3 - **Rendre les services acheteurs « consommateurs »** - Amener tous les services acheteurs à s'interroger sur le coût global de leurs achats dans le cadre de la définition de leurs besoins, et à intégrer toutes les innovations ou techniques pour un achat éco-responsable
- 4 - Évaluation / communication sur cette politique pour en montrer les résultats.

MOYENS

- Création d'un comité de pilotage avec :
 - les directions concernées (1 référent désigné par le comité de direction par service acheteur), et DFPSI et DAD en tant que porteurs du projet ;
 - comité de pilotage élargi pour les grandes étapes : avec DGS + 2 élus clés
- Participation à des réseaux et des groupes de travail (ARENE, CG 92...)
- Sensibilisation et formation des services acheteurs

CRITÈRES

Impact

- Diminuer les émissions indirectes de GES d'Arc-de-Seine
- Diminuer la pollution induite par nos achats
- Connaissance de la démarche par la population et les agents, et avis
- Augmentation du nombre d'emplois aidés chez les prestataires
- Économie globale du produit en amont et en aval
- Augmentation du nombre d'entreprises vertes

Efficacité

- Évolution de la prise d'engagements mesurables
- **Respect des engagements chiffrés de la charte**
- **Généralisation de la réflexion en coût global dans les marchés**

Efficience

- Coût humain de l'opération

INDICATEURS

- Kg de CO₂ évités (difficile à chiffrer...)
- Part des personnes ayant connaissance de la stratégie de la CAAS et opinion favorable
- % d'emplois aidés chez les prestataires titulaires de marchés
- Calcul du coût global (financier, cycle de vie...)
- Nombre d'entreprises « vertes » qui répondent aux AO

- Évolution du nombre d'engagements et poids relatif par rapport à l'ensemble des achats
- **Rapport engagements / réalisations (% de réalisation des engagements)**
- Part des marchés intégrant une réflexion en coût global

- Temps politique et technique passé

FICHE ACTION : CHARTE DES ACHATS ÉCO-RESPONSABLES

CAAS – Date de la mise à jour : 11 juin 2008

Énoncé de la problématique de départ :

Donner une légitimité politique aux achats éco-responsables

Composition du groupe de travail :

Co-pilotage pour la Commande publique : service environnement + participation : DGA correspondant et DGS

FINALITÉS

- Afficher et mettre en œuvre les engagements d'Arc-de-Seine en matière d'achats éco-responsables
- **Rendre les services acheteurs « consommateurs »**

BUT

Réaliser une charte des achats éco-responsables et sa déclinaison annuelle opérationnelle

OBJECTIFS

- Réaliser une charte globale et faire approuver la charte par le conseil de communauté
- Impliquer l'ensemble des services dans l'élaboration puis la mise en œuvre de cette charte
- Élaborer une programmation opérationnelle annuelle

MOYENS

- Comité de pilotage interservices
- Diagnostic : audition des services acheteurs et benchmarking externe
- Définition de scénarii et choix du scénario
- Rédaction de la charte et d'un guide d'application + création d'outils d'évaluation

CRITÈRES

Impact

- **Respect des engagements chiffrés de la charte**
- **Généralisation de la réflexion en coût global dans les marchés**

Efficacité

- Approbation de la charte et du programme annuel ?
- Implication des référents et intérêt pour la démarche projet
- Ambition des objectifs fixés dans la charte au regard des engagements nationaux et internationaux

Efficience

- Coût humain de l'animation du projet

INDICATEURS

- **Rapport engagements / réalisations (% de réalisation des engagements)**
- Part des marchés intégrant une réflexion en coût global
- Date d'approbation de la délibération
- Taux de présence aux réunions et avis taux de satisfaction sur la démarche
- Écart qualitatif par rapport aux engagements nationaux et internationaux
- Temps passé

C – Les enseignements issus de la mise en pratique par le groupe de travail

Il est préférable d'avancer en même temps sur le niveau stratégique et sur le niveau opérationnel. Plus spécifiquement sur le **niveau opérationnel** :

- commencer à animer une réflexion autour de l'action puis **vérifier les liens** avec les objectifs opérationnels et les objectifs stratégiques ;
- **partir des actions**, faire de l'évaluation prospective pour les améliorer, les adapter, dynamiser les acteurs ou construire de nouvelles actions ;
- aller au plus simple : **un critère et un indicateur** pour chaque objectif stratégique et opérationnel, choisir les plus pertinents ;
- **mobiliser et associer les acteurs concernés** à la définition et au choix des critères et des indicateurs (en particulier qualitatifs) qui prennent en compte la stratégie.

ÉVALUATION ET GOUVERNANCE

Le groupe de travail a mis en évidence l'importance du pilotage et de la mobilisation des parties prenantes (internes comme externes à la collectivité) pour effectuer une bonne évaluation. L'évaluation passe donc par un pilotage (paragraphe 1) et une mobilisation (paragraphe 2) efficaces.

1 – Piloter la démarche aux niveaux d'évaluation choisis

L'outil d'inspiration systémique s'avère particulièrement utile dans le cadre des démarches d'évaluation. Il permet :

- de cheminer au sein d'un Agenda 21 local formalisé par niveau et de **fixer pour chaque niveau choisi un pilotage spécifique** ;
- de construire des « **tableaux de bord** » adaptés aux lieux de gouvernance.

A – Les repères partagés

1 - Le pilotage de l'action

À ce niveau, **le pilote est le référent de l'action**. Il recueille les informations directement auprès des acteurs, porteurs comme bénéficiaires de l'action, dans un groupe de travail. La fiche action telle que nous l'avons présentée au chapitre précédent constitue un exemple d'outil qui peut être utilisé et renseigné.

Les éléments d'évaluation de chaque action peuvent être ensuite regroupés pour permettre un suivi de la mise en œuvre de l'Agenda 21 local. Cela favorise une coordination des pilotes et donc des services.

2 - Le pilotage du niveau opérationnel

En fonction de l'action, ce niveau peut être d'ordre thématique, géographique ou même organisationnel. Le plus souvent il coïncidera avec l'existence d'une **commission**, d'un **service**, d'un **comité de suivi** qui fera le lien entre les actions et l'objectif opérationnel. **Le responsable de l'objectif peut être un chef de service**.

À ce niveau seront « consolidés » les éléments d'information recueillis à partir des fiches actions (une même fiche action pouvant alimenter plusieurs objectifs opérationnels).

3 - Le pilotage du niveau stratégique

À la lumière des éléments d'information venant du niveau opérationnel, l'efficacité des objectifs stratégiques pourra être évaluée. Ces informations permettent de mesurer les impacts de l'Agenda 21 local. Ici, c'est **le responsable de l'Agenda 21 local qui peut animer et piloter ce niveau d'évaluation**, le suivi et la validation étant assurés par **le conseil municipal, communautaire ou d'agglomération (le comité de pilotage)**.

À noter que la prise de conscience d'un **langage spécifique à chacun des niveaux** amènera, dans la recherche d'articulations, à adopter à chaque fois le point d'observation et le bon niveau de langage (technique pour le niveau opérationnel ou politique pour le niveau stratégique).

4 - Un outil à disposition : le tableau de bord

L'expérience nous montre que la complexité n'est pas simplifiable : un seul tableau de bord ne peut donc pas permettre de tout « surveiller » d'un simple coup d'œil. Pour cela, en matière de pilotage, nous retiendrons la notion de « dispositif » articulé à plusieurs niveaux et rassemblant des informations réparties sur plusieurs fonctions.

Dans le pilotage de projet, le tableau de bord n'est pas un instrument transférable, « prêt à l'emploi », c'est au contraire **un outil à construire et à adapter en fonction du projet et des spécificités de sa gouvernance**.

Il s'agit donc de **choisir les niveaux d'observation « utiles »**. Ce choix va dépendre bien sûr de la nature du projet, de son ampleur mais également de **l'organisation des instances de la structure qui le porte**.

B – Exemples d'un tableau de concordance entre les niveaux de la démarche et les niveaux de pilotage et d'un tableau de bord de suivi et d'évaluation : ville de Maurepas

Nous avons ici 2 productions de la ville de Maurepas.

Le premier exemple (voir page suivante) représente le tableau de concordance entre les niveaux de la démarche et les niveaux de pilotage. Il met en évidence de façon concrète la nécessité d'animer plusieurs niveaux de gouvernance articulés entre eux :

- **un niveau stratégique** de coordination des orientations (élus) ;
- **un niveau managérial** : c'est celui des services (comité de direction) pour la coordination des actions (au regard des objectifs opérationnels) ;
- **un niveau de mise en œuvre** des actions avec les groupes projet et les agents responsables des actions.

Le deuxième exemple (voir p. 20) représente **le tableau de bord opérationnel**.

Deux tableaux de bord ont été élaborés :

- un tableau de bord stratégique dont l'objectif est d'apporter une aide à la décision, de renforcer ou réorienter la stratégie de l'Agenda 21 local et de vérifier la cohérence avec les axes de développement de la ville et le cadre de référence du ministère ;
- un tableau de bord opérationnel qui permet au comité de direction de suivre l'avancement des actions au regard des objectifs de l'Agenda 21, de s'assurer de la prise en compte des principes de développement durable et de décider des mesures correctives.

TABLEAU DE CONCORDANCE ENTRE LES NIVEAUX DE LA DÉMARCHE ET LES NIVEAUX DE PILOTAGE

Ville de Maurepas – Date de la mise à jour : 11 juin 2008

Niveaux du plan d'actions	Niveaux de la collectivité	Instance de pilotage	Forme de la restitution	Outil de suivi et fréquence de réactualisation		Objectifs	Outil d'évaluation et fréquence de réactualisation	
Agenda 21 local	Maire et conseil municipal							
Orientations stratégiques	Comité de pilotage de l'Agenda 21 : maire + quelques adjoints + mission DD	Comité de pilotage	Synthèse stratégique et opérationnelle par orientations stratégiques	Tableau de bord	Tous les 6 mois	Vérifier la conformité avec le cadre de référence du MEEDDAT et la politique de la ville ▶ aide à la décision	Fiche évaluation par orientation	Tous les 2 ans
Objectifs	Directeurs	Comité de direction	Tableau de bord opérationnel par objectifs (= fusion des actions)	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord • Fiche objectif 	Tous les 2 mois	Vérifier la bonne mise en œuvre des actions, leur cohérence et leur gouvernance ▶ suivi opérationnel et managérial (gouvernance interne et relation avec les partenaires)	Fiche évaluation par objectif	Tous les ans
Projets	Responsables de secteur et référents de groupe	Équipe projet	Agglomération des fiches actions par projet	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord • Fiche objectif 	Tous les mois		Fiche évaluation par action	Tous les ans
Actions	Agents	Agents responsables des actions	Fiches actions	Fiches actions	Au cours de l'action	Résultats des actions et des démarches ▶ suivi des actions et de leur démarche de mise en œuvre	Fiche évaluation par action	Tous les ans

Objectif de rattachement	Nom du projet ou de l'action	Responsable de l'action (1 personne)	Directions concernées	Résultats attendus du projet	Date de fin de projet	Phase en cours (émergence, conception, mise en œuvre, bilan)	Coût prévu	État d'engagement budgétaire	Partenaires techniques	Partenaires financeurs	Relevés de décision	Points sensibles
Développement économique cohérent avec les enjeux du territoire												
Gestion « durable » de la zone	Évaluation des besoins de garde d'enfants des salariés de la ZA											
	Évaluation du gisement de passagers de TC ou co-voiturage parmi les salariés de la ZA											
	Veiller à l'esthétisme paysager et la qualité environnementale de la ZA											
	Développer une charte d'éco-gestion sur la ZA											
	Développement des relations entre le pôle emploi et les entreprises locales											
	Favoriser la création d'un espace « village loisirs bien-être »											
Mixité économique	Équilibrer le développement de la ZA et des commerces de centre ville											
Ville solidaire de sa population												
Établir des relations de complémentarité entre les acteurs sociaux du territoire	Cartographie des acteurs sociaux et de leurs domaines d'intervention											
	Favoriser l'emploi des jeunes grâce au pôle emploi et au BIJ											
Intensifier la prévention active des soins de santé	Renforcement du pôle santé dans sa fonction préventive											
	Favoriser le développement d'une unité de prise en charge des personnes âgées atteintes d'Alzheimer											
Développer un habitat de qualité adapté à la typologie des ménages	Améliorer les bâtiments et les parties communes des logements sociaux en partenariat avec les bailleurs											
	Inciter à la mixité sociale et générationnelle dans les programmes de construction											
Ville qui redonne sa mobilité à tous												
Organiser un meilleur partage de l'espace entre les modes de transport	Plan d'amélioration des cheminements et de l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite											
	Plan de déplacement urbain											
	Réaménagement des boulevards Schulert et Miserey pour diminuer la vitesse des voitures											
Encourager les modes de déplacement doux	Encourager et soutenir la création des pédibus											
	Améliorer la desserte en bus pendant la journée											
	Participer activement au comité de pôle de la gare de la Verrière											

C – Les enseignements issus de la mise en pratique par le groupe de travail

Il s'agit donc de distinguer les pilotes par niveau et de se doter d'un tableau de bord au(x) niveau(x) choisi(s) :

- **Agenda 21 local** : conseil municipal, communautaire ou comité de pilotage ;
- **objectifs stratégiques** : commissions d'élus ;
- **objectifs opérationnels** : comité de pilotage ou comité de direction ;
- **actions** : agents dans les services, habitants, acteurs...

Ensuite il faut **désigner un référent** par action, par objectif et pour l'Agenda 21 local.

2 – Mobiliser pour accompagner l'acquisition d'une nouvelle culture

Ici l'outil d'inspiration systémique permet aux acteurs de se situer dans l'Agenda 21 local, ce qui donne de l'efficacité à la participation et qui devient un **facteur important de mobilisation**. C'est d'ailleurs probablement dans la mise en œuvre de cette rigueur méthodologique, rappelant sans cesse le niveau central d'observation, que **le rôle de l'accompagnateur** est le plus évident.

A – Les repères partagés

• À chaque niveau systémique correspond un langage

La difficulté consiste donc à « traduire » des informations très concrètes (source de mobilisation sur le terrain) en informations opérationnelles plus « techniques » puis en informations stratégiques.

• Animer et articuler l'évaluation à tous les niveaux

Il convient de clarifier dès le départ **des modalités et des niveaux de participation des acteurs** adaptés à chaque niveau. Même dans une structure très acculturée au « management par projet », **une fonction spécifique est à prévoir pour assurer cette animation/articulation** et construire avec les acteurs un minimum de langage partagé.

• Former et transmettre

L'acquisition de nouvelles compétences et de savoir-faire individuels et collectifs suppose à la fois :

- des temps de formation ou formation-action sur les principes du développement durable, le management par projet ou encore l'animation territoriale ;
- la retranscription des pratiques, la transmission des outils de projet d'évaluation ainsi que de leur maniement dans le cadre de groupes de travail, d'ateliers...

• Les chargés de mission Agenda 21

Agents de conduite du changement, les chargés de mission Agenda 21 doivent avoir une position centrale dans l'organigramme de la collectivité pour mobiliser et animer ces travaux. Ils assument également un rôle essentiel dans **la collecte, le traitement des données, leur retranscription permettant de disposer de la mémoire du projet**.

B – Exemple de mise en œuvre d'une démarche participative pour évaluer une action : ville de Bessancourt

La ville de Bessancourt propose à la page suivante une fiche action où l'expérimentation concrète de l'évaluation participative a été menée. Ce travail de mobilisation a permis de réunir les acteurs concernés par l'action « Ateliers promenades/visites guidées » pour :

- **partager** les outils d'évaluation ;
- porter **un regard croisé sur l'action** ;
- **renseigner** les critères et indicateurs.

À noter ici que ce travail s'est traduit par la création d'une colonne supplémentaire « Résultats-commentaires », qui montre que la pratique de la fiche action permet des variations, adaptations et enrichissements propres à chacun.

C – Les enseignements issus de la mise en pratique par le groupe de travail

Ici, il est important que le pilote de l'action identifie les personnes directement concernées qui peuvent contribuer à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation de cette action.

Cela lui permet de :

- **retranscrire la formation-action** en réunions individuelles ou collectives, par thématique, par service (en partant de cas concrets) ;
- **constituer un groupe de travail** pour élaborer des critères et indicateurs d'une action puis contribuer à leur renseignement ;
- **pratiquer la fiche action** avec les services ;
- commencer avec **les services motivés** puis **élargir progressivement** les applications avec les autres ;
- s'appuyer sur la **formation des agents** ;
- **dynamiser la participation des personnes concernées**. Ces personnes peuvent être des élu(s), service(s), partenaire(s) et même utilisateur(s) / bénéficiaire(s) de cette action. Ces derniers permettent d'apporter une « **expertise d'usage** » qui facilitera le choix de critères et indicateurs ;
- animer des **ateliers transversaux de « dépannage »** sur des problématiques bien ciblées ;
- constituer des groupes mixtes (services/habitants/élus) **adaptés à chaque niveau**.

FICHE ACTION : ATELIERS PROMENADES/ VISITES GUIDÉES

Ville de Bessancourt – Date de la mise à jour : avril 2008

<p>Énoncé de la problématique de départ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les déplacements internes à la commune sont en grande partie effectués en voiture y compris pour les trajets de courte de distance (problématiques Agenda 21). • Bessancourt est une ville qui s'est développée sur un réseau de sentes et de ruelles propices aux déplacements à pied dont le patrimoine est peu connu des Bessancourtois. • De même, certains espaces publics qui sont intégrés au plan de déplacements piétons, notamment le parc du château, sont également très peu fréquentés. Certains de ces espaces publics ont bénéficié de nouveaux aménagements, notamment les placettes le long des itinéraires cyclistes, d'autres seront réhabilités prochainement. • D'autre part, la ville souhaite créer un nouveau mode de rencontre entre les élus et les habitants, différents des modes traditionnels de démocratie participative (réunions publiques, Ateliers 21, groupes de travail...) afin de toucher un public différent. 	<p>Composition du groupe de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adjointe aux affaires sociales, conseiller délégué aux déplacements alternatifs • 2 membres de l'association des randonneurs • Chargé de mission Agenda 21 		
<p>FINALITÉS (POURQUOI ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer une forme de rencontre entre les habitants et les élus, différente des modes traditionnels (groupes de travail, Ateliers 21, réunions publiques, samedis matin thématiques...) • Informer et échanger sur les projets municipaux en cours et à venir (Pédibus, Éco-quartier, Projet de la Maison Barbe, instances de concertation...) • Faire connaître les sentes et les itinéraires pédestres, certains équipements et espaces publics, leur fonction • Faire connaître le patrimoine historique, culturel et naturel de la commune • Organiser des balades en direction des familles (MCDD 2007) 	<p>CRITÈRES</p> <p>IMPACT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Une forte participation des familles 2 – Une population ayant une meilleure connaissance du patrimoine des sentes et des itinéraires piétons de la commune 3 – Une nouvelle forme de source d'informations et d'échanges attractive pour la population 	<p>INDICATEURS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Les catégories d'âge 2 – Chez les participants, le nombre de personnes ayant connaissance des sentes avant et après le projet 3 – Les motivations des participants (patrimoine, politiques publiques, se balader, échanger avec les élus, faire des rencontres ?) 	<p>RÉSULTATS/ COMMENTAIRES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Beaucoup de couples à partir de 30 mais présence peu importante d'enfants et d'adolescents 2 – Le jour même, des participants ont découvert les sentes en lisière de forêt 3 – Pas de connaissance des motivations exactes des participants (s'informer sur le patrimoine de la ville, les projets municipaux, échanger avec les élus), d'où une consultation de participants est nécessaire
<p>BUT (QUOI ?)</p> <p>2 visites guidées intitulées « Bessancourt d'hier, d'aujourd'hui et de demain »</p>	<p>EFFICACITÉ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Une participation de 30 à 40 personnes par visite guidée 2 – Toutes les thématiques et les projets sélectionnés ont été abordés et discutés 3 – Les temps de parcours ont été respectés 	<p>INDICATEURS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Le nombre de participants par visite 2 – Le nombre de thématiques non abordées 2 – Le degré de participation (information/discussions) 3 – Le temps de parcours effectif pour chaque visite 	<p>RÉSULTATS/ COMMENTAIRES</p> <p>Les 2 balades programmées ont été réalisées dans leur totalité.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Le nombre de participants a été important et bien supérieur à celui espéré (70 personnes et 120 personnes) 2 – Les thèmes programmés ont été abordés mais peu approfondis 2 – Beaucoup de temps d'information et peu de questionnements et d'échanges 3 – Les temps de parcours n'ont pas été respectés (1h45 et 2h00)
<p>OBJECTIFS (COMMENT ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherches documentaires sur le patrimoine historique et naturel de la commune • Recherche, auprès de personnes ressources, des illustrations anciennes. • Sélection par le groupe de travail des thématiques à aborder et des projets à présenter (déplacements, eau dans la ville, Éco-quartier...) • Sur la base des thèmes choisis et des recherches documentaires, élaboration de 3 itinéraires guidés dont un accessible par tous (famille avec enfants en bas âge, personnes à mobilité réduite) • Test réel et estimation des temps de parcours (maximum 1h15), réajustement des parcours, repérage propreté • Réaliser un dépliant de présentation pour chaque balade (tracé du parcours et thématiques correspondants aux lieux traversés) • Réaliser des panneaux pour illustrer les commentaires • Nettoyage des sentes et des ruelles pour améliorer et rendre plus agréable le passage • Diffusion de l'événement (programme MCDD, affiches, annonces sites Internet) 	<p>EFFICIENCE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Un engagement citoyen important au niveau de la coproduction du projet 2 – Coût financier du projet peu important 	<p>INDICATEURS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Ratio entre : temps passé par personne-groupe des randonneurs / temps passé par services municipaux 2 – Montant en euro et montant en euro / participants 	<p>RÉSULTATS/ COMMENTAIRES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Facteur 3 (6 h/agents et 18 h/randonneurs) 2 – 100 euros soit 0,52 euros/ personnes
<p>MOYENS (AVEC QUI ? COMBIEN ? AVEC QUOI ?)</p> <p>Groupe de travail « élaboration »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adjointe aux affaires sociales, conseiller délégué aux déplacements alternatifs - 2 membres de l'association des randonneurs - Chargé de mission Agenda 21/ Responsable CTM/ Responsable de la communication <p>Les guides (groupe de travail élargi)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maire, adjointe aux affaires sociales, conseiller délégué aux déplacements alternatifs, adjoint aux travaux, adjointe à l'urbanisme et à l'environnement - 10 membres de l'association des randonneurs - Chargé de mission Agenda 21 <p>Personnes ressources : Association des amis de Bessancourt (généalogie). Interviews personnes</p> <p>Temps de travail services municipaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chargé de mission DD : 17 h - Chargée communication : 6 h - Services techniques (3 agents) : 8 h - Bénévolat/ association des randonneurs - 2 membres élaboration projet : 24 h - 10 membres : 7 h - Budget (fournitures, impression dépliant et commentaires, ravitaillement) : 100 euros 			

NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes, filling most of the page area.

NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes, filling most of the page area.

Évaluer un Agenda 21 local, c'est possible !

Ce document s'adresse aux techniciens, administratifs et décideurs impliqués dans la conduite de ces démarches territoriales de développement durable.

Issus de la rencontre entre l'observation des freins, leviers et besoins existants et des pratiques co-construites en groupe de travail collectif, les éléments restitués ici constituent des informations pour une première appropriation sur la démarche d'évaluation appliquée aux Agendas 21 locaux.

Ainsi, en diffusant quelques clés de lecture et de compréhension, l'ARENE souhaite avant tout montrer aux collectivités locales qu'évaluer un Agenda 21 local, c'est souhaitable... et possible !



Agence régionale de l'environnement
et des nouvelles énergies
94 bis avenue de Suffren - 75015 Paris
Tél. : 01 53 85 61 75 - Fax : 01 40 65 90 41

www.arenidf.org

