



le centre de ressources  
du développement territorial

# Responsabilité sociétale

## Évaluer son fonctionnement et ses politiques au regard du développement durable

Février 2013

Vincent WISNER et Marion DOREL | Etd  
[v.wisner@etd.asso.fr](mailto:v.wisner@etd.asso.fr) - [m.dorel@etd.asso.fr](mailto:m.dorel@etd.asso.fr)

Besoin générique à l'ensemble des politiques publiques, l'évaluation constitue un élément de méthode incontournable. Son usage bien que particulièrement complexe se systématise, notamment avec le développement des politiques contractuelles (contrats de projets, programmes européens, etc.) mais également dans un souci de bonne gestion des deniers publics. A ce titre, les politiques publiques relevant du champ des projets territoriaux de développement durable n'échappent pas à la règle. Leur évaluation constitue une condition essentielle, sinon intrinsèque, permettant de mieux conjuguer le sens et les finalités des actions et politiques entreprises, et d'en mesurer les impacts sur le territoire dans un objectif de développement durable.

Si la thématique de l'évaluation des politiques locales de développement durable n'est pas nouvelle, la multiplication des outils et des référentiels nécessite une clarification sur les méthodes mises à disposition et sur leurs bénéfices respectifs. De l'évaluation participative à la notation extra-financière, en passant par l'expression de la responsabilité sociétale de la collectivité, il existe de nombreux champs d'application et de modalités d'évaluation des politiques publiques au regard du développement durable.

## Sommaire

<b>Objectifs et finalités de l'évaluation au regard du développement durable</b>	<b>3</b>
1. Eléments de définition	3
2. Evaluation et développement durable, un mariage difficile	5
3. De l'évaluation des politiques publiques à l'évaluation de la responsabilité sociétale des collectivités	7
<b>Des processus d'évaluation distincts</b>	<b>9</b>
1. L'évaluation participative comme outil de dialogue et de mobilisation des acteurs du territoire	9
2. Le référentiel d'évaluation des politiques publiques au regard du développement durable comme suivi d'une stratégie territoriale durable	11
3. La notation extra-financière comme outil de communication et de positionnement	13
4. L'évaluation de la responsabilité sociétale de la collectivité comme guide de bonne conduite d'un développement territorial durable	14
<b>Exemples d'outils à disposition des collectivités locales</b>	<b>16</b>
Label Terre durable	16
Le modèle Afaq 26000 Collectivités	19

# Objectifs et finalités de l'évaluation au regard du développement durable



## 1. Éléments de définition

Directement liée au pilotage des politiques publiques, l'évaluation est une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats et des « qualités » d'un projet, d'un programme ou d'une politique. Ces qualités peuvent être appréciées selon plusieurs points de vue – pertinence, efficacité, efficience, impact (effectivité), utilité – qui renvoient à autant de questionnements visant à identifier les causes des phénomènes que l'on observe.

Cette définition générique renvoie à l'expression de plusieurs dimensions non exclusives de l'évaluation :

- La dimension cognitive (*Que s'est-il passé ?*) : cette dimension institue l'acte de l'évaluation comme la mesure a posteriori des effets propres d'une politique au regard des objectifs qui lui ont été assignés.
- La dimension normative (*A-t-on bien fait ?*) : se rapprochant de la définition étymologique de la notion d'évaluation, cette dimension cherche à aider les responsables à porter un jugement sur la valeur de la politique considérée.
- La dimension instrumentale (*Comment faire mieux ?*) : dimension utilitaire, l'évaluation est dans ce cas de figure vue comme un moyen de contribuer à l'amélioration des politiques.

Principe inscrit définitivement en 2008 dans la Constitution de la V<sup>e</sup> République<sup>(1)</sup>, le décret relatif à l'évaluation des politiques publiques de 1990<sup>(2)</sup> précisait déjà que « *évaluer une politique, c'est 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* ». Constituant une démarche ouverte et orientée vers l'amélioration de l'action, l'évaluation peut être à la fois continue, territorialisée et participative.

Comme le précisent les travaux du Conseil national de l'évaluation (CNE)<sup>(3)</sup>, l'évaluation répond à une pluralité de fonctions :

- **Une finalité déontologique** : pour rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats

(1) Loi constitutionnelle du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Vème République a introduit à l'article 24 de la Constitution : « Le Parlement vote la loi [et] contrôle l'action du gouvernement », mais aussi « il évalue les politiques publiques ». La Cour des comptes assiste le Parlement et le gouvernement dans l'évaluation des politiques publiques.

(2) Décret no 90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques.

(3) Conseil scientifique de l'évaluation, Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, La Documentation française, 1996, p.8.

- qu'elle a obtenus. Cette logique recouvre donc à la fois une finalité informative et démocratique de l'évaluation en favorisant une information claire, complète et transparente ;
- **Une finalité managériale** : pour répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion opérationnelle des politiques publiques. L'évaluation nous amène ainsi à repenser nos objectifs, via par exemple un réajustement des objectifs. S'il est souvent reproché à l'évaluation d'être onéreuse et chronophage, une de ses fonctions principales consiste pourtant à terme à éviter la mauvaise utilisation des deniers publics ;
  - **Une finalité décisionnelle** : pour préparer des décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique ;
  - **Une finalité d'apprentissage et de mobilisation** : pour contribuer à la formation et à la motivation des parties prenantes en les aidant à comprendre les processus auxquels elles participent et à en approprier les objectifs.

La dernière manière de caractériser l'évaluation des politiques publiques consiste à distinguer les stades du projet où celle-ci s'opère dans le processus politique. On considère **trois stades de réalisation** d'une démarche d'évaluation :

- **au stade du projet** (évaluation ex-ante, *a priori* ou prospective) : il s'agit d'une évaluation qui vise à éclairer des choix par l'élaboration de plusieurs scénarios avant d'engager une politique, surtout lorsque ces choix entraînent des changements en partie irréversibles (grands projets d'aménagement, par exemple) ;
- **au cours de la réalisation de celui-ci** (évaluation *in itinere* ou chemin faisant) : il s'agit de mettre en place des moyens permettant de mesurer, au fur et à mesure de l'avancement d'une politique, les progrès ou les dérives afin d'apporter des actions correctrices, de réviser les moyens ou encore les objectifs ;
- **à l'issue du projet** (évaluation ex-post, *a posteriori* ou rétrospective) : il s'agit de mesurer l'efficacité d'une politique ayant une certaine antériorité, afin d'en retenir des enseignements pour les futures politiques.

L'évaluation des politiques publiques s'appuie sur une **double analyse** : d'un côté, une **analyse quantitative**, à l'aide d'indicateurs qui mesurent les effets de la politique publique et qui permettent la comparaison de ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre ; d'un autre côté, une **analyse qualitative** s'appuyant en particulier sur le vécu des parties prenantes, sur leur perception et leur expertise (entretiens, enquêtes, travaux collectifs, etc.).

Le travail d'évaluation nécessite de collecter et d'organiser un grand nombre de données et de mesures aussi objectives que possible. Pour synthétiser cette information et concentrer son analyse sur l'essentiel, on a généralement recours à des **indicateurs**.

Un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer ou d'apprécier un ou plusieurs phénomènes (état, évolution). Il fournit un éclairage synthétique, forcément parcellaire, permettant d'appréhender la réalité complexe de ces phénomènes. Les principales qualités attendues d'un indicateur sont les suivantes :

- **Sensibilité** : capacité à refléter les évolutions de la réalité, et donc le niveau de réponse aux objectifs du projet ou de la politique
- **Validité scientifique et statistique des données**
- **Disponibilité** : caractère accessible et reproductible des données, à moindre coût
- **Pertinence vis-à-vis du sujet** : adéquation à l'échelle du territoire considérée, sensibilité aux évolutions structurelles, possibilités de comparaison

- **Adoption concertée** : débat sur la valeur de référence et l'objectif – si possible quantifié – à assigner, simplicité et lisibilité pour tous types de public

Pour mener une démarche d'évaluation, on utilisera de préférence trois types d'indicateurs :

- **Les indicateurs de réalisation** : ils portent sur les réalisations physiques ou immatérielles (service, savoir, etc.) découlant directement de l'action concernée = par exemple, m<sup>2</sup> de panneaux solaires installés, nombre de spectacles organisés, etc. (= état des actions effectivement réalisées).
- **Les indicateurs de résultat** : ils décrivent comment les bénéficiaires réagissent à l'action qui est censée leur profiter : par exemple, nombre de personnes ayant profité de l'aide à l'installation de panneaux solaires, nombre de lycéens ayant assisté aux spectacles... (= effets de l'action pour les bénéficiaires directs).
- **Les indicateurs d'impact** : ils apprécient l'effet de l'action relativement à l'un ou plusieurs des objectifs économiques, sociaux ou environnementaux qui l'ont motivé. Leur aspect descriptif dépasse le cercle des bénéficiaires directs de l'action : par exemple, proportion de foyers équipés d'un chauffage solaire sur le territoire, nombre de tonnes de CO<sup>2</sup> économisées, part des jeunes de 16 à 25 ans ayant vu au moins un spectacle dans l'année... (= effets plus larges au-delà des bénéficiaires).

#### EN SAVOIR PLUS

Basle Maurice, Dupuis Jérôme, Le Guyader Sylviane, Evaluation, action publique territoriale et collectivités, Tomes 1 et 2, Actes des 3e journées de la Société française de l'évaluation, L'Harmattan, 2002, 339p.

Chassagne Marie-Elisabeth, Evaluer pour évoluer : dix fiches pratiques à l'usage des acteurs locaux, Pôle régional de ressources et d'échanges pour le développement territorial, Association régionale des pays d'Auvergne, 2003 .

Observatoire national des Agendas 21 locaux, Repères sur l'évaluation au regard du développement durable, Cahier n°2 octobre 2008, disponible sur : [http://observatoire-territoires-durables.org/IMG/pdf/OBSERVATOIRE\\_Cahier2.pdf](http://observatoire-territoires-durables.org/IMG/pdf/OBSERVATOIRE_Cahier2.pdf)

Assemblée des départements de France, Contribution à l'élaboration d'un guide de l'évaluation des politiques publiques, avril 2008, disponible sur : [http://www.pol.ulaval.ca/perfeval/upload/publication\\_118.pdf](http://www.pol.ulaval.ca/perfeval/upload/publication_118.pdf)

## 2. Evaluation et développement durable, un mariage difficile

Point commun entre ces deux principes, l'évaluation et le développement durable se sont tous deux progressivement imposés au cours des deux dernières décennies comme des éléments incontournables du renouvellement des politiques publiques.

Si l'évaluation constitue un besoin commun à l'ensemble des politiques publiques, son lien avec le développement durable est désormais incontournable depuis la Loi d'Orientation sur l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire de 1999 ainsi que la loi de 2000 sur la solidarité et le renouvellement urbains, les successifs règlements des fonds structurels ou encore les circulaires ministérielles<sup>(4)</sup>.

(4) Voir à ce titre la circulaire du 28 décembre 1998 relative à l'évaluation des politiques publiques.

Précisons tout d'abord que l'évaluation de politiques publiques au regard du développement durable, c'est-à-dire la mesure de leurs contributions positives ou négatives à l'objectif de développement durable, ne se restreint pas spécifiquement à l'évaluation de politiques spécifiques, environnementales (du type politique de protection et de mise en valeur des ressources naturelles, par exemple) ou de développement durable (de type agenda 21 local, par exemple). Il y a une ambiguïté à lever entre « évaluation de politiques de développement durable » et « évaluation au regard du développement durable ».

L'évaluation développement durable est ainsi utilisée pour désigner deux outils complémentaires mais différents, c'est-à-dire :

- **L'évaluation des politiques de développement durable** : apprécier aussi objectivement que possible les conséquences des décisions prises sur l'efficacité des actions entreprises ;
- **L'évaluation des impacts en matière de développement durable de toute politique** : évaluer les impacts des politiques publiques en matière de développement durable (achevées, en cours ou à venir). Cette évaluation au regard du développement durable oblige la collectivité à considérer les impacts de ses décisions au regard des enjeux globaux : changement climatique, érosion de la biodiversité, accroissement des inégalités...

L'évaluation des politiques de développement durable, comme l'évaluation de politiques environnementales, peut se rattacher plus facilement aux pratiques « classiques » d'évaluation des politiques publiques, avec des adaptations particulières concernant la nature et les objectifs mêmes de ces politiques. Par contre, l'évaluation des impacts sur le développement durable des politiques publiques en général ouvre un champ beaucoup plus étendu où les connaissances développées pour l'évaluation classique des politiques publiques apparaissent insuffisantes. En effet, le passage à une évaluation des impacts des politiques publiques au regard du développement durable ajoute un niveau de complexité supplémentaire en multipliant, d'une part, les champs des impacts à prendre en compte (impacts environnementaux, sociaux, économiques mais également en terme de participation et de gouvernance) et, d'autre part, en introduisant un nécessaire effort de croisement des dimensions, c'est-à-dire de prise en compte des interactions entre les impacts de différente nature.

Par bien des aspects, le développement durable implique donc une complexification de la question de l'évaluation qui interroge la finalité même de l'action locale : transversalité, pluridisciplinarité, élargissement des préoccupations dans le temps (réflexion sur le long terme), et dans l'espace (du territoire local au territoire global).

Quels que soient les modèles retenus et les données choisies, l'information disponible pour les choix en matière de développement durable restera imparfaite. Cette incertitude quant aux données sur lesquelles appuyer la décision n'est pas propre au développement durable, et se retrouve plus largement dans l'action publique. Cette situation est certainement plus flagrante en ce qui concerne la complexité des problèmes associés au développement durable qui nécessite obligatoirement de dépasser l'application de modèles rationnels ou de simples analyses multicritères. Il s'agit davantage de chercher à ménager des marges de manœuvre pour le futur, et d'identifier des irréversibilités. Dès lors, la prise de décision dans un contexte d'incertitude et d'information imparfaite conduirait aux principes de précaution (gestion des marges d'incertitude permettant le choix) et d'amélioration continue (dispositifs d'évaluation visant à améliorer les choix).

EN SAVOIR PLUS

Cerdd, Manifeste pour une évaluation au regard du développement durable, 2009, disponible sur : [http://www.cerdd.org/IMG/pdf/tryp\\_evaluation\\_cerdd\\_2011.pdf](http://www.cerdd.org/IMG/pdf/tryp_evaluation_cerdd_2011.pdf)

Plateforme Régionale Territoires et Développement Durable, Région Midi-Pyrénées, L'évaluation des projets territoriaux de développement durable, septembre 2012, disponible sur : <http://www.territoires-durables.fr/evaluer>

Villalba Bruno, Goxe Antoine et Lipovac Jean-Christophe, « Évaluer le développement durable : enjeux, méthodes, démarches d'acteurs », Développement durable et territoires, novembre 2005, disponible sur : <http://developpementdurable.revues.org/1676>

### 3. De l'évaluation des politiques publiques à l'évaluation de la responsabilité sociétale des collectivités

« Le pouvoir se paie toujours en responsabilités »<sup>[5]</sup>. L'être responsable est celui qui agit en sachant qu'il devra répondre de ses actes. Cette nécessité de rendre compte induit nécessairement une évaluation des actions entreprises.

Issu du monde économique puis transposé au monde des organisations dont font partie les collectivités, le concept de responsabilité ne va pas de soi. Il induit une difficulté consistant à savoir si l'on évalue la responsabilité à l'aune des actes ou bien à l'aune des conséquences des actes, sachant que celles-ci peuvent être difficilement prévisibles.

Initialement liée aux personnes et à la notion de faute ou de dommage réparable, la notion de responsabilité a évolué vers une logique de prévention des risques, qu'ils soient environnementaux, économiques ou sociaux, qui s'appuie sur le principe de précaution<sup>[6]</sup>. La question de la responsabilité, dans le sens de la prise en compte des conséquences à long terme des impacts de l'activité humaine sur la société et l'environnement, débouche immédiatement sur celle des valeurs, au sens éthique et culturel du terme. Si elle est traditionnellement perçue comme une source de l'obligation juridique de réparer, la responsabilité d'une collectivité locale envers la société dans son ensemble peut également être considérée comme un devoir éthique et juridique d'anticiper les impacts de ses actions. Ce sont ainsi les enjeux de la responsabilité qui se métamorphosent : il ne suffit plus de réparer les maux de la société et de son territoire mais de prévenir, de responsabiliser les acteurs du territoire et de se responsabiliser soi-même avant que des dommages graves et irréversibles ne se produisent.

Ainsi, l'engagement des collectivités dans une démarche de responsabilité sociétale constitue un moyen pour elles de se questionner sur leurs pratiques par le biais d'une évaluation de leur performance environnementale, sociale, économique et démocratique.

Née à partir des années 1970 aux Etats-Unis, la responsabilité sociétale s'est tout d'abord diffusée auprès des entreprises et correspond à l'analyse de la contribution de ces dernières aux objectifs poursuivis par le développement durable. Michel Capron<sup>[7]</sup> précise

[5] Etchegoyen Alain, Le temps des responsables, Julliard, 1993, collection Agora.

[6] La loi Barnier n°95-101 du 2 février 1995 définit le principe de précaution comme tel : « l'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement à un coût économiquement acceptable ».

[7] Professeur émérite des Universités en sciences de gestion, Michel Capron a été membre de la délégation française aux négociations de l'ISO 26000.

que la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) constitue « *les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle et d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performances* »<sup>[8]</sup>.

La responsabilité sociétale, telle que définie par la norme ISO 26000 sur les lignes directrices relatives à la Responsabilité sociétale des organisations (RSO), constitue le corollaire direct de l'engagement volontaire d'une collectivité locale dans une démarche de développement durable. Alors que le développement durable, dans une approche macro, traite de « la satisfaction des besoins de la société tout en respectant les limites écologiques de la planète, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins », la responsabilité sociétale, quant à elle, reste principalement centrée sur l'organisation en tant que telle, dans une approche micro et centrée sur la collectivité, et cherche à qualifier spécifiquement la responsabilité de l'organisation vis-à-vis de la société et de son environnement. Dès lors, une collectivité qui adopte une approche sociétale responsable signifie qu'elle mène une démarche active et volontaire en vue de concrétiser un développement durable dans son fonctionnement interne et dans le cadre de ses compétences.

Ne s'opposant pas aux projets territoriaux de développement durable (ou agenda 21) mais venant davantage les compléter, elle peut apporter une cohérence à toutes ces démarches et faire percoler le développement durable dans l'ensemble des politiques publiques, en prenant en compte concomitamment les différentes finalités du développement durable que ce soit dans les projets et politiques mis en place, dans leur management interne, ou bien dans leurs relations avec les parties prenantes<sup>[9]</sup>.

#### EN SAVOIR PLUS

Pour la solidarité (CHAIGNEAU Clémentine), La responsabilité sociétale territoriale, mai 2010 : [http://www.pourlasolidarite.eu/IMG/pdf/DiversiteRSE\\_ResponsabiliteSocietaleTerritoriale.pdf](http://www.pourlasolidarite.eu/IMG/pdf/DiversiteRSE_ResponsabiliteSocietaleTerritoriale.pdf)


Pour la solidarité (ZAOUCHE Yoann), La responsabilité sociétale des organisations, mai 2011 : [http://www.pourlasolidarite.eu/IMG/pdf/AffairesSociales\\_RSO.pdf](http://www.pourlasolidarite.eu/IMG/pdf/AffairesSociales_RSO.pdf)

[8] M.Capron, F.Quariel-Lanoizelée, La responsabilité sociale d'entreprise, La Découverte, 2007.

[9] Une partie prenante est un acteur individuel ou collectif concerné par une décision ou un projet. La notion de partie prenante est centrale dans les questions de responsabilité sociétale, l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci faisant l'objet de la cinquième partie de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité sociétale des organisations (RSO).



# Des processus d'évaluation distincts



L'évaluation recouvre une pluralité de fonctions qui peuvent avoir plus ou moins d'importance selon les cas considérés. De ces fonctions recherchées, il en découlera le choix d'une méthode. Sans constituer un panorama exhaustif des logiques d'évaluation des politiques publiques au regard du développement durable, quatre outils suffisamment distinctifs méritent d'être présentés.

## 1. L'évaluation participative comme outil de dialogue et de mobilisation des acteurs du territoire

Partant du principe qu'il n'y a pas un, mais des développements durables, liés aux réalités des territoires, l'évaluation participative va à l'encontre d'une façon de faire unique à l'aune de laquelle on mesurerait la position de chaque territoire au modèle. Dans ce contexte, le rôle reconnu à l'évaluation est davantage celui d'un processus que celui de producteur de résultats.

L'enjeu de l'évaluation ne relève ici pas d'une normalisation des indicateurs, mais de la recherche d'une méthode partagée, visant à faire en sorte que les parties prenantes de la politique construisent ensemble leurs objectifs, les impacts attendus et les critères permettant de s'assurer de l'atteinte de ces objectifs, et le cas échéant de la mise en œuvre des ajustements nécessaires.

### **INITIATIVE | CONSEIL GENERAL DE LA GIRONDE**

Après avoir dressé publiquement le bilan de la mise en œuvre du premier programme d'actions de l'agenda 21 départemental en décembre 2008, le Conseil général de la Gironde a lancé une phase d'évaluation stratégique ouverte à l'ensemble des habitants du Département. Afin d'apprécier l'efficacité et l'efficience du premier programme d'actions et de préparer le second, plusieurs méthodes de concertation ont été utilisées. Une soixante d'entretiens ont été réalisés auprès d'agents et d'élus en interne, de partenaires (dont l'Etat, des établissements publics, d'autres collectivités et des associations) ainsi que des acteurs socio-économiques, et ceci à différents stades de la mission (cadrage, collecte d'informations, études de cas, approfondissement des premières conclusions formulées dans le rapport intermédiaire). A l'occasion de six rencontres publiques ayant eu lieu dans différentes villes du Département, plus de 250 personnes ont participé à l'évaluation du programme d'actions autour de 4 thèmes (solidarité et cohésion ; territoires et participation ; consommation responsable ; ensemble, apprendre pour agir). De plus, un questionnaire en ligne portant sur la perception des Girondins et des agents départementaux à l'égard notamment des actions menées par le Conseil général et les grands enjeux du territoire, a été renseigné par

environ 80 agents et 336 habitants. Enfin, un atelier citoyen réunissant 15 girondins a permis de travailler sur la prise en compte de la consommation durable dans le premier agenda 21 ; 4 études de cas approfondies ont également été menées sur 3 actions emblématiques de l'agenda 21 ainsi que sur l'implication des parties prenantes dans la construction du projet territorial de développement durable.

Evaluation de l'Agenda 21 de la Gironde - outils et méthodes :

[http://www.gironde.fr/upload/docs/application/x-download/2009-12/evaluation\\_a21\\_outils\\_méthodes.pdf](http://www.gironde.fr/upload/docs/application/x-download/2009-12/evaluation_a21_outils_méthodes.pdf)

Pour associer les acteurs de leur territoire et favoriser la mobilisation de ceux-ci dans l'affirmation de politiques partagées, certaines collectivités ont fait le choix de la co-construction des indicateurs pour procéder à l'évaluation de leurs politiques locales. Ces initiatives reposent sur l'idée selon laquelle l'évaluation n'est légitime que si elle est réalisée à partir d'outils débattus et appropriés par les acteurs concernés. Les indicateurs sont ainsi construits en adéquation avec la stratégie de développement durable élaborée par la collectivité. La transparence de l'action publique et la responsabilisation des parties prenantes sont alors privilégiées, au détriment d'une légitimité « scientifique » et du risque d'une vision autocentrée de la collectivité ne cherchant pas à se positionner par rapport à l'expertise d'usage.

#### **INITIATIVE | REGION PAYS DE LA LOIRE**

Exemple parmi d'autres, la Région des Pays de la Loire, en partenariat avec l'Observatoire de la décision publique, a lancé dès 2010 une initiative visant à élaborer de « Nouveaux indicateurs de richesse en Pays de la Loire ». Entre fin 2010 et mi-2011, 2 000 personnes ont participé aux débats destinés à définir ce qui fait richesse en Pays de la Loire à travers plusieurs questions initialement posées : « quelles sont les richesses que nous avons et que nous n'avons plus en Pays de la Loire ? », « quelles sont les richesses que nous avons, que nous n'avons pas auparavant ? », « qu'est-ce qui compte le plus ? », « qu'est-ce qui serait le plus grave de perdre ? », etc. Des indicateurs, articulés avec les outils d'observation existants, ont été mis en place à l'issue des débats.

Les nouveaux indicateurs de richesse des Pays de la Loire :

<http://www.boiteaoutils-richessespd.fr/>

#### **INITIATIVE | VILLE DE ROUBAIX**

Suivant la même logique, la Ville de Roubaix en concertation avec des habitants s'est lancée dans la construction d'une série d'indicateurs dans le cadre d'un projet de rénovation urbaine, en expérimentant la méthodologie SPIRAL (Societal progress indicators and responsibilities for ALL) mise au point par le Conseil de l'Europe. Cette démarche s'appuyant sur la mise en place d'un Groupe Local de Coordination composé d'habitants intéressés par l'expérimentation, cherchait à répondre aux trois questions suivantes : « qu'est-ce que le bien-être pour vous ? », « qu'est-ce que le mal-être pour vous ? », « qu'êtes-vous prêt à faire pour votre bien-être et celui de tous ? ». L'ensemble des débats ont été retranscrits et ont permis la production de critères d'évaluation partagés. Cette expérimentation constitue un exemple concret d'outillage de la démarche participative via l'expertise d'usage des habitants du quartier.

La méthodologie SPIRAL du Conseil de l'Europe pour la cohésion sociale et le développement durable :

<https://spiral.cws.coe.int/tiki-index.php?page=Accueil>

#### EN SAVOIR PLUS

Rhône-Alpes-Environnement, L'évaluation participative des projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux : outils et méthodes participatives, 2010, disponible sur : [http://www.drdhonealpesraee.org/dump/EVALUATIONPAR\\_53.pdf](http://www.drdhonealpesraee.org/dump/EVALUATIONPAR_53.pdf)

## 2. Le référentiel d'évaluation des politiques publiques au regard du développement durable comme suivi d'une stratégie territoriale durable

La nécessité de mieux estimer la situation d'une politique vis-à-vis du développement durable implique de disposer d'un instrument d'analyse et de questionnement. La mise en place d'un référentiel utilisé de manière systématique apparaît ainsi essentielle. Ce type d'outil permet dès lors de mettre en évidence les forces et les faiblesses d'un projet, voire les contre-performances, et ce afin d'apprécier les marges de progression potentielles.

Outils adossés aux dispositifs de contrôle de gestion des collectivités territoriales, ces grilles sont construites pour apprécier n'importe quelle politique, quel que soit son état d'avancement. Elles ne sont généralement pas conçues pour examiner un sujet précis ou objet spécifique mais constituent davantage des grilles généralistes apportant une information synthétique croisant les différentes finalités du développement durable.

Parmi les outils aujourd'hui largement diffusés, la grille RST 02 réalisée en 2006 par le Certu permet de qualifier un projet via une analyse multicritère basée une échelle d'appréciation subjective de la prise en compte des différentes finalités du développement durable.

#### EN SAVOIR PLUS

Certu, grille de lecture développement durable RST 02, disponible sur : [http://www.certu.fr/spip.php?page=article\\_theme&id\\_article=311&id\\_rubrique=207&lang=fr](http://www.certu.fr/spip.php?page=article_theme&id_article=311&id_rubrique=207&lang=fr)

Dans le cadre de l'évaluation des Contrats de développement durable de Rhône-Alpes (CDDRA), la Région a mis en place un système de boulier. Cet outil permet l'examen de l'action en cours et de sa contribution à différentes finalités et domaines d'action, le but étant de faire avancer progressivement les boules du boulier dans tous les domaines à partir de données quantifiées. Une politique ou un projet est donc recevable au titre du développement durable dès lors que les boules se situent dans une plus-value ou sont neutres. Favorisant une visualisation rapide des marges de progrès du projet, le boulier peut constituer une base de discussion très riche servant une dynamique d'amélioration continue.

Face à l'obligation pour les collectivités territoriales de plus de 50.000 habitants de produire et de présenter un **rapport sur la situation en matière de développement durable** en amont du débat budgétaire, des grilles d'évaluation des politiques publiques gagneraient à se multiplier. En effet, l'objectif initial du rapport annuel de développement durable étant de balayer systématiquement chaque politique publique locale au regard

des cinq finalités du développement durable, c'est sur la base d'une grille de questionnements permettant d'en déduire le niveau de prise en compte, l'impact et le poids budgétaire des politiques considérés par rapport aux finalités, que le rapport mériterait d'être élaboré.

Sans être une obligation, ce rapport peut également s'appuyer sur des données chiffrées pour illustrer la stratégie territoriale et l'engagement de la collectivité dans le développement durable. Les indicateurs retenus dans le cadre du référentiel d'évaluation des projets territoriaux de développement durable élaboré par le Ministère en charge du développement durable apparaissent comme une base intéressante pour mesurer clairement le sens du projet territorial de la collectivité.

Néanmoins, ce type d'évaluation n'implique pas directement l'association des parties prenantes à l'évaluation du projet de la collectivité. Elle demeure, principalement sans une volonté d'ouverture conséquente, le fruit d'un travail en chambre et ne pourra être utilisée que par les décideurs publics.

#### EN SAVOIR PLUS

MEDDE, Commissariat général au développement durable, De la stratégie à l'évaluation : des clés pour réussir un Agenda 21 local, Référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable, décembre 2011, disponible sur : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Ref-Agendas\\_21\\_locaux.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Ref-Agendas_21_locaux.pdf)

MEDDE, Commissariat général au développement durable, Premiers éléments méthodologiques pour l'élaboration du rapport sur la situation en matière de développement durable à l'usage des collectivités territoriales et EPCI à fiscalité propre de plus de 50.000 habitants, juin 2012, disponible sur : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Ref\\_-\\_Elaboration\\_rapport\\_DD.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Ref_-_Elaboration_rapport_DD.pdf)

#### INITIATIVE | REGION NORD - PAS-DE-CALAIS'

Anticipant les obligations réglementaires du Grenelle de l'environnement, la Région Nord – Pas-de-Calais s'est engagée dans l'élaboration de rapports annuels de développement durable pour plusieurs raisons. Tout d'abord, aller au-delà des bilans factuels de son agenda 21 ou de la notation extra-financière de ses performances en matière de développement durable, mais également rendre lisible l'action de la Région en la matière et mesurer la progression globale de l'institution vers le développement durable. Les différents rapports s'appuient sur le cadre de référence national des projets territoriaux de développement durable avec ses cinq finalités et met en exergue les cinq principes comme des éléments indispensables à toute démarche prenant en compte le développement durable.

[http://www.nordpasdecals.fr/jcms/c\\_5330/le-developpementdurable](http://www.nordpasdecals.fr/jcms/c_5330/le-developpementdurable)

#### INITIATIVE | CONSEIL GENERAL DE LA GIRONDE

Allant plus loin que les attendus du décret, le Conseil général de la Gironde a élaboré, dans le cadre de l'élaboration de son rapport sur la situation en matière de développement durable, son Profil développement durable présentant en six indicateurs la situation du département au regard du développement durable et permettant de suivre « quantitativement » l'amélioration de la situation en Gironde : indice de santé sociale, indice de bien-être humain, indice de vulnérabilité, indice de qualité de l'environnement

et de préservation des écosystèmes, indice de consommation et de production responsable, indice de gouvernance.

Conseil général de la Gironde, Profil Développement durable du territoire girondin :  
[http://www.cg33.fr/upload/docs/application/octetstream/2012-08/profil\\_dd\\_2010.pdf](http://www.cg33.fr/upload/docs/application/octetstream/2012-08/profil_dd_2010.pdf)

### 3. La notation extra-financière comme outil de communication et de positionnement

Pour mesurer leurs performances en matière de développement durable, les collectivités locales peuvent solliciter une notation extra-financière, méthode visant à évaluer les politiques sociales, environnementales et de gouvernance de la collectivité en vue d'établir une note à partir d'une grille de critères adaptée à chaque domaine. Permettant de réaliser un état des lieux du territoire et des politiques publiques mises en œuvre au regard d'indicateurs de développement durable, une telle démarche contribue à l'identification et à la priorisation des enjeux de la collectivité en termes de politiques développées. De plus, les collectivités trouvent le moyen ici de s'assurer que leurs pratiques managériales et opérationnelles sont bien conçues de manière cohérente, propres à assurer leur amélioration continue dans le temps, que ce soit en termes de pratiques, de suivi ou de résultat.

Une bonne notation extra-financière peut ainsi constituer un argument de taille dans les négociations que mènerait une collectivité avec ses partenaires financiers et permettrait d'obtenir des emprunts à des conditions plus favorables. Au-delà, la plus-value d'une telle notation réside dans l'évaluation des performances globales de la collectivité, la possibilité de se comparer aux autres et, enfin, l'occasion de communiquer et d'informer de façon pédagogique les acteurs de la collectivité sur la bonne gestion environnementale, sociale et économique de leur institution. Ce sont également les pistes d'amélioration et les marges de progrès proposés aux collectivités qui constituent la valeur ajoutée d'une démarche de ce type. Pour les collectivités interrogées, la démarche de responsabilité sociétale et ses outils offrent l'intérêt de renouveler les visions sur les politiques menées en interne, en demandant à une tierce partie d'attester d'un niveau de performance et de maturité de la démarche de développement durable, sur la base des principes stratégiques et des moyens mis en œuvre.

Au-delà des bénéfices de cet exercice, l'évaluation par un prestataire externe introduit une forme d'obligation de renouvellement tacite dans l'hypothèse selon laquelle la collectivité locale souhaiterait la réalisation périodique de l'évaluation et une comparaison dans le temps. Le recours à un évaluateur extérieur induit également un détachement et un risque de perte de sens global du projet de la part de la collectivité dans son processus d'évaluation dans la mesure où elle n'opère désormais plus une évaluation permanente et partagée constituant le socle de la mise en œuvre du principe de responsabilité. Du fait de leur statut de sociétés privées, les bureaux d'étude réalisant ce type d'évaluation conservent une totale mainmise sur leur référentiel et leurs systèmes de pondération ; le principe de propriété intellectuelle entre dès lors en contradiction avec la nécessaire transparence de l'action publique.

C'est ainsi que la Région Île-de-France s'est vue attribuer un score global de 59/100 par l'agence de notation extrafinancière Vigeo qui la classe à la tête des régions françaises au titre de ses performances environnementales et sociales. Pour évaluer la stratégie ré-

gionale de développement durable, l'agence de notation a étudié les domaines suivants : environnement, ressources humaines, droits de l'homme, développement du territoire, commande publique et gouvernance.

#### EN SAVOIR PLUS

Comité 21, Evaluer et rendre compte de sa stratégie de développement durable : enjeux, réglementation et pratiques des entreprises et des collectivités, octobre 2011 : <http://www.comite21.org/docs/economie/rse/notes-21-reporting-2010-2011.pdf>

Novethic, Panorama des agences de notation extra-financière, septembre 2011 : [http://www.novethic.fr/novethic/upload/etudes/20120223\\_Panorama\\_Agences\\_Notation\\_extra-financiere.pdf](http://www.novethic.fr/novethic/upload/etudes/20120223_Panorama_Agences_Notation_extra-financiere.pdf)

## 4. L'évaluation de la responsabilité sociétale de la collectivité comme guide de bonne conduite d'un développement territorial durable

Une norme désigne un ensemble de spécifications décrivant une manière d'opérer. Il en résulte un principe servant de règle et de référence technique.

Afin de proposer un cadre au niveau international, l'apparition des lignes directrices de la norme ISO 26000 relative à la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) est venue alimenter la réflexion liée à la responsabilité sociétale des collectivités locales. En effet, publiée le 1er novembre 2010 après cinq années de discussions entre 99 pays représentés chacun par six catégories de parties prenantes, la norme vient clarifier le concept de responsabilité sociétale en le rendant applicable à tout type d'organisations (entreprises, collectivités locales, associations, etc...), quelle que soit sa taille ou sa localisation. La responsabilité sociétale d'une organisation désigne ainsi sa responsabilité « vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique, qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ». La norme ne constitue donc pas un référentiel à atteindre mais davantage un guide de bonne conduite pour s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale.

Véritable traduction opérationnelle de la norme ISO 26000, l'AFNOR a développé le modèle d'évaluation AFAQ 26000 collectivités. Evaluation tierce partie mettant en regard les pratiques des collectivités et les résultats et s'appuyant sur le cadre de référence national des projets territoriaux développement durable, il constitue un outil de pilotage opérationnel et de valorisation d'une politique de développement durable d'une collectivité. L'évaluation finale permet à la collectivité d'obtenir un score sur 1 000 points ainsi qu'une attestation d'évaluation faisant foi du niveau atteint.

Ce dispositif d'évaluation issu d'une logique de normalisation permet l'adoption par le plus grand nombre de démarches plus ou moins similaires. Les collectivités territoriales sont dès lors aptes à se comparer entre elles et à collaborer dans le but d'enrichir leurs projets locaux de développement durable. Néanmoins, marquée par sa technicité, cette démarche

reste difficile à appréhender par les collectivités pour qui la méthodologie apparaît peu accessible. Risque de production d'usines à gaz ou total hermétisme vis-à-vis de la démarche, ce type de démarche n'est pas exempt de lacunes mais n'en est aujourd'hui qu'à ses débuts, tout particulièrement dans la sphère publique locale.

#### EN SAVOIR PLUS

Global Compact, Introduction aux correspondances entre les principes du pacte mondial de l'ONU et les questions centrales de l'ISO 26000, juillet 2011, disponible sur : [http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC\\_ISO\\_FR.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC_ISO_FR.pdf)

Afnor, Stratégie française de la normalisation 2011-2015, disponible sur : <http://groupe.afnor.org/e-catalogues/strategie-francaise-de-normalisation/data/catalogue.pdf>

Institut de la francophonie pour le développement durable, Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000, 2011, disponible sur : <http://www.iepf.org/ressources/ressources-pub-desc.php?id=428>

Plateforme ISO 26000 Rhône-Alpes, Responsabilité sociétale : bilan et perspectives, 2009, disponible sur : <http://groupe.afnor.org/e-catalogues/plateforme-iso26000-rhone-alpes-F/data/0001.pdf>

# Exemples d'outils à disposition des collectivités locales

## Label Terre durable



**ARCET COTATION**  
11, rue Paul Baudry - 75008 Paris

Michel VITAL-AET, directeur  
01-53-89-00-35  
contact@arcetcotation.com

### A qui l'outil s'adresse t-il ?

- Aux communes et établissements publics de coopération intercommunale ;
- Aux conseils généraux ;
- Aux conseils régionaux.

Depuis 2006, environ trente collectivités ont sollicité une évaluation globale au titre du Label Terre durable.

#### TÉMOIGNAGE | VILLE DU HAVRE

« A l'issue d'un premier Agenda 21, les élus ont souhaité recourir à une notation extra-financière avant de construire l'acte II de l'Agenda 21 en 2010. Ils étaient en demande d'un regard extérieur leur permettant de pointer les lacunes de la stratégie développement durable de la ville, tout en s'inscrivant dans une démarche transparente. Ainsi, Arcet Cotation nous a attribué la note A++, assortie de recommandations et de préconisations, que nous avons intégrées à l'Agenda 21. Dans le cadre de l'évaluation d'un projet territorial de développement durable, un tel exercice semble désormais incontournable dans la mesure où le regard d'un évaluateur extérieur s'avère objectif et assez pertinent dans bien des situations ».

**Antoine Danel**, adjoint au DGA en charge des relations avec la CODAH et du Pôle Environnement et Développement durable, Département Espace public et qualité de la Ville  
Téléphone : 02-35-19-46-05 | E-mail : antoine.danel@lehavre.fr

#### TÉMOIGNAGE | CONSEIL GÉNÉRAL DU VAL D'OISE

« Nous avons sollicité le label Terre durable une première fois en 2008 mais cette expérimentation est restée lettre morte du fait d'une faible culture de l'évaluation en interne et d'un portage politique insuffisant. Cette année, nous réitérons l'expérience afin d'attester des évolutions réalisées ces dernières années et afin de dégager des marges de progrès qui nous guideront pour la suite. Si nous obtenons le label, nous n'hésiterons pas à communiquer davantage auprès de nos administrés et d'autres collectivités. Ce sera également l'occasion pour nous d'affirmer notre responsabilité sociétale, c'est-à-dire notre capacité à utiliser au mieux nos ressources, qu'elles soient naturelles, financières ou humaines. Car une chose est sûre : nous avons des comptes à rendre aux générations à venir ».

**Jacques Cransac** - Directeur de l'environnement et du développement durable  
Téléphone : 01-34-25-31-84 | E-mail : jacques.cransac@valdoise.fr



## Quelle est la méthodologie utilisée ?

L'évaluation repose sur le référentiel Civitrans développé en interne et basé sur une batterie de 200 indicateurs de performance de développement durable élaborés à partir des textes de référence internationaux (OCDE, OIT, Global Reporting Initiative, etc.)

Le référentiel se divise un grand nombre de domaines répartis en 11 groupes :

- **Gouvernance** : Indice de qualité de service à l'utilisateur (IQS) des services publics locaux.
- **Cohésion sociale** : accidentologie moyenne, indice d'effort de formation.
- **Relations avec les parties prenantes** : taux de fréquence des rencontres institutionnalisées avec les comités de quartier et les associations d'usagers de services publics, actions pédagogiques en matière environnementale auprès du grand public.
- **Développement économique** : intégration de normes de développement durable aux projets de zones d'aménagement concerté, zones Industrielles, zones d'activité, etc.
- **Santé-environnement** : analyse des mesures de prévention des situations d'urgence, indice de prévention des pollutions air-eau-sols.
- **Biodiversité** : suivi des populations d'espèces endogènes, Indice de performance en espaces verts (IPEV).
- **Déchets** : ratio agents/hectares, structuration et de la police de l'environnement, analyse quantitative et qualitative des véhicules et matériels de nettoyage ou d'entretien écologique.
- **Air, bruit et changement climatique** : niveau de compensation annuelle des émissions de gaz à effet de serre, analyse de traitement des rejets des équipements publics émetteurs.
- **Energie, eau** : maîtrise de la pollution lumineuse, indice de luminosité des constructions publiques de moins de 5 ans, existence de modes de production d'énergies propres et renouvelables, évaluation des mesures de protection des réserves d'eau, souterraines ou de surface, indice de pression sur la ressource.
- **Transports et déplacements** : analyse qualitative des modes doux de transport, Indicateur de gestion des flux routiers de poids lourds en zone urbaine (IGFRZU).
- **Urbanisme** : Indice de consommation d'espace (ICE), intégration paysagère.

Ce référentiel a été retravaillé pour l'adapter à certaines politiques spécifiques des collectivités (eau/assainissement, énergie, etc.) dans le cadre de l'évaluation-certification Publi-Cert (voir encadré « Aller plus loin », page suivante).

## Quelles sont les différentes étapes de travail ?

### Phase 1 – Collecte de données et application du référentiel Civitrans

- Dans un premier temps, une photographie à un instant T du territoire de la collectivité permet de recenser le maximum de données géophysiques, techniques et socio-économiques ; le constat d'étape est réalisé à partir d'une analyse in situ complétée par des entretiens et l'étude de documents avec des agents ;
- La seconde étape consiste à mesurer les ressources stratégiques mobilisées relativement aux richesses et aux contraintes de la collectivité, à partir des observations de la première étape. Cela revient à dégager la marge de manœuvre de la collectivité à travers les projets et les investissements déployés ;
- Enfin, il importe d'apprécier le niveau de satisfaction et d'adhésion de la population concernée (citoyens, usagers ou clients), vis-à-vis de la stratégie de développement durable déployée par la collectivité.

### Phase 2 – La remise des résultats de l'évaluation

- un rapport d'évaluation ainsi que le référentiel complété sont remis à la collectivité ;
- une note est attribuée allant de AAA à D, où AAA est la meilleure note. La note est assortie d'un indice mesurant la capacité d'évolution de la collectivité, allant de -- à ++ ;
- le rapport d'évaluation et le référentiel complété sont soumis à l'avis du comité scientifique de notation, composé de 7 personnalités qualifiées expertes du développement durable. Cette instance émet un avis annexé au rapport ;
- un certificat ou un label sont délivrés pour une durée de 2 ans, à condition que la note obtenue soit supérieure ou égale à la note CCC.

### Phase 3 – L'accompagnement post-évaluation

- un cahier de recommandations recense les préconisations et actions à mettre en place pour progresser à court et moyen terme ;
- un livret grand public est également remis, constituant ainsi un support de communication.

#### A RETENIR

La durée moyenne d'une évaluation est de **8 semaines** environ.  
Le prix varie entre **25.000** et **35.000** euros.

## Un exercice au cœur d'une démarche territoriale de développement durable



- l'évaluation et la communication des résultats de celle-ci favorisent la **transparence** de l'action publique de la collectivité ;
- elle permet de **mobiliser** la quasi-totalité des services de la collectivité, tant du point de vue des agents que des élus ;
- elle vise à **se positionner sur une échelle de performances** et permet de dégager une **marge de progression** ;
- les propositions de pistes d'amélioration permettent d'**enrichir la réflexion** de la stratégie de développement durable de la collectivité ;
- elle constitue également l'occasion de **communiquer, d'informer et de sensibiliser** les habitants aux enjeux de développement durable.



- les critères d'évaluation ne sont pas toujours adaptés au contexte local, à compléter donc par une **approche qualitative** ;
- certaines recommandations sont données sans que leur faisabilité soit étudiée ; celles-ci ne sont donc **pas toujours adaptées** la collectivité ;
- la **complexité** et la **technicité** du référentiel d'évaluation rendent difficile l'appropriation de l'exercice par la collectivité.

#### POUR ALLER PLUS LOIN


Arcet Cotation propose également un outil connexe : la certification spécialisée Publi-Cert qui peut s'appliquer aux délégations de services publics, aux partenariats public-privé et aux marchés de prestation.

Les objectifs poursuivis sont d'évaluer de manière globale les performances des services publics exploités en régie ou par des entreprises délégataires de service public ; et de délivrer une certification au regard d'indicateurs de développement durable.

Depuis 2006, l'évaluation-certification a donné lieu à plus de 110 missions pour des domaines tels que le chauffage urbain, les parcs de stationnement, la restauration scolaire, l'éclairage public, etc. Elle repose sur le même référentiel et la même méthodologie de travail que la labellisation Terre durable.

Le prix oscille entre 15.000 et 25.000 euros pour la certification spécialisée.

## Le modèle Afaq 26000 Collectivités



**ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION**  
11, rue Francis de Pressensé  
93571 La Plaine St Denis  
www.afnor.org

Stéphane GERBAUD, chef de produit DD/RSE,  
Département Innovation et Développement  
01-41-62-63-09  
stephane.gerbaud@afnor.org

Faisant suite au modèle Afaq 1000 NR Territoires créé en 2008, le modèle Afaq 26000 Collectivités a été réactualisé en 2011 afin d'être en adéquation avec la norme ISO 26000. Il s'agit d'une évaluation tierce partie relatives aux pratiques des collectivités et aux résultats obtenus, s'appuyant sur les 3 piliers du développement durable et sur le cadre de référence national pour les projets territoriaux de développement durable élaboré par le Ministère en charge du Développement Durable. Elle peut constituer tant un outil de pilotage opérationnel qu'un outil de valorisation d'une démarche de développement durable, que ce soit en interne ou en externe.

### A qui l'outil s'adresse t-il ?

L'outil peut être utilisé à toutes les échelles de collectivités : communes, départements, régions, etc.

#### **TÉMOIGNAGE | L'EXPÉRIMENTATION DU MODÈLE AFAQ 26000 COLLECTIVITÉS PAR LE CONSEIL GÉNÉRAL DE LA GIRONDE**

Alors que le territoire s'apprête à s'engager dans l'acte II de son agenda 21, le Conseil général a souhaité, bien en amont de l'évaluation de son projet territorial en 2013, procéder à une valorisation de la prise en compte du développement durable dans son management, ses politiques publiques et dans ses projets. Dans ce contexte, l'entrée par la norme ISO 26000 promet de renforcer la méthodologie d'évaluation en prenant en compte l'ensemble des actions développées par toutes les parties prenantes du territoire, et notamment les entreprises. « *Aujourd'hui, pour rendre compte de notre prise en compte du développement durable, nous nous appuyons sur le référentiel national d'évaluation des Agendas 21 locaux, et tentons de situer nos impacts et marges d'amélioration au regard du Profil développement durable de la Gironde (6 indices synthétiques alternatifs) et de notre contribution à la Stratégie nationale du développement durable* », précise Julie Chabaud, responsable de la mission Agenda 21. « *Nous devons néanmoins faire attention à ne pas être autocentrés. La norme ISO 26000 nous invite à nous poser de nouvelles questions avec les citoyens et les partenaires publics et privés autour d'une gouvernance dynamique de « co-responsabilité sociétale » contributive aux enjeux globaux et locaux du développement durable* ».

Afin de contribuer aux réflexions sur l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et de travailler sur l'appropriation du concept de responsabilité sociétale, l'assemblée départementale vote à l'unanimité au début de l'année 2012 l'expérimentation de l'évaluation et l'installation d'un chantier pluriel girondin sur l'ancrage territorial de la responsabilité sociétale. Pour ce faire, une évaluation de la prise en compte du développement durable par le Conseil général en termes de vision et de stratégie, de gestion interne et au travers des différents domaines d'action et d'intervention sur le territoire est prévue via l'évaluation des pratiques et des outils de pilotage. Ainsi, une première phase de préparation (sur site et hors site) a permis de clarifier les objectifs de l'évaluation, de recueillir les premières données et d'identifier les parties prenantes internes et externes à rencontrer et à contacter.

Du 26 au 30 mars de la même année, trois évaluateurs sont mandatés par Afnor Certification pour analyser la démarche et les activités du Conseil général en mobilisant de nombreuses parties prenantes internes et externes : élus, directions du Conseil général, syndicats, collectivités territoriales infra ou voisines, et d'autres partenaires tels que le MEDE, la DREAL Aquitaine, Coop de France, Véolia, etc. Ces

dernières ont été mobilisées collectivement sur une demi-journée en présence des évaluateurs sur le chantier « Ancrage territorial de la RSO » mis en place dès septembre 2011, ainsi que sur une réunion avec les parties prenantes régionales (DREAL, CAP Sciences, Région, Communauté urbaine de Bordeaux, Ademe) au titre du déploiement du projet Caravane Rio +20. Elles ont également été sollicitées lors d'entretiens individuels. Au total, plus d'une centaine de personnes ont été consultées pendant quelques jours seulement. Dans le cadre de l'analyse documentaire, plus de 350 documents du Conseil général ont été soumis aux évaluateurs, dont le projet de mandat, les principaux éléments budgétaires, les rapports des services, le rapport annuel de développement durable, etc. A la suite de ce travail ayant duré environ 6 semaines, une première version du rapport d'évaluation a été soumise pour relecture et avis au comité technique de l'évaluation porté par la mission Agenda 21 et la Direction générale des services. Le 4 juin 2012, était organisée la restitution publique de l'évaluation de la responsabilité sociétale par l'Afnor, en présence d'environ 115 personnes dont le premier vice-président du Conseil général et le délégué du président au Développement durable, Plan Climat et responsabilité sociétale. Pour les cinq critères de pratiques stratégiques, managériales et opérationnelles, l'Afnor a dégagé, d'une part, des points à pérenniser tels que le plan Solidarité 2013 et la recherche systématique de mutualisation et, d'autre part, des pistes de progrès consistant par exemple à contribuer aux recherches actuelles sur les « Analyses de cycle de vie services ou prestations » en menant un projet pilote, compléter la protection de la biodiversité par une veille sur les documents programmatiques nouveaux, mais aussi profiter de l'Inter-SCoT pour aligner cette stratégie avec les réalités départementales. Le Conseil général a finalement obtenu la note de 642/1000, note globale situant le département dans le dernier quart du niveau « Confirmé » de l'échelle de maturité, cette dernière comprenant 4 niveaux différents.

**Julie CHABAUD**, responsable de la mission Agenda 21  
Téléphone : 05-56-99-67-64 | E-mail : agenda21gironde@cg33.fr

## Quelle est la méthodologie utilisée ?

Le modèle d'évaluation de la performance de l'intégration des principes de développement durable au sein d'une collectivité est un modèle qui s'articule autour de deux axes d'évaluation : l'évaluation des pratiques et l'évaluation des résultats relatifs aux finalités.

Du point de vue des pratiques, l'analyse porte sur 5 critères d'évaluation, subdivisés eux-mêmes en sous-critères :

- **vision en termes de responsabilité sociétale et gouvernance** : dialogue avec les parties prenantes, identification de la sphère d'influence, hiérarchisation des enjeux, gouvernance et prise de décision, loyauté des pratiques, etc.
- **intégration de la responsabilité sociétale et gestion interne responsable** : déclinaison de la stratégie, assimilation de la stratégie de responsabilité par les agents, dialogue social, gestion de la santé et de la sécurité au travail, communication interne, octrois de financements, d'aides et de subventions publiques, etc.
- **urbanisme et aménagement durable des territoires** : documents de planification, d'aménagement et d'urbanisme, dimension participative, tourisme, espaces agricoles et forestiers, installations et équipements collectifs, anticipation des risques, etc.
- **services aux populations et dynamiques locales** : développement économique du territoire, emploi et insertion professionnelle, éducation et formation au développement durable, santé, etc.
- **prise en compte de l'environnement, de sa qualité et de sa dégradation** : réduction des consommations d'énergie et du contenu en carbone de la production, gestion de l'eau, conservation de la biodiversité et préservation des milieux et des ressources, déchets.

L'évaluation Afaq 26000 Collectivités vise à procéder par la suite à une analyse des résultats au regard des 5 finalités du développement durable citées par le cadre de référence national des projets territoriaux de déve-

loppement durable, afin d'observer si les résultats correspondent bien aux pratiques mises en place par les collectivités et permettent de mesurer la performance de ces pratiques :

- Finalité 1 - lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère : réduction de la consommation énergétique et des émissions de gaz à effet de serre, favoriser les énergies renouvelables, transports, etc.
- Finalité 2 – préservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources : protection des espèces et des habitats, gestion rationnelle des ressources naturelles, lutte contre les pollutions des milieux (eau, air, sols), etc.
- Finalité 3 – cohésion sociale et solidarité entre les territoires et entre générations : inclusion sociale et accès à l'emploi pour tous, lutte contre la pauvreté, lutte contre toute forme d'exclusion et de discrimination, etc.
- Finalité 4 – bien-être de l'individu et épanouissement de tous les êtres humains : urbanisme et cadre de vie, sécurité et prévention des risques naturels et technologiques, gouvernance et démocratie participative, coopération décentralisée, etc.
- Finalité 5 – dynamiques de développement suivant des modes de production et de consommation responsables : diversification des producteurs et des activités, réduction des déchets à la source, recours aux écolabels et à la certification environnementale, développement de la responsabilité sociale et environnementale des organisations, etc.

## Quelles sont les différentes étapes de travail ?

L'évaluation est réalisée par une équipe de 2 évaluateurs mandatés par l'Afnor.

### Phase 1 – Préparation en partie sur site

- elle s'effectue en amont de l'évaluation proprement dite, au moins 2 semaines avant le début de la mission ;
- il y a une collecte des données nécessaires pour la préparation de l'évaluation dont : les différents documents relatifs au fonctionnement de la collectivité, les éléments de diagnostics du territoire, la stratégie et les politiques de développement durable de la collectivité, la compilation des indicateurs suivis par la collectivité à évaluer ;
- identification des parties prenantes selon 2 catégories :
  - internes : ensemble des élus et des chefs de service, agents et leurs représentants, rencontrés physiquement lors de l'évaluation ;
  - externes : associations, fournisseurs, réseaux de formation, autres collectivités, etc. contactées par téléphone ou rencontrés physiquement lors de l'évaluation ;
- les élus précisent également les modalités de la phase de restitution en identifiant le public ciblé, pour garantir la transparence de la démarche.

### Phase 2 – Evaluation sur site

- entretiens avec différents collaborateurs de la collectivité, tout comme avec différentes parties prenantes externes, l'objectif étant de rechercher des exemples factuels ;
- les 2 évaluateurs déterminent des notes après analyse des résultats selon les 5 finalités du développement durable ;
- les 2 évaluateurs peuvent également présenter en réunion de synthèse quotidienne les éléments collectés au fur et à mesure.

### Phase 3 – Analyse et restitution

- rédaction du bilan de l'évaluation par l'équipe d'évaluateurs selon la trame prévue à cet effet ;
- lors de la réunion de restitution à chaud (en clôture de l'évaluation), les 2 évaluateurs présentent les principaux points forts de la collectivité ainsi que les principales pistes d'amélioration à explorer ;

- à l'issue de cette réunion, l'équipe d'évaluateurs finalise le rapport d'évaluation en précisant pour chaque pratique et chaque finalité les points à améliorer et les points à pérenniser.

### Livrables

- rapport d'évaluation détaillé reprenant chaque pratique croisée avec les critères d'évaluation et les finalités du développement durable, ainsi qu'un bilan qualitatif des points à améliorer et à pérenniser ;
- une note pour chaque sous-critère du modèle ainsi qu'une note globale sur 1000 points illustrant le niveau de maturité global de la démarche évaluée ;
- logo correspondant au niveau de maturité à la note globale obtenue ;
- attestation d'évaluation avec le niveau de maturité atteint et avec la note globale obtenue.



### A RETENIR

La durée moyenne d'une notation est de **2 à 3 mois**.

Pour une collectivité de petite taille (environ 3000 habitants et une cinquantaine d'agents), l'évaluation nécessite environ 8 jours de travail, soit un prix total d'environ **12.000 euros**.

Quant aux collectivités locales de taille plus importante (à partir de 100.000 habitants et 2.000 agents), la mission comprend environ 20 jours, soit environ **30.000 euros**.

## Un exercice au cœur d'une démarche territoriale de développement durable



- amorcer une **vision globale** de la stratégie territoriale de développement durable ;
- créer une émulation et susciter des **questionnements** auprès des élus et des agents de la collectivité, via les réunions plénières et la série d'entretiens individuels ;
- avoir un **regard extérieur** sur sa propre méthodologie d'évaluation ;
- pouvoir **se comparer** entre collectivités afin de favoriser le benchmark et structurer les échanges entre collectivités.



- la réussite de cet exercice est conditionnée par un **portage politique et hiérarchique** ;
- l'évaluation induit une **forme d'obligation de renouvellement tacite** si la collectivité souhaite renouveler l'expérience pour se comparer dans le temps ;
- la mainmise de l'évaluateur sur le modèle oblige la collectivité à **gérer la complexité et la technicité** du référentiel et du système de pondération.

## Conduite de projets

- Ingénierie territoriale : À question technique, réponse politique nov. 2012

## Développement durable

- Volet social des Agendas 21 et compétences des collectivités mai 2011
- Conditionnalités des aides au principe du développement durable mai 2011
- Agendas 21 et compétences mars 2010
- Les stratégies d'amélioration continue dans les agendas 21 : quelles réalités ? avr. 2008

## Développement économique

- Économie résidentielle - Du diagnostic à la stratégie fév. 2011
- Le bois local dans l'urbanisme et la construction - Pistes d'actions pour développer l'économie des territoires ruraux déc. 2010
- Recourir au bois local dans la commande publique - Guide de recommandations nov. 2010
- Le bois des forêts françaises : Une opportunité de développement pour les territoires ruraux mars 2009
- Les territoires dans les stratégies de développement économique des Régions janv. 2008

## Energie-Environnement

- Pour une approche systémique de l'adaptation au changement climatique sep. 2012
- Mettre en œuvre la Trame verte et bleue en milieu urbain juin 2012
- Comment la nature s'intègre dans les politiques des territoires urbains ? nov. 2010
- La concertation dans la conduite d'un Plan climat-énergie territorial oct. 2010
- Un diagnostic énergie/gaz à effet de serre à l'échelle de mon territoire oct. 2010
- Les facteurs clés de succès des projets touristiques en milieu rural févr. 2010
- Biodiversité et territoires : la nature et la ville durable janv. 2010

## Gestion de l'espace-Urbanisme

- La préservation des espaces naturels et agricoles dans les SCoT dec. 2012
- La localisation du développement urbain dans les SCoT dec. 2012
- Indicateurs de suivi dans les SCoT juin 2012
- Quelle gouvernance pour le suivi du SCoT ? juin 2012
- La mise en œuvre d'un SCoT, un vrai défi - Synthèse juin 2012
- Intégrer les questions énergétiques et la lutte contre le changement climatique dans les SCoT mai 2012
- Intégrer la nature en ville dans le Plan local d'urbanisme nov. 2011
- La contribution des schémas de cohérence territoriale aux enjeux de développement économique des territoires oct. 2011
- La prise en compte de l'énergie et du climat dans les SCoT juil. 2009
- Les coûts de l'élaboration d'un SCoT juin 2008

## Service au public

- Services publics, Services au public - Quels enjeux pour les collectivités ? oct. 2012



# Présentation

## MISSION

Etd, le centre de ressources du développement territorial, assure une mission d'intérêt général au service des collectivités et de leurs groupements.

Ses services fondés sur des études et des productions méthodologiques visent à qualifier et professionnaliser les élus, techniciens et partenaires engagés dans l'élaboration d'un projet de territoire et de ses déclinaisons opérationnelles.

Dans certains domaines émergents ou sur des champs encore peu investis, Etd accompagne l'expérimentation de nouvelles formes d'intervention et d'action des collectivités afin de contribuer à faire progresser les politiques publiques.

L'observation des modalités de coopération entre collectivités est un axe majeur des travaux d'Etd, qu'il s'agisse de coopération entre collectivités de même rang à l'échelle de territoires plus vastes ou entre des collectivités de niveau différent.

## GOVERNANCE

Avec l'adoption de ses nouveaux statuts en octobre 2012, Etd a élargi sa gouvernance aux associations d'élus et aux réseaux nationaux intervenant dans le champ du développement territorial. L'association comprend désormais quatre catégories de membres : collectivités et leurs groupements, Régions et Départements, association d'élus et réseaux nationaux.

Un comité des financeurs réunit les personnes morales publiques ou privées contribuant de façon substantielle et récurrente au financement du programme de travail de l'association et est invité aux réunions du conseil d'administration.

## ACTIVITÉ

L'activité d'Etd est conduite pour et en partenariat avec ses usagers. Elle s'organise en 3 grands domaines :

- Observation des stratégies et des pratiques du développement territorial,
- Travaux de recherche-développement à vocation méthodologique,
- Services aux élus et techniciens engagés dans le développement territorial.

### PRÉSIDENT

Marc CENSI

### DIRECTRICE

Delphine VINCENT

### BUDGET

2,5 M€ dont 75% Datar - Caisse des dépôts et 25% recettes propres

### ADHÉRENTS AU 31/12/2012

262 dont 12 Régions, 19 Départements et 231 Intercommunalités et leurs groupements

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

Régions	4 sièges
Départements	4 sièges
Collectivités et groupements	6 sièges
Associations d'élus et réseaux	6 sièges
Personnalités qualifiées	4 sièges

