

La démarche intégrée de développement durable dans les projets territoriaux (Agenda 2030)

Mai 2022

Répondre aux enjeux d'un développement durable

39 élus et agents de différentes communes et EPCI des Pyrénées-Orientales ont participé du 10 au 13 mai 2022 à la formation proposée par le Département en partenariat avec l'association départementale des maires sur "*la démarche intégrée de développement durable dans les projets territoriaux (agenda 2030)*".

En introduction de ces journées, les participants ont été invités à exprimer la façon dont ils appréhendaient les problématiques d'un développement durable en choisissant un mot qui les interpellaient plus particulièrement. Quels que soient les termes retenus - mutation, transition, adaptation, rupture, décroissance, résilience, métamorphose, transformation, planification écologique, développement soutenable... - tous exprimaient la nécessité de profondes transformations, dans les comportements individuels comme dans l'action des collectivités locales, pour remédier aux déséquilibres de toutes sortes que les modes de développement qui ont prévalu jusqu'à présent ont engendrés.

C'est dans cette optique que la formation visait à proposer des "clés" pour intégrer ces enjeux de façon transversale dans l'ensemble des actions, programmes, politiques et projets des collectivités.

Une feuille de route pour une approche globale

La formation s'organisait pour cela autour de l'établissement d'une "feuille de route" reposant sur des orientations, un cadre d'action et des méthodes permettant aux participants de développer une approche intégrée dans leur collectivité :

Diagnostic des enjeux

- Ressources et handicaps
- Évolutions et dynamiques
- Acteurs et initiatives au regard des ODD



Orientations

Analyse des acteurs et politiques

- Acteurs et parties prenantes
- Compétences, programmes, outils de planification
- Organisation interne



Cadre d'action

Identification des pratiques

- Participation
- Pilotage
- Suivi et évaluation
- ...



Méthode

Orientations

Que l'on envisage une démarche globale (un Agenda 2030 par exemple) ou une action plus ciblée, il est important de commencer par bien identifier d'où l'on vient (quel "diagnostic" pose-t-on ?) et "où l'on veut aller" (quelles orientations veut-on poursuivre, quels objectifs se fixe-t-on ?).

Cette première étape ne doit pas être négligée. Elle permet d'approfondir la vision que l'on a spontanément de son territoire, d'un problème rencontré, et d'appréhender l'ensemble des dimensions d'une situation donnée - et c'est ce qui fait la spécificité d'une démarche *intégrée* de développement durable, qui s'attache à prendre en compte l'ensemble des enjeux. Elle permet également de partager et d'enrichir cette vision avec l'ensemble des acteurs concernés. En première approche, elle pourra utilement faire l'objet d'une réflexion partagée entre les élus et au sein des services.

Cette première étape peut être conduite de manière plus ou moins élaborée, selon le type de projet envisagé et les moyens dont on dispose. Il est dans tous les cas souhaitable d'analyser :

- les atouts et handicaps de son territoire,
- les dynamiques positives et celles qui, inversement, apparaissent inquiétantes,
- les acteurs et initiatives qui semblent aller dans un sens souhaitable (et sur lesquels il est possible de s'appuyer) ou qui semblent a contrario aller en sens contraire.

Un tableau comme celui qui a été proposé lors de la formation permet d'établir de façon simple ce diagnostic pour pouvoir à partir de là envisager les orientations à prendre, les objectifs à poursuivre :

Mon territoire	... en positif	... et en négatif	
Ressources et handicaps			⇒
Évolutions et dynamiques			
Acteurs et initiatives			

Orientations à prendre,
objectifs à poursuivre

Au-delà du temps individuel de réflexion auquel il a donné lieu lors de la journée de formation, ce tableau a vocation à être repris pour le compléter avec des données et informations permettant d'objectiver, préciser voire amender la vision spontanée que l'on a de son territoire et, d'autre part, en faire un diagnostic partagé de façon collective, au sein de la collectivité ou de manière plus large, en y associant des habitants ou acteurs du territoire.



Un appui à la réflexion : les objectifs de développement durable.

Une démarche intégrée de développement durable suppose de prendre en compte l'ensemble des enjeux correspondants.

Lors du sommet des Nations Unies sur le développement durable, en 2015, les États Membres ont adopté un "*Programme de développement durable à l'horizon 2030*" organisé autour de 17 grands objectifs : les objectifs de développement durable (ODD) – cf. page suivante.

Ces 17 grands objectifs ont été définis au niveau international, mais il est possible de s'en inspirer pour les décliner à l'échelon local. Cela peut notamment permettre de prendre en considération des aspects que l'on aurait pu en première approche oublier ou sous-estimer. Il peut ainsi être intéressant, comme cela a été proposé lors de la formation, de confronter les orientations et objectifs que l'on se donne au regard de ces ODD.

On pourra trouver davantage d'informations sur ces objectifs sur les sites de l'ONU et de l'État français : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/> et <https://www.ecologie.gouv.fr/ODD>

Les échanges autour de ces objectifs de développement durable, lors des quatre journées de formation, ont montré que la plupart d'entre eux évoquent des problématiques que les participants rencontrent dans leur territoire - par exemple en matière de ressources en eau, de santé, de changements climatiques, de pauvreté ou bien encore de biodiversité., tandis que d'autres apparaissent plus éloignés.

Des ODD qui ont de prime abord paru plus éloignés des préoccupations des participants à la formation...	... et qui ont pourtant trouvé des illustrations concrètes
"Egalité entre les sexes" (objectif 5)	Des inégalités subsistent entre hommes et femmes au sein même des collectivités
"Inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre" (objectif 10),	Une commune ou une intercommunalité peut à son échelle chercher à réduire ces inégalités à travers ses achats ("commerce équitable")
"L'avènement de sociétés pacifiques (...), l'accès de tous à la justice et (...) des institutions efficaces, responsables et ouvertes" (objectif 16)	La formation des agents participe d' <i>institutions efficaces</i> . Il a également été relevé que la commune constitue l'échelon territorial le plus proche des citoyens et que leur permettre de participer à des démarches menées par la collectivité peut contribuer à redonner sens à une démocratie par ailleurs malmenée.
"Les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable" (objectif 17).	Un " <i>partenariat mondial pour le développement durable</i> " suppose d'en décliner les finalités à tous les niveaux, depuis le niveau international jusqu'au niveau local. Cela passe par des relations de coopération entre les différents échelons territoriaux. Des collectivités, dont certaines de petite taille, développent des échanges et coopérations avec des collectivités d'autres pays (dans le cadre par exemple de jumelages).

Les objectifs de développement durable (ODD)

 <p>1 ÉRADICATION DE LA PAUVRETÉ</p>	Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.	 <p>10 RÉDUCTION DES INÉGALITÉS</p>	Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.
 <p>2 LUTTE CONTRE LA FAIM</p>	Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable.	 <p>11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES</p>	Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résiliants et durables.
 <p>3 ACCÈS À LA SANTÉ</p>	Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être à tout âge.	 <p>12 CONSOMMATION RESPONSABLE</p>	Établir des modes de consommation et de production durables.
 <p>4 ACCÈS À UNE ÉDUCATION DE QUALITÉ</p>	Assurer l'accès de chacun à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de sa vie.	 <p>13 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE</p>	Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.
 <p>5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</p>	Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.	 <p>14 PROTECTION DE LA FAUNE ET DE LA FLORE AQUATIQUES</p>	Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins de développement durable.
 <p>6 ACCÈS À L'EAU SALUBRE ET À L'ASSAINISSEMENT</p>	Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.	 <p>15 PROTECTION DE LA FAUNE ET DE LA FLORE TERRESTRES</p>	Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.
 <p>7 RECOURS AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES</p>	Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.	 <p>16 JUSTICE ET PAIX</p>	Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes
 <p>8 ACCÈS À DES EMPLOIS DÉCENTS</p>	Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.	 <p>17 PARTENARIATS POUR LES OBJECTIFS MONDIAUX</p>	Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable.
 <p>9 INNOVATION ET INFRASTRUCTURES</p>	Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.		

Il n'y a bien sûr pas de lecture, d'interprétation unique des objectifs de développement durable. Il appartient à chaque collectivité de s'en saisir, comme un outil d'aide à la décision, pour analyser dans quelle mesure elle les intègre à son échelle dans ses projets, ses actions, ses programmes et ses politiques.

Développement durable : faire plus ou faire autrement ?

Une démarche intégrée de développement durable ne se traduit pas nécessairement par la mise en œuvre d'actions nouvelles. Elle conduit en revanche à reconsidérer l'action de la collectivité au regard des objectifs d'un développement durable, en termes d'évolutions, de réorientations, de changements, d'adaptations, que ce soit dans ses compétences, ses programmes d'action, ses orientations politiques, son organisation, son fonctionnement et son budget. **Il ne s'agit par conséquent pas (nécessairement) de faire plus, mais de faire autrement.**

On peut schématiquement distinguer trois "registres" d'actions de la collectivité : dans son fonctionnement et sa gestion interne, dans l'exercice de ses compétences et la mise en œuvre de ses politiques, dans l'implication possible des habitants et des acteurs locaux :



Une démarche intégrée va donc conduire la collectivité à s'interroger sur la façon dont elle mobilise chacun de ces trois registres d'action - et la cohérence entre les trois sera un facteur déterminant de la réussite de sa politique.

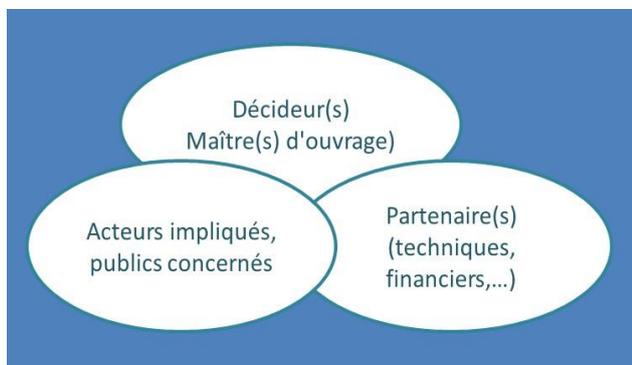
Par exemple en matière de mobilités : ce qui peut être fait pour développer les alternatives à la voiture individuelle fournit une bonne illustration de la façon dont ces trois registres d'action peuvent se compléter.

Le développement d'aménagements cyclables, de cheminements piétons, du covoiturage, de transports en commun, relèvent des **compétences des collectivités et des politiques** qu'elles peuvent déployer en ce sens. Mais elles ne produiront leurs effets qu'à travers une évolution des comportements de tout un chacun, et supposent par conséquent que la collectivité sache favoriser cette évolution en **impliquant les habitants et les acteurs** locaux (à travers une sensibilisation active, l'accompagnement à la mise en place de plans de déplacement (des entreprises, des établissements scolaires, des administrations...), de pedibus, l'organisation d'événements, des aides financières...). Elle devra en outre **se montrer elle-même exemplaire**, à travers la façon dont les élus et les agents font eux-mêmes évoluer leurs propres comportements.

Cadre d'actions

Il est important de bien appréhender le cadre d'action qui va permettre de développer une démarche intégrée. Il s'agit pour cela d'analyser quels sont les acteurs et parties prenantes concernées, les compétences, programmes et outils de planification à travers lesquelles cette démarche pourra se déployer, l'organisation interne sur laquelle il sera possible de s'appuyer.

Les acteurs et parties prenantes concernées



► On peut schématiquement identifier trois grandes catégories d'acteurs.

Dans la mesure où une démarche de développement durable conduit à prendre en compte de multiples dimensions, ces acteurs peuvent être nombreux.

On pensera spontanément à ceux qui sont présents sur son territoire, mais il ne faut pas oublier ceux qui peuvent être extérieurs à son territoire mais qui peuvent également le concerner : les échelons territoriaux supra communaux, les associations,

entreprises ou organisations professionnelles qui interviennent à des échelles plus larges, les territoires voisins avec lesquels il peut être intéressant de travailler, les partenaires techniques ou financiers départementaux, régionaux ou nationaux...

Au-delà de la seule identification de ces différents acteurs, il est utile de se demander dans quelle mesure ils peuvent être moteurs, freins ou indifférents au regard du projet que l'on envisage, de la démarche que l'on souhaite développer. Cela permettra en particulier de prévoir la façon dont on pourra les mobiliser (voir plus loin "La participation", p. 7) ainsi que l'information et la communication qu'il faudra mettre en œuvre.

Les compétences, programmes et outils de planification

Parce qu'elle recouvre de multiples dimensions, une démarche intégrée de développement durable recoupe dans la plupart des cas différentes compétences, programmes et outils de la planification de la collectivité, mais aussi des différents échelons territoriaux qui interviennent également sur son territoire (échelons territoriaux qui vont, de ce fait, devenir parties prenantes concernées).

Bien identifier ces compétences, programmes et outils de planification va permettre d'une part de les articuler de façon cohérente au regard des objectifs poursuivis, et d'autre part de mobiliser les ressources - techniques, humaines, budgétaires... - correspondantes :

- les articuler de façon cohérente au regard des objectifs poursuivis, en faisant en sorte qu'elles se complètent et favorisent les synergies ; une stratégie en matière de mobilités, par exemple, pourra recouper différentes compétences (voirie, urbanisme, transports, affaires scolaires, social, environnement...), programmes (PCAET, Leader, restructuration d'un centre bourg...) et outils de planification (PLU(i), PLD, PLH...) : la question, ici, va être d'examiner comment les objectifs que se fixe la collectivité en matière de mobilités vont se décliner à travers ces différents "outils" ;
- mobiliser les ressources correspondantes, en termes humains et techniques notamment (l'adhésion politique des élus responsables - adjoint(e)s, vice-président(e)s, les savoir-faire et l'implication des agents et services concernés) mais également budgétaires : une stratégie en développement durable ne se traduit pas (nécessairement) par l'engagement de nouveaux moyens, mais peut davantage conduire à un redéploiement des moyens existants (un budget voirie, par exemple, dont une part sera affectée aux aménagements favorisant les mobilités douces) ; il s'agit de "faire autrement" plutôt que de "faire plus".

Cette analyse des compétences, programmes et outils de planification va ainsi permettre d'introduire la nécessaire transversalité d'une démarche de développement durable à travers les différentes politiques très souvent déployées de façon "verticale" sur le territoire de la collectivité.

L'organisation interne

Cette transversalité va devoir trouver sa traduction dans l'organisation interne de la collectivité, sur le plan politique comme sur le plan technique et administratif :

- sur le plan politique : les réflexions vont-elles être menées et les décisions prises à travers les instances habituelles de la collectivité (commissions, bureau, ...) ou bien le fait de les partager doit-il conduire à la mise en place d'une instance dédiée (comité de pilotage, commission développement durable,...) réunissant les différents élus concernés ? La question se pose d'autant plus lorsque la démarche mobilise plusieurs échelons territoriaux, ce qui est très souvent le cas pour une démarche de développement durable, et suppose alors de mettre en place une instance "mixte" ;
- sur le plan technique et administratif : l'organisation des services permet-elle, et plus encore, favorise-t-elle, la transversalité, le travail en mode projet ? Faut-il prévoir la constitution d'un "comité technique" réunissant les agents concernés ? Qui sera le "chef de projet" coordonnant la démarche ?

Souvent simple, dans une petite collectivité, parfois plus compliquée, dans les collectivités plus importantes, cette organisation gagne toujours à être formalisée, avec l'aval des personnes concernées. Il s'agit, à travers cette organisation, d'afficher très clairement la transversalité de la démarche, et d'anticiper les éventuelles réticences voire objections qui peuvent se manifester de la part de personnes pouvant l'apercevoir comme un empiètement sur leurs prérogatives.

Une démarche transversale : le témoignage de Quétigny

La commune de Quétigny est une ville de l'agglomération dijonnaise, qui compte un peu moins de 10 000 habitants. La commune s'est engagée dans un Agenda 21 en 2008. Elle a décidé en 2019 de poursuivre et redéployer sa démarche dans le cadre d'un Agenda 2030. Elle s'est en outre déclarée en "*état d'urgence climatique et sociale*" au mois de novembre 2020.

La formation a été l'occasion de profiter du témoignage de Philippe SCHMITT, adjoint délégué au patrimoine, aux projets urbains, au développement soutenable, à la transition écologique et à l'économie sociale et solidaire, qui a notamment mis en avant, à travers l'expérience de sa ville l'importance de :

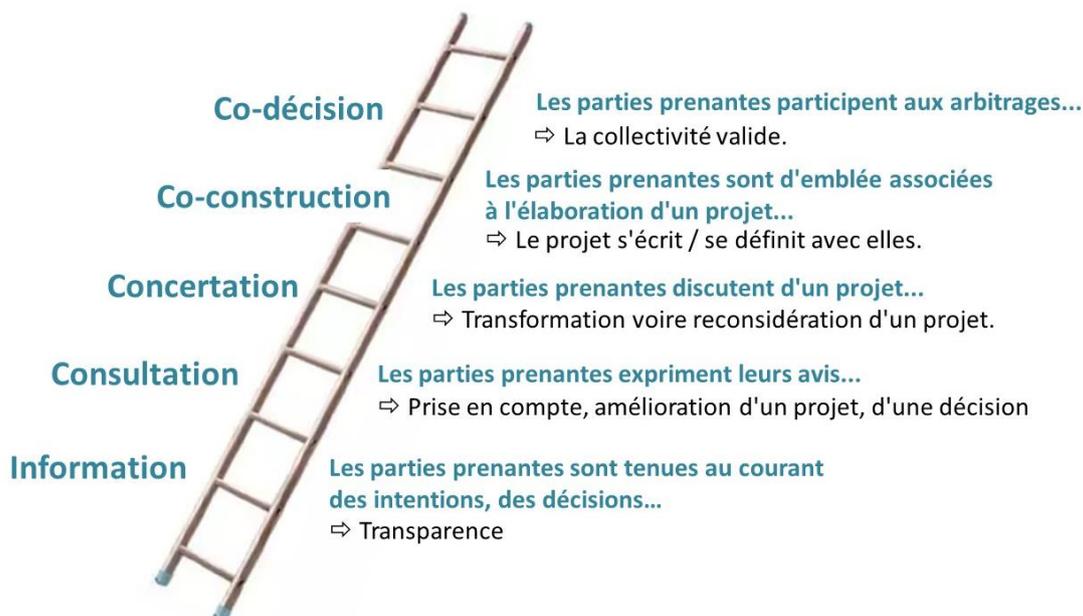
- l'engagement politique de la collectivité dans la démarche, portée à son plus haut niveau par le maire,
- l'implication des élus, à travers une "commission développement durable" ouverte à tous ceux qui le souhaitent, la prise en compte des objectifs de la ville en matière de développement durable par chacune des commissions organiques, la formation des élus (avec une première formation sur le développement durable organisée dans le cadre de l'agenda 21 et, plus récemment, une seconde formation proposant une réflexion prospective sur la ville à l'horizon 2050),
- la participation des habitants et des associations : la ville a organisé un forum et des ateliers pour susciter et faciliter cette participation, et les actions de l'Agenda 21 ont selon les cas été portées par des associations ou par la ville elle-même,
- une information et une communication permanente, à travers des pages ou des rubriques rendant compte de l'avancée des actions dans chacune des parutions du bulletin municipal, des flyers distribués dans les boîtes aux lettres, des stands "Agenda 21" dans le cadre de toutes les manifestations organisées sur la commune,
- une organisation des services en mode projet, avec un chargé de mission assurant la coordination et impulsant les projets,
- l'évolution au fil du temps d'un Agenda 21 se traduisant principalement à travers un plan d'action vers un Agenda 2030 se traduisant davantage par la prise en compte du développement durable dans l'ensemble des projets, programmes et politiques de la collectivité.

Méthode

Une démarche de développement durable, comme par exemple un Agenda 2030, suppose la participation de l'ensemble des parties prenantes concernées. Elle s'inscrit en outre dans la durée et doit par conséquent éviter le risque d'"essoufflement" auquel est exposé tout projet au long cours. La formation a permis d'aborder ces deux aspects.

La participation

Le terme de "participation" est souvent associé à celui de "concertation". Ce dernier recouvre dans l'esprit de ceux qui l'emploient des acceptions très diverses. Il est par conséquent nécessaire de clarifier ce que l'on entend par cette notion de "participation". Elle comporte en effet, *dans la pratique*, différents "niveaux" possibles, que l'on peut schématiquement représenter de la façon suivante :



Plusieurs observations peuvent être faites à partir de ce schéma.

- Le choix du "bon niveau" de participation est un choix politique. Il dépend du projet, du contexte, des objectifs... Il demande à être bien réfléchi, car il engage ensuite la collectivité : elle devra respecter les "règles du jeu" qu'elle aura fixées, au risque sinon de perdre la confiance des parties prenantes. Elle gagnera d'ailleurs à afficher très clairement ces règles du jeu, sous forme par exemple d'une "charte de la participation" précisant de façon simple et synthétique (pas plus d'une page) l'"objet" de cette participation, la façon dont elle sera menée, y compris son calendrier, et l'usage qu'en fera la municipalité (comment la démarche participative s'inscrit dans un processus de décision).
- Il est tout à fait possible, dans le cadre d'une même démarche, de combiner différents niveaux de participation, en fonction des différentes parties prenantes concernées. L'Agenda 21 d'une commune a par exemple été ainsi co-construit dans le cadre d'une commission extramunicipale (réunissant des élus et des habitants) et que les projets qui en ont résulté ont fait l'objet d'une consultation auprès de l'ensemble de la population par le biais d'un questionnaire en ligne.
- Les moyens mis en œuvre pour mener une démarche participative peuvent être très variés. Ils doivent être adaptés aux projets et, surtout, aux parties prenantes que l'on souhaite mobiliser. On n'utilisera pas les mêmes méthodes pour impliquer les commerçants d'un quartier et les enfants d'une école... Si des réunions publiques peuvent dans certains cas rester indispensables, bien d'autres outils existent : enquête, visites, groupes de travail, déambulations, voyage d'étude, auditions, etc. La plupart d'entre eux peuvent être mis en œuvre même avec des moyens limités.

Quelles que soient les options retenues, il faut dans tous les cas :

- prévoir une information préalable. Pour pouvoir se prononcer utilement, les parties prenantes doivent disposer d'une vision suffisante du contexte et des enjeux d'un projet, d'une démarche. Le risque sinon est d'obtenir des avis ou des propositions "hors sujet" et par conséquent inexploitable, avec les risques d'incompréhension et de déception que cela peut entraîner.
- bien définir le "périmètre" de la participation. Il est notamment important, le cas échéant, de bien préciser ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. Ainsi par exemple, dans le cadre d'une concertation pour la mise en place d'une ZFE (Zone à Faible Emission) réglementant l'accès des véhicules en fonction de leurs émissions de polluants (vignette Crit'air), une agglomération avait d'emblée défini le périmètre géographique et les types de véhicules concernés ; l'objet de la concertation portait sur les dérogations possibles, en particulier lors de la période transitoire de mise en place de cette ZFE.
- prévoir et afficher dès le début le calendrier (les étapes et le terme) d'une démarche participative, qui devra s'articuler avec celui de la prise de décision de la collectivité.
- rendre compte des résultats d'une démarche participative, des suites qu'elle lui donne, de la façon dont la collectivité les prend en compte.

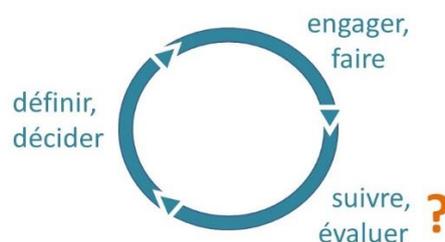
Faire vivre un projet, animer une démarche dans la durée : le suivi et l'évaluation

Il est souvent plus simple d'initier une démarche que de la faire vivre dans la durée. Si l'on sait généralement engager un projet (décider, faire), on est souvent plus démuni pour l'animer sur le moyen et long terme, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une démarche qui s'inscrit dans le temps, comme un Agenda 2030 par exemple. Il est en permanence nécessaire d'entretenir la motivation (des parties prenantes) et d'*actualiser*, d'*adapter* les actions engagées, au regard de la façon dont elles avancent et pour tenir compte des évolutions du contexte, des enjeux.

Il faut pour cela être capable d'à la fois "montrer que ça avance" et le cas échéant d'"ajuster le tir" pour adapter en tant que de besoin les objectifs et améliorer ce qui doit l'être dans la mise en œuvre des actions. Cela nécessite de s'organiser pour suivre et évaluer ce que l'on fait, et de "garder un œil ouvert" pour observer les évolutions à intégrer.



Mais le suivi et l'évaluation restent très souvent le maillon faible dans la conduite des actions, programmes et politiques des collectivités.



La formation a par conséquent été l'occasion d'aborder, sans l'approfondir, la manière d'organiser ce suivi et cette évaluation.

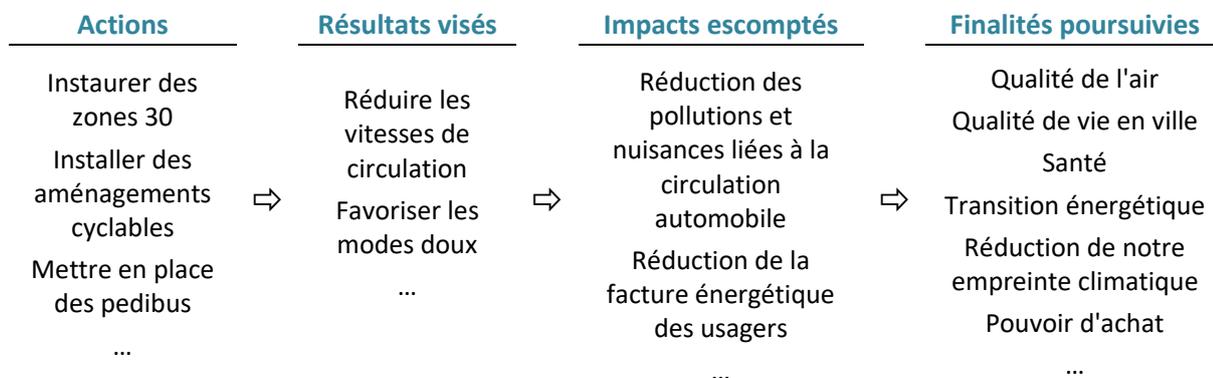
Toute action, programme ou politique peut se définir en fonction d'une logique qui est la suivante :

action ➔ résultat(s) ➔ impact(s) ➔ finalité(s)

L'exemple des radars et de la sécurité routière permet d'illustrer cette logique :



Dans la plupart des cas, les actions, résultats visés, impacts escomptés et finalités poursuivies sont multiples ; par exemple (et de façon évidemment non exhaustive) :



En fonction de ses objectifs, la collectivité définira :

- ses critères¹ (d'appréciation des résultats et des impacts des actions mises en œuvre) puis, en fonction de ces critères, les indicateurs correspondant,
- les modalités d'évaluation :
 - avec qui ? Les élus, les services d'une collectivité peuvent, à partir des indicateurs, porter une appréciation sur les résultats les impacts d'une action. La légitimité de cette appréciation est renforcée si elle est partagée avec les parties prenantes - un groupe d'habitants ou d'usagers, par exemple : on parlera alors d'évaluation participative.
 - quand ? Les résultats et a fortiori les impacts d'une action ne peuvent être convenablement évalués qu'au bout d'un certain temps, qui dépend bien sûr de la nature des projets (la fréquentation d'un équipement peut se mesurer plus rapidement que l'évolution de comportements liés à la mobilité, et ces dernières plus rapidement que les effets d'une politique d'urbanisme, pour laquelle le recul nécessaire est obligatoirement beaucoup plus important).

Ce suivi et cette évaluation dépendent de l'importance des projets et des moyens de la collectivité.

Ils peuvent être mis en œuvre de façon simple et sans nécessiter de grands moyens pour les plus petites d'entre elles.

Il faut en outre garder à l'esprit que les indicateurs (chiffrés) ne sont pas les seuls outils pour évaluer une action et qu'associer les usagers, habitants et parties prenantes peut permettre de conduire une évaluation qualitative dont les enseignements peuvent s'avérer tout à fait pertinents. Dans une logique d'animation d'un projet, cela permet en outre de les impliquer et d'entretenir leur motivation.

¹ Dans le cadre d'une démarche participative, ces critères peuvent être définis avec les parties prenantes.

De la formation à l'action : une feuille de route

La formation visait à proposer des outils pour intégrer de façon transversale les enjeux d'un développement durable dans l'ensemble des actions, programmes, politiques et projets des collectivités. Elle s'organisait pour cela autour des différentes étapes d'une "feuille de route" permettant d'aborder successivement comment établir un diagnostic des enjeux pour en dégager les orientations que la collectivité souhaite poursuivre, analyser les acteurs en présence et les différentes politiques mises en œuvre sur le territoire pour définir un cadre d'action, identifier les pratiques permettant de retenir les éléments de méthode pour mener une démarche dans de bonnes conditions - "Une approche globale à tenir sur tout projet pour une meilleure organisation" a résumé un participant.

Le temps de la formation - une journée - ne permettait bien sûr que de "survoler" ces différentes étapes, que les participants pourront ensuite développer au sein de leur collectivité, en s'appuyant notamment sur les supports proposés :

Première étape :

le diagnostic des enjeux

à l'échelle de son territoire :

- ressources et handicaps,
 - évolutions et dynamiques,
 - acteurs et initiatives
- au regard des objectifs de développement durable



Deuxième étape :

analyse des acteurs et politiques

- acteurs et parties prenantes,
- compétences, programmes, outils de planification,
- organisation interne



Troisième étape :

identification des pratiques

- participation
- pilotage
- suivi et évaluation

Supports :

- ▶ **"Mon territoire "**
⇒ annexe 1, p. 11
- ▶ **Les objectifs de développement durable**
⇒ annexe 2, p. 12

⇒ **Quelles orientations ?**

Supports :

- ▶ **acteurs et parties prenantes concernées,**
- ▶ **compétences, programmes, outils de planification concernés,**
- ▶ **organisation interne, politique et administratif**
⇒ annexe 3, p. 13
- ▶ **"L'échelle de la participation"**
⇒ annexe 4, p. 16

⇒ **Quel cadre d'action ?**

Support :

- ▶ **pilotage, modalités de participation, dispositif de suivi et d'évaluation**
⇒ annexe 5, p. 17

⇒ **Quelle méthode ?**



Mon territoire	Diagnostic		Les orientations et objectifs souhaitables...	Au regard des 17 objectifs de développement durable																
	... en positif (atouts)	... et en négatif (faiblesse)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Ressources et spécificités																				
Évolutions et dynamiques																				
Acteurs et initiatives																				

Les objectifs de développement durable (ODD)

 <p>1 ERADICATION DE LA PAUVRETÉ</p>	<p>Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.</p>	 <p>10 RÉDUCTION DES INÉGALITÉS</p>	<p>Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.</p>
 <p>2 LUTTE CONTRE LA FAIM</p>	<p>Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable.</p>	 <p>11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES</p>	<p>Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résiliants et durables.</p>
 <p>3 ACCÈS À LA SANTÉ</p>	<p>Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être à tout âge.</p>	 <p>12 CONSOMMATION RESPONSABLE</p>	<p>Établir des modes de consommation et de production durables.</p>
 <p>4 ACCÈS À UNE ÉDUCATION DE QUALITÉ</p>	<p>Assurer l'accès de chacun à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de sa vie.</p>	 <p>13 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE</p>	<p>Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.</p>
 <p>5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</p>	<p>Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.</p>	 <p>14 PROTECTION DE LA FAUNE ET DE LA FLORE AQUATIQUES</p>	<p>Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins de développement durable.</p>
 <p>6 ACCÈS À L'EAU SALUBRE ET À L'ASSAINISSEMENT</p>	<p>Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.</p>	 <p>15 PROTECTION DE LA FAUNE ET DE LA FLORE TERRESTRES</p>	<p>Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.</p>
 <p>7 RECOURS AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES</p>	<p>Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.</p>	 <p>16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</p>	<p>Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes</p>
 <p>8 ACCÈS À DES EMPLOIS DÉCENTS</p>	<p>Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.</p>	 <p>17 PARTENARIATS POUR LES OBJECTIFS MONDIAUX</p>	<p>Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable.</p>
 <p>9 INNOVATION ET INFRASTRUCTURES</p>	<p>Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.</p>		

Collectivité :

Projet, orientation ou objectif :



Acteurs et parties prenantes concernées

→ Comment les mobiliser ?

Collectivité :

Projet, orientation ou objectif :



Compétences, programmes, outils de planification concernés

→ Quels échelons territoriaux et acteurs publics impliquer ?

Collectivité :

Projet, orientation ou objectif :



Organisation interne

- politique
- administrative

→ Quelle (ré)organisation mettre en place ?

Participation ?

Co-décision

Les parties prenantes participent aux arbitrages...
⇒ La collectivité valide.

Co-construction

Les parties prenantes sont d'emblée associées à l'élaboration d'un projet...
⇒ Le projet s'écrit / se définit avec elles.

Concertation

Les parties prenantes discutent d'un projet...
⇒ Transformation voire reconsidération d'un projet.

Consultation

Les parties prenantes expriment leurs avis...
⇒ Prise en compte, amélioration d'un projet, d'une décision

Information

Les parties prenantes sont tenues au courant des intentions, des décisions...
⇒ Transparence

Collectivité :

Projet, orientation ou objectif :



Quel pilotage ?

↳ Qui va piloter (politiquement) et conduire (techniquement) ?
(en fonction de l'organisation projetée dans le cadre d'action)

Quelles modalités de participation ?

↳ Quel "niveau de participation" ? (sur " l'échelle" de la participation)
↳ Quelles parties prenantes ? (en fonction des acteurs identifiés dans le "cadre d'action")

Quel dispositif de suivi et d'évaluation ?

- ↳ Quels critères d'appréciation des résultats visés et des impacts escomptés ?
- ↳ Quels indicateurs ?
- ↳ Quelle "instance" d'évaluation ? (qui va, à partir de ces indicateurs, porter une appréciation)
- ↳ A quelle échéance ? (en fonction des objectifs poursuivis)