

## Bilan de l'Acte 2 de l'Agenda 21 de la Gironde

### 1. Rappel des recommandations issues des évaluations précédentes

Suite au premier programme d'actions de l'Agenda 21 de la Gironde qui était bâti autour de 7 orientations et 94 actions, une évaluation stratégique et participative a été réalisée en 2009 conduisant à présenter un ensemble de 25 recommandations adossées aux conclusions de l'évaluation, recommandations qui sont détaillées ci-après.

Un deuxième ensemble de recommandations provient de l'analyse faite par le Ministère de l'Écologie et du Développement Durable du projet d'Acte 2 d'Agenda 21 de la Gironde (2010) dans le cadre du dispositif national de reconnaissance des Agendas 21.

#### a. Les recommandations de l'évaluation stratégique du premier programme d'actions de l'Agenda 21

Les conclusions et recommandations de l'évaluation stratégique participative du premier programme l'Agenda 21 de la Gironde ont été structurées autour de quatre grands thèmes, reprenant les différents temps d'une politique publique : son processus de construction, son bilan des réalisations, sa mise en œuvre et ses résultats et impacts.

Concernant la **phase d'élaboration**, les différentes recommandations proposées visaient à renforcer l'intégration du développement durable dans les politiques et pratiques du Conseil Général et sur le territoire de la Gironde en s'appuyant sur la démarche d'Agenda 21, à mettre en avant quelques défis et actions emblématiques à destination des Girondins afin de renforcer la lisibilité de l'Agenda 21 et à reconstruire le programme en associant encore plus élus et services et en le déclinant par Direction afin de favoriser l'appropriation collective et pérenniser le portage de l'Agenda 21.

Concernant les **réalisations**, les recommandations portaient notamment sur la simplification et le renforcement du système de suivi ainsi que par la nécessité d'approfondir et systématiser l'exemplarité pour que le Conseil Général continue à entraîner ses partenaires et à renforcer sa crédibilité interne et externe.

Pour ce qui touche à la **mise en œuvre de l'Agenda 21**, il était suggéré de pérenniser le portage de l'Agenda 21 en nommant notamment des référents transversaux par DGA, de créer une commission thématique « Agenda 21 » pour les élus, de construire des Agendas 21 par direction, de reconnaître à sa juste valeur l'implication des chefs de projet au travers des fiches de poste, et de développer la concertation avec les girondins.

Enfin, pour les **résultats et impacts à attendre**, il était considéré comme essentiel de renforcer la conditionnalité des aides au regard du développement durable, de faire de la solidarité un des enjeux prioritaires dans la poursuite du programme d'actions, eu égard aux compétences majeures exercées par le Département dans ce domaine et de passer d'une logique d'actions à réaliser à celle d'objectifs à atteindre par les directions, en s'appuyant sur une démarche d'évaluation au niveau des résultats obtenus.

## **b. Les recommandations du ministère**

L'analyse du projet d'Acte 2 de l'Agenda 21 de la Gironde par le Ministère de l'Ecologie et du Développement durable a mis l'accent sur 4 points majeurs :

- La nécessité de compléter l'Agenda 21 par une approche par les enjeux du territoire et renforcer le caractère territorial de l'Agenda 21
- Développer la transparence du suivi et de l'évaluation des objectifs de développement durable en interrogeant notamment son accessibilité tant interne qu'externe.
- S'assurer de la pérennisation dans le temps de la mobilisation des citoyens, notamment pour la mise en œuvre des actions des agendas 21 de direction.
- Renforcer la pédagogie, la communication pour donner plus de lisibilité à la stratégie, aux priorités et à la territorialisation du plan d'action.

## **2. Vision globale des avancées et limites de l'Acte 2 de l'Agenda 21 de la Gironde**

### **2.1. Bilan quantitatif**

Comme le montre le tableau en annexe, la prise en compte dans l'Acte 2 de l'Agenda 21 des recommandations issues de l'évaluation est globalement positive :

- Sur les 25 recommandations, 17 sont considérées comme ayant été globalement mises en œuvre
- 5 comme étant partiellement prises en compte dans l'Acte 2
- 2 recommandations n'ont pas fait l'objet d'une mise en œuvre suffisante.

Il faut par ailleurs souligner que la plupart de ces recommandations sont avant tout de nature procédurale et que si ce bilan axé sur ces recommandations ne traite que partiellement des finalités du développement durable, cette question essentielle devra être abordée.

### **2.2 Bilan qualitatif**

A côté de ces éléments quantitatifs, un bilan plus qualitatif peut être dressé, que nous avons structuré systématiquement autour de 3 points : les faits objectifs, la perception des acteurs interviewés et une courte analyse pour chacune des thématiques majeures qui ont été mises en évidence dans le cadre des entretiens réalisés auprès des services et des élus du Conseil général de la Gironde :

- **Une acculturation générale sur le développement durable qui bute sur l'organisation traditionnelle en silo du Conseil général :**
  - o Les faits : l'acculturation entamée depuis la fin des années 1990 a pris une dimension encore supplémentaire avec l'Acte 2 de l'Agenda 21 ; parmi les actions engagées dans cette perspective on soulignera notamment les « Séminaires finalités »

organisés avec les DGA, les directeurs et les chefs de projets Agenda 21. Ils ont abouti à la rédaction d'un guide de questionnement évaluatif d'un projet au regard des finalités et des éléments de démarche du DD ; 4 séminaires d'une demi-journée chacun ont permis de former 160 chefs de projets à l'utilisation de cette grille de questionnement. On notera par ailleurs la construction d'une grille d'analyse des politiques départementales (outil excel) qui favorise aussi cette intégration du développement durable au quotidien, le dernier acte dans cette logique ayant été d'intégrer le développement durable dans la lettre d'objectifs et de moyens (dialogue de gestion).

- Les perceptions : de l'avis de la plupart des acteurs interrogés, l'appropriation du développement durable s'est très largement généralisée dans l'institution avec des modifications des pratiques et politiques notables dans l'ensemble des services. Les acteurs attribuent aussi ces progrès à la mise en place des Agendas 21 de direction et au nombre conséquent d'actions qui les structure.
- L'analyse : la progression de l'acculturation, si elle est réelle, semble aujourd'hui rencontrer une limite liée au fonctionnement propre de toute institution fonctionnant par politique sectorielle.
- **Une structuration de l'Agenda 21 qui a responsabilisé les services mais qui reste dans une logique de réalisation d'actions :**
  - Les faits : la responsabilisation des services a très largement progressé avec la mise en place des Agendas 21 de direction, qui ont constitué une étape centrale dans la responsabilisation des managers. Ceux-ci ont été renforcés dans la démarche d'intégration du développement durable avec la mise en place de la lettre d'objectifs et de moyens. La responsabilisation a été aussi renforcée par les outils de suivi mis en place comme Sevalpro (logiciel de suivi et d'évaluation des actions et projets de l'Agenda 21). Enfin, la responsabilisation passe par une revue régulière des avancées au niveau politique : la tenue semestrielle de bureaux des vice-présidents dédiés à l'Agenda 21 y participe pleinement. Une autre innovation apportée en cours est le concept d'Agenda 21 agile qui met l'accent sur la souplesse à apporter pour être plus réactif et pertinent face aux évolutions du contexte.
  - Les perceptions : les agendas 21 de direction sont jugés par tous comme fournissant un cadre très motivant pour les équipes qui peuvent bâtir plus facilement des programmes d'action cohérents, mieux articulés aux politiques qu'ils portent. Mais, de l'aveu des acteurs, les actions ne sont pas forcément choisies en pensant à l'atteinte des objectifs, donnant le sentiment d'un trop grand éclatement.
  - L'analyse : La structuration du programme d'actions structuré autour des 5 finalités du cadre de référence national s'est certainement faite au détriment de la cohérence globale et comme cette structuration ne fait pas apparaître d'objectifs stratégiques propres à l'Agenda 21 départemental, la responsabilisation se limite à la réalisation d'actions plus qu'à l'atteinte d'objectifs, même si une tentative en ce sens avait été faite au moment de l'élaboration, délaissée au profit des Agendas 21 de direction.
- **Un outillage méthodologique important ... au risque de provoquer de la lassitude :**
  - Les faits : l'Acte 2 a été l'occasion d'une montée en puissance des outils au service du développement durable, la Mission Agenda 21 développant progressivement un rôle

d'accompagnant des démarches menées dans les services (tant pour l'évaluation que la participation et l'intégration des finalités). Le déploiement de l'outil de suivi Sevalpro a largement participé aussi à ce renforcement méthodologique permettant d'améliorer bien évidemment le suivi des actions de l'Agenda 21 mais étant aussi déployé pour d'autres politiques. La démarche AFAQ 26000 a aussi été l'opportunité d'une grande mobilisation dans les services qui se sont véritablement appropriés l'outil. La grille d'analyse des politiques départementales (outil excel) et le guide méthodologique de questionnement, déjà évoqués, complètent cet apport technique important.

- Les perceptions : les acteurs interrogés jugent de manière ambivalente et diverse cet apport méthodologique : ils reconnaissent sa pertinence, son utilité mais certains éprouvent aussi un sentiment de lassitude, considérant que la dimension technique a pris le pas sur le sens de l'action en faveur du développement durable.
- L'analyse : la structuration technique réalisée dans le cadre de l'Acte 2 est tout à fait considérable et essentielle ; elle est une des conditions d'une inscription durable dans le fonctionnement quotidien de l'institution des réflexes en matière de développement durable. Cependant, il est indispensable que ces acquis techniques ne fassent pas perdre de vue le sens de l'action, qui est aussi une condition essentielle de pérennité.
- **Un effort notable en matière d'exemplarité mais encore insuffisant dans la mise en œuvre :**
  - Les faits : au niveau des actions exemplaires, on ne peut que constater une forte progression dans l'Acte 2 : 141 actions soit 40% du programme d'actions sont relatives à l'exemplarité, ce qui représente une nette progression par rapport au 1er programme (32 actions sur 94). Des actions majeures ont été mises en œuvre comme le référentiel bâtiment durable ou encore la convention d'engagement volontaire sur la voirie, la virtualisation des serveurs, le nettoyage écologique, les achats responsables...
  - Les perceptions : Les acteurs ont conscience de l'effort important qui a été réalisé en matière d'exemplarité, jugeant essentiel de montrer les efforts réalisés en interne pour convaincre les partenaires de s'engager dans la même voie. Cependant, différents travaux et entretiens pointent que cette exemplarité reste relative dans la mise en œuvre des actions, celles impliquant des partenaires étant réalisées plus rapidement que celles conduites seules par le Conseil général.
  - L'analyse : Si l'exemplarité occupe une place essentielle dans l'Acte 2 de l'Agenda 21, il n'en reste pas moins qu'encore aujourd'hui, même adossées à des Agendas 21 de direction, la mise en œuvre des actions peut signifier un travail en plus pour les chefs de projet, ce qui explique que leur rythme d'avancement ne soit pas aussi rapide que souhaité.
- **Une communication externe qui reste en deçà du potentiel offert par l'Agenda 21 :**
  - Les faits : la communication externe relative au développement durable se développe selon 3 canaux : une communication d'engagement (intégration des problématiques de développement durable dans les discours politiques) ; une communication événementielle ; une communication sectorielle sur des actions spécifiques (plan climat, livre blanc de la mobilité par exemple). Il y a bien sûr aussi les sites Internet

concernant l'Agenda 21 mais il n'y a pas de signalétique propre à l'Agenda 21 (logo, plaquette, ...).

- Les perceptions : les acteurs ont peu abordé cette question, relevant juste l'absence d'une communication spécifique sur l'Agenda 21.
- L'analyse : le constat qui s'impose est la forte reconnaissance du département de la Gironde à l'extérieur de son territoire, reconnaissance concernant la qualité de sa démarche de développement durable, primée à plusieurs reprises (Rubans du développement durable, ...). Cette forte reconnaissance accentue le paradoxe de déficit de communication vers les girondins des efforts en matière de développement durable, engagés depuis 1999.
- **Un changement de dimension dans la prise en compte du développement durable dans les politiques de solidarité, compétence centrale du Conseil général :**
  - Les faits : autant les problématiques de solidarité avaient été peu investies en profondeur dans le 1<sup>er</sup> programme d'actions, autant elles ont fait l'objet d'une véritable attention dans l'Acte 2 de l'Agenda 21, représentant dans le 1<sup>er</sup> rapport de situation au regard du DD 2010 près de 37% du budget. Parmi les faits marquants, on notera
    - que l'élaboration du plan départemental de l'insertion a été accompagné d'un « cartouche développement durable », qu'il a été l'occasion de former les agents à la question de l'interdépendance entre questions sociales et questions écologiques,
    - qu'un accompagnement a été réalisé auprès de la fédération départementale des centres sociaux (voir cahier d'expériences),
    - qu'un appel à projet A21 et solidarité écologique (6 territoires accompagnés pendant 3 ans) a été mis en œuvre et que le pacte de solidarités écologiques a été décliné sur le territoire dans un chantier du réseau CDA21 (3 ans de co-construction, kits méthodologiques transférables aux autres départements de la Région, séquences de regards croisés multi-acteurs...),
    - qu'un accompagnement des associations intermédiaires à la prise en compte de la santé environnementale dans les pratiques des aides à domicile a été mené,
    - qu'une mobilisation des collectivités sur les questions de la qualité de l'air intérieur dans les établissements accueillant des enfants et qu'une formation et un accompagnement (5 territoires) sur l'autoproduction accompagnée ont été mis en place ...
  - Les perceptions : la montée en puissance de la problématique développement durable dans les politiques de solidarité est reconnue par les acteurs rencontrés. Ce changement de dimension a permis notamment de développer plus de transversalité autour de ces questions et de former de nombreux agents au développement durable.
  - L'analyse : les efforts réalisés sont à la mesure des enjeux tant par les compétences du Conseil général en matière de solidarités que par la situation socio-économique générale à laquelle font face les Girondins (et les Européens en général) depuis 2008. L'engagement semble être profond, mais est-il partagé par l'ensemble des agents concernés ?

- **Une approche territoriale atypique :**

- Les faits : le département de la Gironde qui avait initié un Agenda 21 de réseau avec d'autres collectivités girondines en 2007 a donné une nouvelle dimension à ce réseau qui a été transformé en Laboratoire d'innovation collective ; fort d'un réseau d'une soixantaine de collectivités, mais aussi de partenaires publics et privés et de collectifs citoyens (230 parties prenantes), il permet d'engager des réflexions et travaux opérationnels sur de nombreuses problématiques territoriales de développement durable. Le département assume ici un rôle de coordination opérationnelle de la mise en œuvre des stratégies mondiales, nationales et locales de DD en prise directe avec la réalité des enjeux locaux et les jeux d'acteurs. L'approche territoriale du développement durable est complétée par un chantier collectif relatif à la coresponsabilité sociétale ainsi que par l'établissement d'un profil développement durable du territoire girondin qui, en 6 indices liés aux finalités du DD et à la gouvernance, permet aux acteurs locaux de partager une vision de la situation du territoire et les axes et leviers d'amélioration et de transformation.

L'approche territoriale se fait par une logique d'acteurs et d'action concrète sur la base des capacités territoriales (existantes, à conforter et/ou à développer). La bourse aux compétences DD (système d'échange local départemental) marque cette approche en mettant l'accent sur le partage de l'ingénierie territoriale d'où qu'elle vienne (parties prenantes publiques et privées).

- Les perceptions : les quelques acteurs ayant pointé cette question ont souligné l'émergence de prises de conscience de problématiques de développement durable concertées et coordonnées avec les acteurs locaux. Cette émergence s'est aussi construite au travers des différents schémas départementaux qui eux-mêmes se sont imprégnés d'une logique de développement durable. Ont été mis en avant notamment les plans et schémas relatifs à l'habitat, à la cohérence territoriale, à la mobilité, à l'eau ou encore au changement climatique. A aussi été soulignée l'évolution significative de la politique d'aides aux communes avec la maturation progressive d'une logique de conditionnalité au regard du développement durable (aides aux communes et aux associations).
- L'analyse : malgré des efforts importants en direction des territoires girondins et le développement d'une logique de co-construction avec ces territoires, la recommandation émise par le Ministère de l'Ecologie (postérieure au projet d'Acte 2) sur une prise en compte directe des enjeux du territoire reste entière. N'ayant pas été construit sur cette base, la stratégie de l'Acte 2 insufflé surtout une évolution des pratiques, politiques et partenariats du Conseil général dans une perspective de contribution locale et coordonnée aux finalités du développement durable (stratégies mondiales, nationales et régionales). La dimension des enjeux territoriaux se retrouvant dans les plans, programmes et projets composant le programme d'actions (Schéma des Zones Humides, Plan des déchets, Observatoire de la pauvreté...) On remarquera cependant que, depuis 2ans, tant les travaux sur la coresponsabilité sociétale territoriale que ceux sur l'Interscot approfondissent la prise en compte stratégique et globale des problématiques territoriales.

En conclusion, les acteurs partagent l'analyse selon laquelle les **marges de progrès restantes pour progresser sur le chemin du développement durable semblent limitées sans des changements majeurs dans l'organisation interne (gouvernance par objectifs) et territoriale (nouvelle gouvernance territoriale multi-acteurs, partage d'ingénierie, subsidiarité active..).**

### **3. Zooms sur les 5 éléments déterminants d'une démarche A21**

Pour compléter notre bilan de la prise en compte des recommandations des évaluations dans l'Acte 2 de l'Agenda 21, nous avons choisi de repartir des 5 éléments déterminants du cadre de référence national des Agendas 21, ces recommandations touchant plus aux principes de mise en œuvre qu'aux finalités du développement durable. Les constats suivants peuvent être dressés :

**a. Evaluation :**

Le regard sur l'évaluation a clairement changé ; elle est devenue un outil au service du management, les évaluations de politiques sectorielles se sont multipliées mais il reste difficile de parler encore d'une culture générale du « rendre compte », tant dans les services que parmi les élus : il reste délicat d'évoquer les résultats qui ne sont pas atteints même si des progrès sont notés sous la pression de la crise budgétaire et de la réforme territoriale.

**b. Amélioration continue :**

Au service de l'amélioration continue, de nombreux outils ont été mis en place, appui méthodologique, évaluation AFAQ 26000, tableau de bord de suivi, indicateurs et indices de développement durable, guide de la conduite de projets, rapport annuel de développement durable qui tous, participent plus ou moins directement à améliorer en continu la démarche de développement durable. Cette démarche de progrès mériterait cependant d'être plus axée sur les objectifs à atteindre.

**c. Concertation :**

Sans conteste, il y a eu un développement réel des démarches associant les girondins, essentiellement au travers de politiques sectorielles en gestation inscrites à l'Agenda 21 (livre blanc de la mobilité, Interscot, Plan Départemental de l'Habitat, Gironde 2033...) mais aussi d'évaluation (évaluation partagée du plan départemental de gestion des déchets par exemple). Néanmoins, cette concertation ne touche pas encore l'ensemble du projet en matière de développement durable, même si, pour beaucoup, la plus value d'une concertation à cette échelle reste à démontrer.

**d. Transversalité :**

Tous les acteurs rencontrés mais aussi l'analyse documentaire attestent d'une progression significative de la transversalité tant au niveau politique (conférence des Vice-Présidents et bureaux semestriels, Bureau de la Coordination Administrative, comité transversal stratégique...) qu'au niveau des services (avec les Agendas 21 de direction, le groupe des référents DGA, ...). Des habitudes ont été prises d'aller plus

souvent vers les autres directions dans le cadre de projets pouvant les toucher. Il reste que cette transversalité relève plus souvent de l'information que de la co-décision, et qu'elle semble maintenant aux « limites » de l'organisation de l'institution.

De plus si les A21 de direction ont permis de progresser dans la transversalité (tout comme la Lettre d'objectifs et de moyens), les directions générales adjointes continuent à être des « forteresses » constituant autant de barrière à la création d'une réelle transversalité : tant qu'on ne touche pas à la décision et aux moyens, la transversalité est possible ; au-delà elle rencontre de réelles difficultés.

On notera par ailleurs que la transversalité progresse plus selon les thématiques (ex. travaux de la direction de la culture sur les droits culturels, mais aussi biodiversité) qui ne peuvent se construire qu'avec les autres politiques.

Enfin, plusieurs acteurs ont mis en garde contre le danger de repli sur soi avec la crise budgétaire et quand on s'approche des enjeux de pouvoir ...

**e. Pilotage :**

L'Acte 2 de l'Agenda 21 a aussi développé un certain nombre d'outils au service du pilotage de la démarche :

- Des outils techniques comme Sevalpro, pour le suivi des actions de l'Agenda 21
- Des outils décisionnels avec un renforcement des instances : bureau semestriel des Vice-Présidents où les actions sont balayées avec les DGA et les directeurs concernés ainsi que le comité transversal stratégique, fiche objectifs des Vice-Présidence.... On rappelle par ailleurs qu'un Comité de Suivi Opérationnel se réunit chaque semaine pour le suivi de l'Agenda 21.



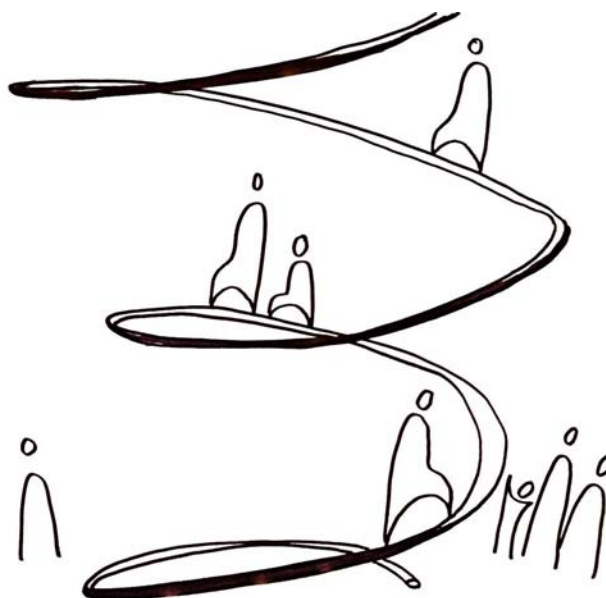
Thèmes	Recommandations
<p><b>Le processus d'élaboration</b></p>	<p>R1. Il est nécessaire de poursuivre dans cette démarche ambitieuse pour asseoir définitivement le développement durable dans l'institution et sur le territoire, et en lien aussi avec les autres niveaux d'actions (France, Europe, Monde), en tenant compte des obligations à venir, notamment dans le cadre de la mise en oeuvre du Grenelle de l'environnement (rapport consolidé développement durable).</p>
	<p>R2. La révision du programme d'actions doit être l'occasion de définir plus précisément des objectifs spécifiques pour chaque orientation. Ce travail doit associer étroitement l'encadrement de l'administration départementale qui devra répondre de l'achèvement de ces objectifs.</p>
	<p>R3. L'affirmation de l'Agenda 21 comme stratégie de changement doit être renforcée mais aussi mieux expliquée pour être mieux appropriée.</p>
	<p>R3bis. La construction de la transversalité doit être renforcée par la mise en place de quelques défis clés (santé, énergie, exemplarité, ...).</p>
	<p>R4. La lisibilité de l'Agenda 21 doit être améliorée en limitant le nombre d'actions communiquées, en renforçant la compréhension des 7 orientations générales qui doivent être maintenues, en construisant des objectifs clairs mettant en évidence une cohérence d'actions et en mettant en avant des actions emblématiques.</p>
	<p>R5. Il faut dépasser le portage individuel par une appropriation collective ; cela passe par la constitution de groupes d'élus dépassant leurs compétences sectorielles et par une implication plus forte de l'encadrement dans le pilotage et le reporting.</p>
<p><b>Les réalisations</b></p>	<p>R6. La poursuite du programme d'actions pourrait s'étaler sur 3 ans pour tenir compte de la dynamique amorcée et afin d'engager des actions de plus longue haleine tout en conservant la dynamique liée à un programme rapproché.</p>
	<p>R7. Il faut veiller à ce que l'ensemble des actions engagées soient achevées par la production d'une évaluation individuelle et la formulation de pistes d'amélioration au regard du développement durable.</p>
	<p>R8. Les actions concernant l'interne qui ne nécessitent pas de concertation externe devraient avoir un rythme d'avancement exemplaire. Une attention spécifique devrait leur être accordée en offrant une visibilité interne importante des résultats obtenus, mais aussi en identifiant les marges de progrès possibles.</p>
	<p>R9. Le système de suivi doit à la fois être simplifié et renforcé : moins d'indicateurs mais un remplissage obligatoire, surtout pour les indicateurs de réalisations (semestriellement en tenant compte du cycle de vie de l'action) et de résultat (annuellement).</p>
<p><b>La mise en oeuvre</b></p>	<p>R10. Il est indispensable de pérenniser le portage de l'Agenda 21 en s'assurant de l'implication plus forte de l'équipe de direction. Pour cela, la nomination de référents transversaux dédiés dans chaque DGA pourrait assurer une meilleure articulation entre les services. La mission Agenda 21 doit se concentrer dans sa plus value d'appui méthodologique et d'animation et ne s'investir que ponctuellement sur le suivi individuel des actions.</p>
	<p>R11. Pour renforcer le portage politique, nous suggérons une prise en main de chacune des orientations par des petits groupes d'élus ainsi que la création d'une commission « thématique » Agenda 21.</p>
	<p>R12. Pour impliquer les directions, il est nécessaire de coconstruire avec eux des programmes d'action cohérents par direction qui s'insèrent plus profondément dans leurs activités. Ces programmes comprennent des objectifs sur la base desquels les directions seront évaluées (à coordonner avec les outils de management et RH).</p>
	<p>R13. L'épanouissement de la fonction de chefs de projet repose sur une intégration plus étroite dans les politiques des directions. Il faut aussi reconnaître à sa juste valeur leur implication au travers des fiches de poste. Leur dynamique doit être complétée par la création d'un réseau similaire au niveau de l'encadrement (les référents par DGA).</p>
	<p>R14. La campagne des écomatismes doit être poursuivie de manière à voir se pérenniser un certain nombre de changements de comportements attendus.</p>

	R14bis. Une information plus systématique doit être réfléchiée pour chacune des actions engagées dès l'amont en fonction des publics.
	R15. Il est indispensable de construire une concertation avec les girondins à l'échelle du programme d'actions. La relance du forum 21 est une piste à réfléchir.
<b>Les résultats et impacts</b>	Voir R6
	R17. L'exemplarité doit encore être approfondie et systématisée dans tous les domaines. Cette image est indispensable pour que le Conseil Général puisse espérer continuer à entraîner ses partenaires, ce qu'il a réussi à faire jusqu'à présent et à renforcer sa crédibilité interne et externe.
	R18. Les efforts conséquents qui ont été entrepris doivent être poursuivis sous peine de voir anéanti le travail des années passées, mais surtout pour valoriser l'avantage acquis, conserver une certaine avance et une capacité d'anticipation dans un contexte global qui ne fait que renforcer la prise en compte du développement durable (demande sociale, crise, réglementation...).
	R19. Des modalités de soutien différenciées devraient être imaginées pour les communes rurales et à faibles moyens selon des seuils à définir, qui constituent des chaînons importants pour un développement durable du territoire.
	R20. L'éducation pour un développement durable est un enjeu majeur pour le moyen et long terme. Il faut donner une ampleur supérieure aux actions menées pour toucher une part significative de la population, les intégrer dans une véritable politique qui ne se limite pas à l'éducation à l'environnement.
	R21. L'éco-conditionnalité doit être renforcée. Une conférence des territoires pourrait être organisée pour définir collectivement un niveau d'exigence qui devrait aller croissant tout en tenant des évolutions réglementaires et de la cohérence entre les niveaux d'actions.
	R22. La solidarité doit être un des enjeux prioritaires dans la poursuite du programme d'actions, et doit être la hauteur des compétences du Conseil Général en la matière. Des leviers formidables existent dans cette période de mutation profonde pour concilier le renforcement de la cohésion sociale et de l'épanouissement avec les autres grands enjeux du développement durable.
	R22bis. Il y a par ailleurs un chantier à part entière sur une meilleure compréhension qualitative des liens entre développement durable et cohésion sociale/solidarité tels qu'ils sont perçus par les acteurs sociaux et les bénéficiaires.
	R23. Pour approfondir le contenu durable des politiques publiques du CG, il est nécessaire de faire remonter d'un cran la construction du programme d'actions : il faut passer d'une logique de réalisation d'actions à celle de l'atteinte d'objectifs ambitieux mis en oeuvre par les directions, et évalués au niveau des résultats obtenus.

## EVALUATION PROACTIVE PAR LES PAIRS

### DE L'ACTE 2 DE L'AGENDA 21 DE LA GIRONDE

8, 9 OCTOBRE & 18 NOVEMBRE  
2013



#### Qu'est-ce qu'une évaluation par les pairs ?

Utilisée à l'origine dans les milieux de la recherche scientifique pour désigner la principale méthode de validation du savoir scientifique, le concept a été progressivement décliné pour l'évaluation des politiques publiques. Elle concerne néanmoins pour le moment uniquement l'échelon international, au sein de grandes organisations comme l'Union Européenne ou l'OCDE.

Par exemple, la « Méthode Ouverte de Coordination » de l'Union Européenne a fait du programme d'évaluation par les pairs un pivot de son analyse des politiques publiques des Etats membres.

L'évaluation par les pairs consiste donc à faire porter un jugement par un groupe de parties prenantes externes à la mise en œuvre de la politique concernée.

#### Grands principes et objectifs d'un groupe de pairs

Finalement, si chaque groupe de pairs suit sa propre procédure, il est structuré selon les grands principes :

- Egalité des participants
- Ouverture du dialogue
- Flexibilité du processus

**Objectifs** : améliorer les politiques, favoriser un processus d'apprentissage mutuel

#### Quels objectifs ?

Dans ce contexte, l'évaluation de l'Acte 2 de l'Agenda 21 de la Gironde par les pairs vise un double objectif articulant évaluation et design des politiques publiques :

- ▶ Faire le bilan du chemin parcouru par les acteurs de la Gironde suite aux dernières évaluations de la démarche Agenda 21 (partie rétrospective) ;
- ▶ Préparer l'Acte 3 de l'Agenda 21 de la Gironde de demain (partie prospective).

#### Comment ça se passe ?

Le groupe de pairs est réuni sur 3 journées pleines, les 8 et 9 octobre puis 18 novembre.

Les deux premiers jours ont permis le partage du bilan de l'Agenda 21 de la Gironde, d'ouvrir le débat sur les visions et alimenter celui-ci en confrontant ces visions avec le travail prospectif « Agenda 21 de demain, coresponsabilité sociétale territoriale en 2033 » mené en juin 2013. Chacun des 3 sous groupes a construit un scénario, et a commencé à en identifier les principaux facteurs de désirabilité et solidité. Ces visions ont été mises en récit (film).

Enfin, le dernier jour a été consacré à enrichir et confronter les visions produites grâce à des complices locaux et nationaux « discutants » qui incarnaient la prise en compte des finalités du DD, des enjeux métropolitains, du vieillissement de la population et enjeux démographiques, des transitions numériques, énergétiques, du défi démocratique...

*NB : Les éléments figurant dans ce carnet sont la retranscription des 3 films co-produits.*

**3 visions complémentaires  
sont issues de cette démarche originale : « l'Agenda 21, cuisine girondine », « l'Agenda  
21, tapis noué de coresponsabilité », « l'Agenda 21 ressort citoyen ».**



**L'AGENDA 21, CUISINE GIRONDINE**

“Via l'évolution de son Agenda 21, le Département de la Gironde souhaite faire évoluer son mode de faire afin de faciliter et de valoriser les prises d'initiatives internes et locales contribuant à une société plus durable.

3 mots clés constituent la colonne vertébrale de son intervention:

- favoriser la dynamique interne et locale;
- une nouvelle posture du Conseil Général plus transversale dans son approche interne;
- le passage de relais entre la mission Agenda 21 et les autres services du département.

“Pourquoi cette cuisine?

Pour aller vraiment vers une société durable, il faut inventer de nouveaux modèles, de nouvelles formules et composer des recettes inédites.

En interne, il est important de renforcer la transversalité et le partage du

portage du développement durable par tous les agents et tous les élus. Il s'agit également de favoriser la prise de parole et susciter la prise d'initiatives. La transversalité est posée comme principe fondamental. Les échanges horizontaux et pluridisciplinaires se généralisent

“De nouveaux espaces sont ménagés pour créer une culture de l'échange au quotidien, tout en dédramatisant la prise de parole et en laissant la possibilité de se fâcher, de rigoler, de rêver : des espaces de 'parole libre'...



“La cuisine, comment fonctionne-t-elle ?

C'est une cuisine toujours ouverte. On y trouve du café, des fauteuils, des infos, de quoi cuisiner... Elle est co-gérée par un collectif des différentes directions du Conseil Général. Elle est un lieu d'échange pour tous les collègues qui souhaitent s'investir, porter un projet ou rechercher une solution.

Elle s'organise en 3 temps principaux :

- 'Un café avec...': c'est un moment régulier d'échange pour des collègues qui ont identifié un problème ou qui ont une idée et qui veulent en faire un projet ;
- dans un deuxième temps la cuisine c'est 'au cours du projet'. On y vient à la recherche d'ingrédients d'ici et d'ailleurs, de nouvelles recettes, des astuces ou de nouveaux équipiers ;
- enfin, des “Pecha-Kucha” : une fois par an les porteurs de projet présentent de façon ouverte le bilan de leurs actions. Ils font goûter les recettes qu'ils ont composées avec les ingrédients et ustensiles de la cuisine girondine et les épices locales ou exotiques.



Mais pour fonctionner quels sont ces outils?

Tous les ans, les agents ont une bourse de 5 heures sous forme de 'chèque-heures'. Ce chèque-heures s'utilise pour participer ou créer des projets de développement durable. Avec mes heures, je peux participer à un projet existant, les donner à un collègue porteur de projet ou obtenir d'avantage de chèque-heures en discutant autour de moi avec des collègues et en allant présenter mes projets dans la cuisine. En présentant mon projet je peux aussi trouver des équipiers et obtenir des heures complémentaires qui me seront données.



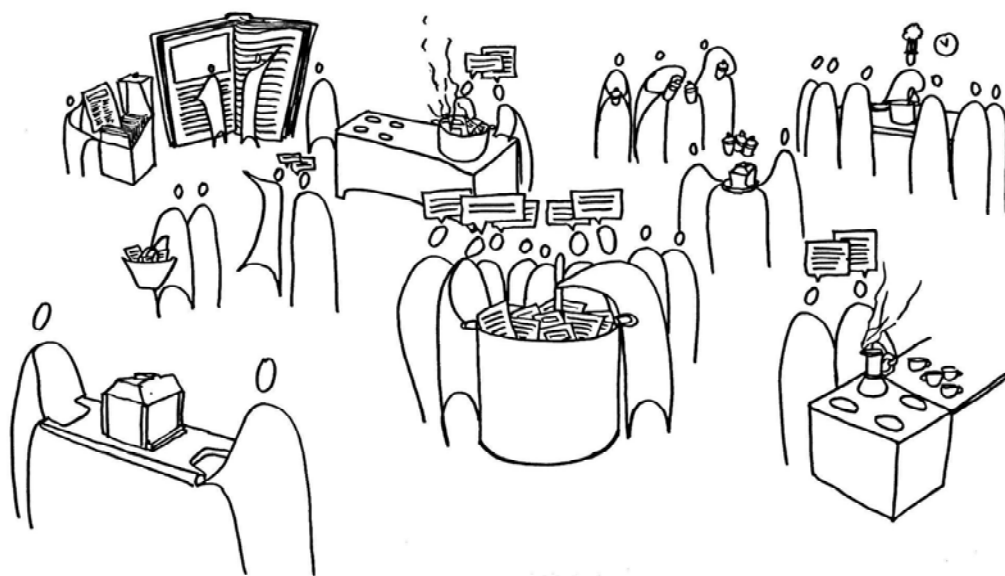
“En conclusion, dans la cuisine, espace où se mélangent compétences et activités, je m'informe sur les projets existants ou innovants, je présente mon propre projet ou j'échange avec mes collègues pour trouver des heures, des équipiers ou des solutions à mes problèmes.

Parallèlement des cuisines territoriales s'organisent par l'initiatives d'agents formés à la cuisine centrale. Les cuisines territoriales s'appuient sur les antennes locales du Conseil général type maisons de la solidarité, pôles territoriaux, collèges... ouvertes également aux usagers et partenaires. Ces cuisines territoriales veillent à la fois à identifier et porter à connaissance les besoins locaux et à valoriser les

initiatives locales le tout dans une logique circulaire et d'enrichissement réciproque de type 'bottom-up' et une vaste mise en réseau supportée par les outils numériques.

Chaque année un grand banquet rassemblant tous les acteurs investis dans les cuisines Girondines permet de partager et déguster les meilleurs mets pour co-produire le grand plat girondin pimenté d'ingrédients locaux indispensables au service de la Gironde solidaire et durable.”

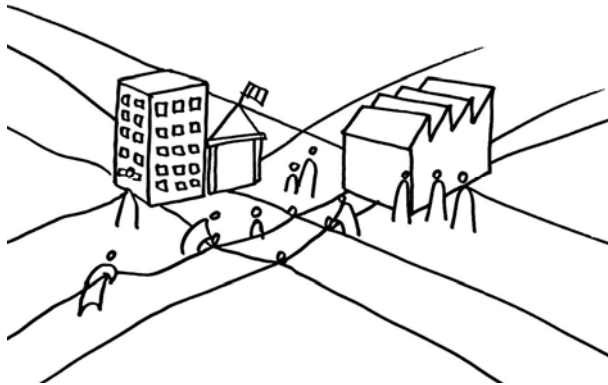
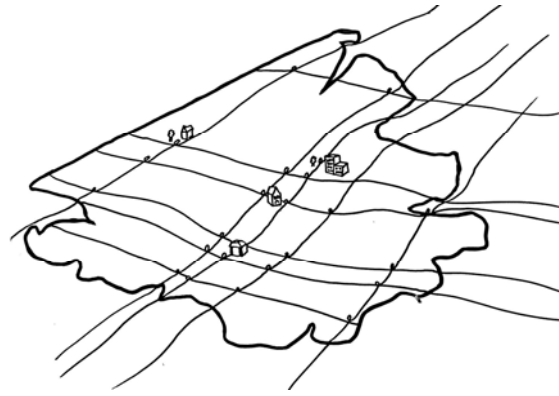
**Agenda 21 - La cuisine girondine**



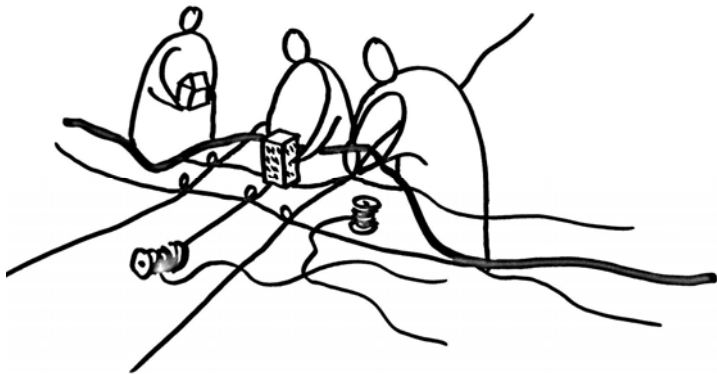
## L'AGENDA 21, LE TAPIS NOUÉ DE LA CORESPONSABILITÉ

“ Le tapis noué symbolise la contribution des acteurs d'un territoire à son développement durable dans un projet Agenda 21. Ces acteurs sont des composantes d'un écosystème, dans le cas présent, celui du territoire du département de la Gironde.

Le tapis n'est pas un ouvrage nouveau qui fait table rase du travail mené jusqu'ici mais au contraire part du travail réalisé par le conseil général de la Gironde depuis ces dix dernières années dans le cadre de son Agenda 21. Le tapis a déjà été commencé, des noeuds sont déjà noués en partie via le réseau des Agenda 21 de la Gironde.

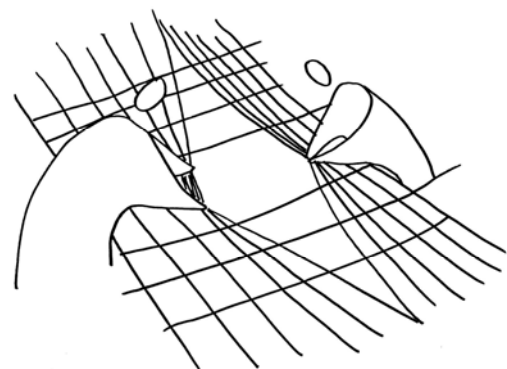


“ Ce tapis intègre dans sa trame les finalités et les principes fondamentaux de l'Agenda 21 et du développement durable (Cohésion sociale et territoriale, Epanouissement des êtres humains, climat-énergie, biodiversité, production et consommation responsables, gouvernance, participation et évaluation). Chaque élément de l'éco-système joue un rôle fondamental dans le fonctionnement et l'équilibre de celui-ci. Le rôle joué par chacun est reconnu dans une logique de complémentarité et de coresponsabilité. Chaque acteur, où qu'il soit, dans une collectivité, une entreprise, une association, etc. a pour caractère commun son statut de citoyen, habitant d'un même territoire. La coresponsabilité est plus que la somme des responsabilités individuelles et des responsabilités collectives.

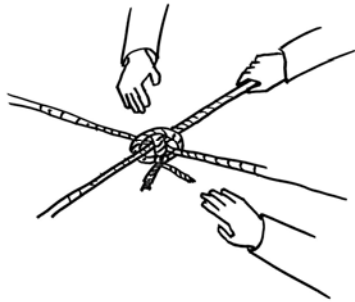
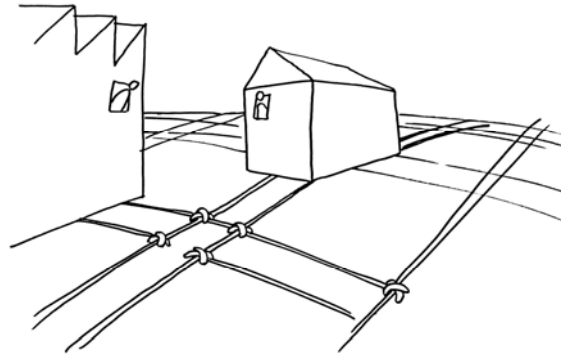


“Noeud après noeud, les acteurs construisent ensemble l'écosystème girondin de demain. Ils ont un objectif commun clair et partagé, le dessin et le dessein. Les acteurs sont responsables individuellement et collectivement. Le rôle de chaque acteur dans le fonctionnement de l'écosystème est connu et il est **nécessairement** en complémentarité avec le rôle des autres. La dynamique collective permet l'expression de toutes les capacités dans un environnement favorable. Du fait de sa légitimité territoriale et de ses compétences le Conseil Général a un rôle d'assemblage et d'animation des liens dans cet écosystème mais doit également partager et mettre à disposition ses outils pour que d'autres acteurs puissent nouer également l'ouvrage commun du territoire.

“Donc, ce tapis, nous l'avons vu, n'est pas nouveau, il n'est pas figé non plus puisque il doit être en constante adaptation face à un écosystème qui est lui même évolutif. Le territoire girondin connaît de nombreuses mutations et de nouvelles pressions notamment avec la croissance démographique et les nouveaux risques/défis environnementaux. Il nous faut donc un tapis qui s'adapte, qui se construit noeud après noeud, au jour le jour. Finalement, il faut toujours remettre l'ouvrage sur le métier pour avoir une adaptation face à ces évolutions qui caractérisent le territoire girondin. Et un des enjeux sera de réussir à intégrer les différentes parties prenantes, les nouvelles parties prenantes, ses futurs 1,8 millions d'habitants en 2030. Comment l'Agenda 21 de demain, comment ce tapis évolutif, permettra à chaque nouveau girondin, chaque nouvel acteur de s'intégrer dans un projet global de territoire ?



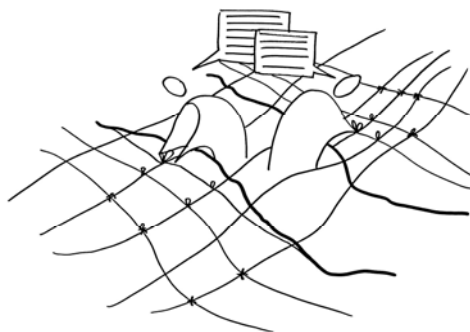
« Ensuite, si l'on revient un peu plus en détail, un peu plus concrètement sur le tissage de ce tapis... on l'a vu dans cette idée d'un tissage, d'une fabrication noeud après noeud, le noeud symbolise vraiment la rencontre entre la responsabilité individuelle et la responsabilité collective. Il symbolise la contribution de chacun, ce que chacun peut apporter dans un ouvrage, plus général, plus global, plus collectif et il doit aussi permettre de reconnaître et de valoriser ce rôle puisque finalement des parties prenantes peuvent participer à un dessein et un projet collectif sans en avoir même conscience. Le noeud symbolise à la fois cette contribution, cette responsabilité, et cette reconnaissance de la place de chacun.



“Enfin, quelques conditions de réussite, sans tomber dans un inventaire à la Prévert, elles seraient nombreuses et cette liste serait loin d'être exhaustive mais il est vrai qu'il faut :

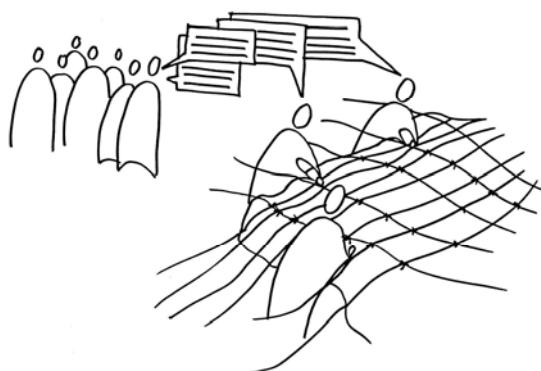
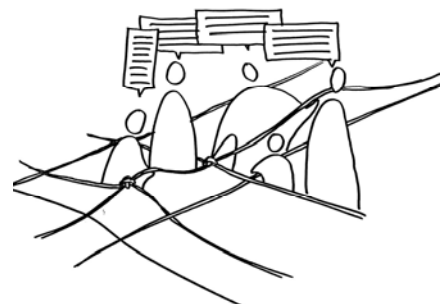
- Travailler sur la qualité des liens puisque depuis tout à l'heure on vous parle de liens, de noeuds, de fils, de parties prenantes, mais sur quelles qualités veut-on investir pour ces liens ? comment veut-on les définir ? comment veut-on les qualifier ? C'est encore un champ qui reste à explorer avec notamment les questions de la performance des liens noués au regard des finalités du développement durable...

“Ensuite, vous l'avez vu, le Département est véritablement pair parmi les pairs, c'est certes un assembleur, un assembleur, un facilitateur, un catalyseur **mais il fait véritablement évoluer sa posture et se place au milieu du tapis et non plus au dessus du tapis.** Donc c'est un changement de posture, un virage qu'il va falloir appréhender et négocier pour réussir cet Agenda 21 de demain.



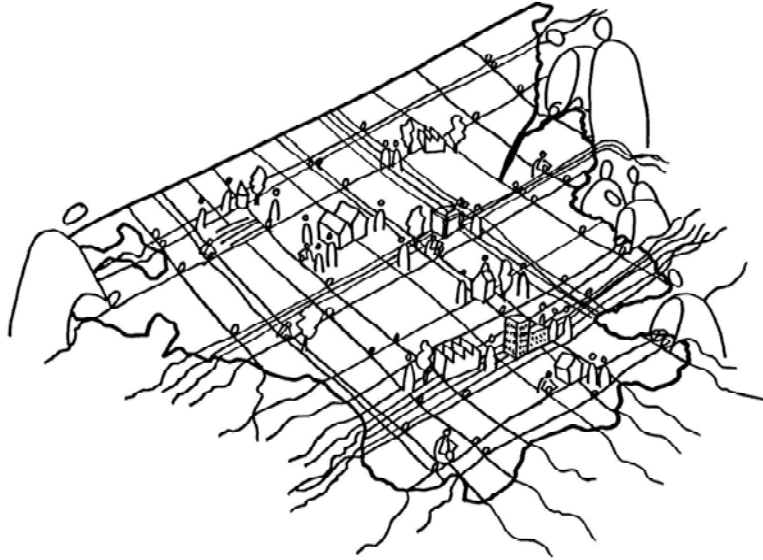
“Pour continuer, ce tapis a une trame globale, une trame générale, dans laquelle le Conseil Général a un rôle à jouer tout en ayant conscience et en intégrant l'inter-territorialité, l'inter-départementalité, les enjeux régionaux, nationaux, européens, pour avoir un “Agenda 21 , tapis noué de coresponsabilité” qui soit en parfaite adhérence et concordance avec ces enjeux inter et supra territoriaux.

“Autre condition de réussite : l'accès à la connaissance, à l'éducation, le partage de compétences... Souvent quand on parle d'éducation, on a une vision assez descendante, on a l'impression qu'on va aller chercher le citoyen pour l'intégrer dans un dispositif. Ici il n'est pas question d'une éducation qui serait descendante mais d'une éducation qui serait co-construite de compétences partagées et de transmissions réciproques pour permettre à tous de monter en capacité et donc à chacun de jouer pleinement son rôle dans la fabrication de ses noeuds.



“Enfin, il y a une question qu'on a évoqué mais pour laquelle on n'a pas encore la réponse : quel serait l'intérêt pour ces personnes, ces différents acteurs, ces différentes parties prenantes ? Quel serait leur intérêt à participer à la fabrication de ce tapis ? Qu'est ce qui les amènerait finalement à rentrer dans le jeu ?

C'est toute la question du sens, de ce pourquoi on travaille ensemble, de ce projet collectif, de cette vision collective, de ce réenchantement... On a alors parlé de la beauté du tapis, la beauté de cet ouvrage. Cette beauté d'une société du bien vivre ensemble pour tous... Une oeuvre d'art collective... Partager cette vision “belle” de la société comme bien commun et comme oeuvre d'art collective est ce que l'on souhaite rechercher. Mais la tâche est grande et le Département aura beaucoup de travail pour y parvenir avec toutes les énergies locales.”

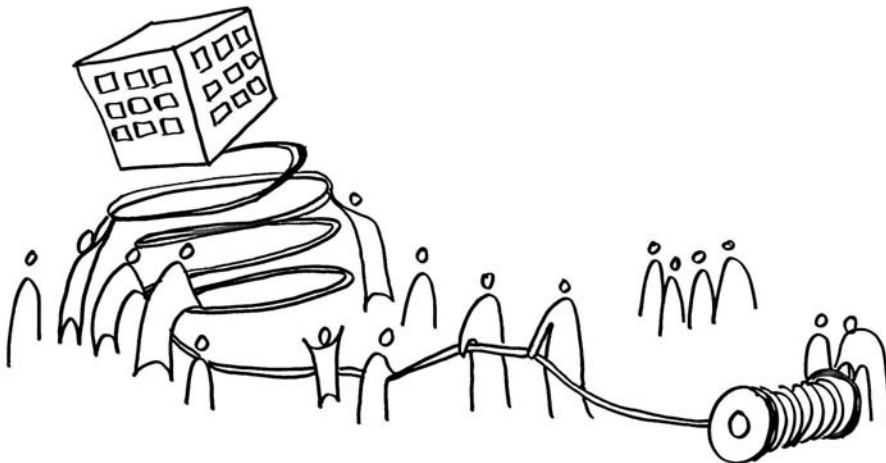
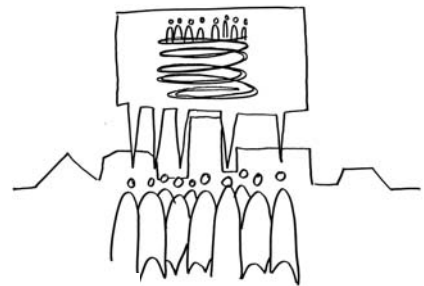


---

## L'AGENDA 21 RESSORT CITOYEN

“L'Agenda 21 Citoyen fédère les énergies positives des territoires.

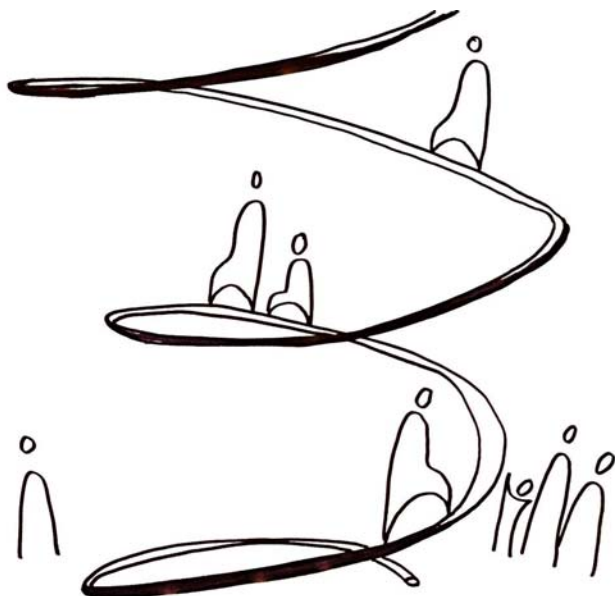
L'Agenda 21, ce sont des citoyens acteurs individuels et collectifs, solidaires et créatifs, qui agissent pour le bien être d'aujourd'hui et de demain sur leur territoire. Le département est révélateur d'une nouvelle démocratie, catalyseur des initiatives locales, garant de l'égalité de parole de tous les citoyens en vue de répondre aux enjeux du développement durable.



“Les règles du jeu de L'Agenda 21 Ressort Citoyen :

- Ensemble co-construisons les enjeux, les objectifs, les actions et l'évaluation, en utilisant les outils de la participation : plateforme d'e-gouvernance, jury citoyen, budget participatif.
- Reconnaissons et employons l'expertise citoyenne. Mettons en mouvement les institutions pour accompagner les dynamiques et prenons en compte les évaluations participatives, permanentes et apprenantes.





“L'Agenda 21 Citoyen c'est la montée en capacitation de toutes et de tous, pour partager les enjeux du bien être sur son territoire.

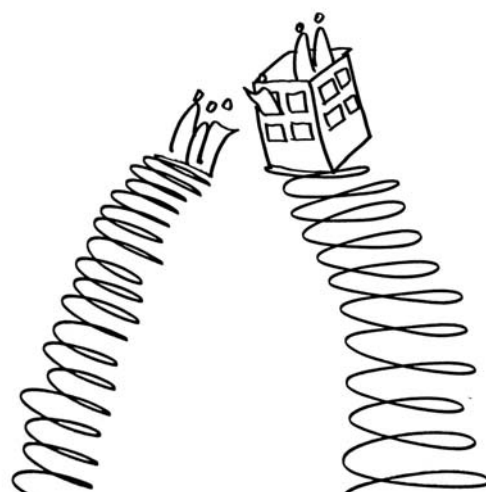
- Comment ? En généralisant des espaces d'échanges de savoirs pour tous : forums ouverts, outils numériques, etc..., et autres formes d'éducation populaire.
- Pourquoi ? Pour alimenter les diagnostics territoriaux et la définition des enjeux prioritaires traduits en objectifs précis et évaluables.
- Pour quels bénéfices ? Pour nourrir en continu la montée en capacité que l'on appelle la “capacitation” de toutes et tous .

“L'Agenda 21 Citoyen c'est aussi valoriser les initiatives citoyennes pour favoriser l'essaimage.

- Comment ? En co-repérant, c'est à dire en laissant à chaque acteur la possibilité de faire part des projets qu'il juge remarquables et partageables.

- Pourquoi? Pour identifier de façon partagé les points forts et les points faibles, et permettre de démultiplier chaque initiative : parrainage, compagnonnage, coopération. Cette valorisation favorise la solidarité et crée du lien entre les personnes et le territoire.

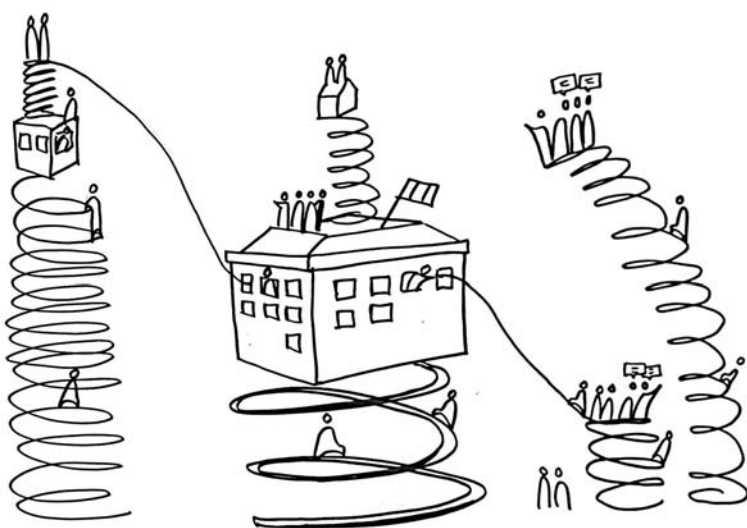
Favoriser l'émergence d'initiative citoyenne en démultipliant les possibilités de rencontres : locales, thématiques, départementales ; ou de collaboration : appel à projet. Pour garantir l'ancrage sur le territoire, en atteignant une masse critique afin d'activer durablement les transformations sur le territoire.



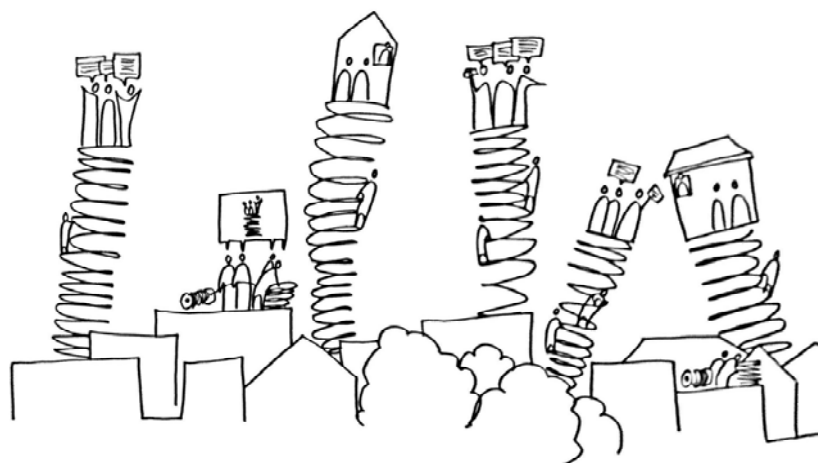
“Dans L'Agenda 21 Citoyen, le Conseil Général est animateur.

Le Département, dans l'entre deux - entre le stratégique global et l'opérationnel local de tous les jours - est un échelon pertinent pour se placer en interface :

- interface entre les initiatives individuelles et collectives pour s'améliorer collectivement à la hauteur des enjeux.
- interface entre les territoires veillant à l'articulation entre les différentes démarches et des différentes strates administratives, et à la solidarité entre les territoires et les personnes.
- et interface entre les financeurs, le département lève les fonds et mobilise les co-financements, c'est un "human capital risker".



“Le Conseil général est citoyen du territoire et citoyen du monde. Il mène des initiatives, seul et avec d'autres, il est inventif. Il donne les capacités à ses agents d'être citoyens du territoire, par exemple via des congés solidaires, et enfin pour conclure : il proclame "soyons nous même les changements que nous voulons voir dans le monde". (Ghandi).”



## MERCI À TOUS LES PARTICIPANTS

**Les pairs des autres départements de France :** Maxime Boubees - Isabelle Choquer du CG du Gers ; Fabrice Floch du CG des Pyrénées-Atlantiques ; Elodie Vaxelaire du CG de l'Essonne ; Camille Jeannenot du CG de la Savoie ; Jean Worms, du CG des Deux Sèvres

**Les pairs des réseaux nationaux :** Sandrine Fournis et Erwin Riclet, Ministère en charge du développement durable ; Marion Dorel, ETD ; Anne-Eugénie Gaspar, AFNOR

**Les pairs du réseau des Agenda 21 de Gironde (CDA21) :** Anne Couvez, DREAL ; Karine Lancement, commune de Pessac ; Matthieu Raimbault, commune de Mérignac ; Brigitte Beau-Poncie, commune de Bordeaux ; Marianne Lefort, C2D de la CUB ; Pascal Bourgois, Astragale, Gironde en Transition

**Les pairs du Conseil Général de la Gironde :** Hervé Gillé – conseiller général délégué DD ; Catherine Clément – DGAJ ; Dominique Millet – DGAF ; Didier Laroche – DGAC ; Julie Corbes – DGSD ; Elodie Duroux – DGAS ; Marie Bouhier – DGAD, Hélène Lagache – DGAT

**Les pairs citoyens (panel citoyen évaluation 2009) :** Serge Fernandez ; Jean-François Tressos ; Colette Lafargue ; Vianney Palis

**La Mission Agenda 21 de la Gironde :** Laurence Bertin ; Valérie Paraboschi ; Justine Bosredon ; Gwénaëlle Tudal ; Julie Roturier ; Sébastien Keiff ; Julie Chabaud

**Les accompagnateurs :** Benoit Simon, Planète Publique ; François Jegou, SDS ; Christophe Gouache, SDS ; Jeanne Riot, SDS

Et merci à nos hôtes de la péniche le Royal et de la Fabrique Pola...

### RÉALISATION STRATEGIC DESIGN SCÉNARIOS DÉCEMBRE 2013

#### Contacts

##### Planète Publique :

Benoit Simon : 01 80 05 16 00

##### Strategic Design Scenario :

François Jegou, Christophe Gouache et Jeanne Riot :

##### Mission Agenda 21 du Conseil général de la Gironde :

Agenda21gironde@cg33.fr

Julie Chabaud & Sébastien Keiff : 05 56 99 67 64

twitter : @agenda21gironde