

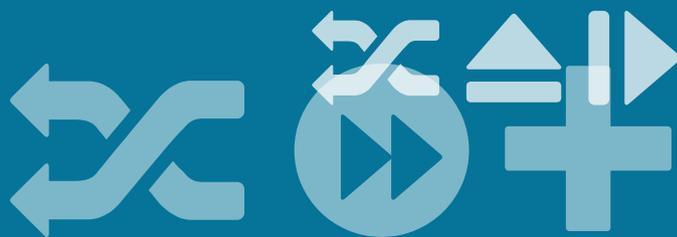
Guide méthodologique

L'évaluation au service  
du pilotage d'un  
Plan Climat-Énergie  
Territorial

mars 2012



# Préface



Le changement climatique est une tendance lourde qui aura un impact considérable sur le fragile équilibre de la planète. Bien qu'aucun territoire ne soit a priori à l'abri de ses conséquences, certains sont, cependant, plus exposés à l'évolution du climat (montagne, littoral, etc.) que d'autres.

Face à ce constat, deux actions s'imposent dans le cadre d'un PCET :

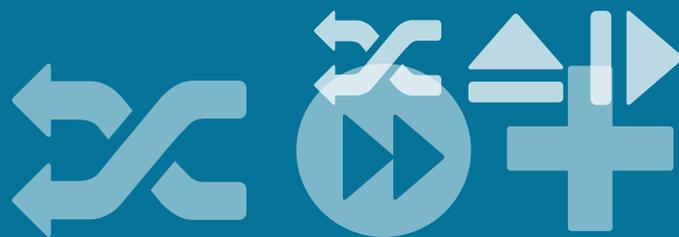
- réduire les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) qui sont en grande partie responsables de la hausse de la température - volet «atténuation» des PCET,
- se préparer aux effets identifiés du changement climatique tels que la hausse du niveau de la mer, l'apparition de maladies dans des zones encore préservées, la forte diminution de biodiversité - volet «adaptation» des PCET.

Dans cette perspective, l'Union Européenne et la France ont engagé des actions permettant de répondre à l'enjeu climatique. En France, cela se traduit par le Plan Climat National. Ce plan met en place un certain nombre d'actions sur différentes thématiques (eau, biodiversité, bâtiments, etc.).

Il met également les collectivités territoriales et les territoires de projet en avant, en affirmant leur rôle clé dans la définition des enjeux climatiques du territoire. En effet, si le changement est global, ses conséquences en revanche, seront bien locales. Les collectivités sont les plus à même d'identifier les spécificités de leurs territoires et de concevoir des actions répondant aux besoins locaux.

Ainsi, le PCET est l'outil des territoires pour participer à la lutte contre le changement climatique. Actuellement, en France, plus de 200 PCET sont mis en œuvre et bien d'autres sont en cours d'élaboration.

Comme toute politique de développement durable les PCET doivent être évalués afin d'optimiser de façon continue leur efficacité. Fort de son expérience en évaluation des politiques publiques et en projet durable de territoire, le cabinet ARGOS a élaboré ce guide ainsi qu'un ensemble d'outils permettant aux territoires d'évaluer leur PCET en collaboration avec Rhônalpénergie - Environnement (RAEE).



# Sommaire



<b>Partis pris et positionnement du guide</b> .....	4
<b>Qu'est-ce qu'un PCET ?</b> .....	5
Le contexte général .....	5
Le cadre législatif .....	5
Quelques repères .....	6
<b>L'Évaluation participative d'un PCET</b> .....	7
Évaluation et évaluation participative .....	8
L'évaluation .....	8
L'évaluation participative.....	8
Les étapes d'un PCET et la place de l'évaluation.....	9
Quand évaluer un PCET?.....	10
L'évaluation au service du pilotage d'un PCET.....	11
Les principes de l'évaluation « pendant » .....	12
Mise en place d'un système de suivi .....	13
Quoi évaluer?.....	14
Comment faire?.....	15
Les conditions préalables à mettre en place.....	15
Les étapes de l'évaluation.....	18
<b>Le suivi</b> .....	22
Mise en place d'un système de suivi .....	23
<b>L'Observation territoriale</b> .....	24
Mise en place d'un système d'observation territoriale.....	25
<b>Zooms: Des techniques et des outils pour faciliter l'évaluation participative</b> .....	26
Fiche n°1: Rendre évaluable le PCET .....	27
Fiche n°2: Mesurer l'évolution des émissions de GES au service de l'évaluation des actions (pour mieux servir les actions visant à leur diminution?).....	29
Fiche n°3: Évaluer la prise en compte des risques liés au changement climatique et l'efficacité des actions visant à l'adaptation du territoire .....	33
Fiche n°4: Évaluer la démarche mise en œuvre .....	37
Fiche n°5: Un outil d'observation et de suivi: Projet DD .....	41
<b>Annexes</b> .....	43
<b>Bibliographie/Sources d'informations complémentaires</b> .....	43
<b>Des outils de diagnostic de la vulnérabilité</b> .....	44

# Partis pris et positionnement du guide

Le PCET, tout comme l'Agenda 21 (A21), est un projet territorial de développement durable ce qui implique qu'il doit prendre en compte les 5 finalités et les 5 éléments déterminants définis par le ministère en charge du développement durable dans le cadre de référence national intitulé « Projets territoriaux de Développement Durable et A21, cadre de référence » et repris dans le « Référentiel national pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable » - MEEDDAT, 2009.<sup>1</sup>

## La méthodologie comprend :

- le présent document « *GUIDE MÉTHODOLOGIQUE: L'évaluation au service du pilotage d'un Plan Climat Énergie Territorial* »
- des outils:
  - une grille d'évaluation de la démarche PCET
  - une grille de suivi/évaluation des actions « adaptation » et un outil tableur de suivi des réalisations et des résultats
  - un outil de mesure de l'intensité du partenariat
  - l'outil ProjetDD de suivi et d'observation territoriale

## Ces 5 finalités sont :

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

## et les 5 éléments déterminants sont :

1. Une stratégie d'amélioration continue,
2. La participation des acteurs,
3. L'organisation du pilotage,
4. La transversalité des approches,
5. L'évaluation partagée.

Par ce dispositif, l'État affirme non seulement la nécessité de mieux mesurer les effets des politiques et des projets qu'il reconnaît comme PCET ou A21 mais aussi le besoin de renforcer la participation des citoyens à ces dispositifs et à leur évaluation. De plus, il incite les collectivités à intégrer et à pérenniser l'évaluation dans ces politiques afin de permettre leur ajustement.

La notion de la stratégie d'amélioration continue apparaît alors comme indissociable de l'évaluation participative, du suivi et de l'observation territoriale, facilitant ainsi le pilotage de ces démarches.

C'est pour cette raison qu'il a paru nécessaire aux auteurs de ce guide de positionner l'évaluation participative dans le cadre plus large de l'amélioration continue, en y intégrant le suivi et l'observation territoriale comme des activités contribuant à cette démarche plus globale.

# Qu'est-ce qu'un PCET ?

## Le contexte général

Un PCET est un **projet territorial de développement durable** dont la finalité première est la lutte contre le changement climatique. Institué par le Plan Climat national et repris par la loi Grenelle 1 et la loi Grenelle 2, il constitue un cadre d'engagement pour le territoire.

Démarche volontaire, puis obligatoire pour les collectivités de plus de 50 000 habitants, le PCET est un outil de responsabilité et de solidarité à l'échelle de la planète.

### Le PCET vise deux objectifs :

- **l'atténuation**, il s'agit de limiter l'impact du territoire sur le climat en réduisant les émissions de gaz à effet de serre (GES) dans la perspective du facteur 4 (diviser par 4 ces émissions d'ici 2050) ;
- **l'adaptation**, il s'agit de réduire la vulnérabilité du territoire puisqu'il est désormais établi que les impacts du changement climatique ne pourront plus être intégralement évités.

Le PCET vient renforcer le projet politique de la collectivité en matière de développement durable. Si un Agenda 21 local préexiste, le PCET renforce le volet « Energie-Climat » de celui-ci. Dans le cas contraire, le PCET peut constituer le premier volet d'un futur Agenda 21.

## Le cadre législatif

Les dispositions prévues par la loi Grenelle 2 concernant les bilans des émissions de gaz à effet de serre et les PCET sont les suivantes :

Art. L. 229-25.

« – Sont tenus d'établir un bilan de leurs émissions de gaz à effet de serre :

« 2° L'État, les régions, les départements, les communautés urbaines, les communautés d'agglomération et les communes ou communautés de communes de plus de 50 000 habitants ainsi que les autres personnes morales de droit public employant plus de deux cent cinquante personnes. [...] « Ce bilan est rendu public. Il est mis à jour au moins tous les trois ans. « Il doit avoir été établi pour le 31 décembre 2012. Une méthode d'établissement de ce bilan est mise gratuitement à la disposition des collectivités territoriales et de leurs groupements. « Les bilans des émissions de gaz à effet de serre des personnes mentionnées au 3° portent sur leur patrimoine et sur leurs compétences.

« Dans chaque région, le préfet de région et le président du conseil régional sont chargés de coordonner la collecte des données, de réaliser un état des lieux et de vérifier la cohérence des bilans.

Art. L. 229-26.

« I. – Les régions et la collectivité territoriale de Corse, si elles ne l'ont pas intégré dans le schéma régional du climat, de l'air et de l'énergie mentionné à l'article L. 222-1, les départements, les communautés urbaines, les communautés d'agglomération ainsi que les communes ou communautés de communes de plus de 50 000 habitants doivent avoir adopté un plan climat-énergie territorial pour le 31 décembre 2012. « Lorsque ces collectivités publiques s'engagent dans l'élaboration d'un projet territorial de développement durable ou agenda 21 local, le plan climat-énergie territorial en constitue le volet climat ».

« II. – **En tenant compte des bilans des émissions de gaz à effet de serre prévus à l'article L. 229-25, ce plan définit, dans les champs de compétences respectifs de chacune des collectivités publiques énumérées au I :**

« 1° **Les objectifs stratégiques et opérationnels** de la collectivité afin d'atténuer le réchauffement climatique et de s'y adapter ;

« 2° **Le programme des actions** à réaliser afin, notamment, d'améliorer l'efficacité énergétique, d'augmenter la production d'énergie renouvelable et de réduire l'impact des activités en termes d'émissions de gaz à effet de serre conformément aux objectifs issus de la réglementation communautaire relative à l'énergie et au climat ;

« 3° **Un dispositif de suivi et d'évaluation des résultats** ».

« III. – **Il est rendu public et mis à jour au moins tous les cinq ans** ».

« IV. – Il est compatible avec le schéma régional du climat, de l'air et de l'énergie défini à l'article L. 222-1. »

L'article L. 2224-34 du même code est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Les communes ou établissements publics de coopération intercommunale de moins de 50 000 habitants, les syndicats mixtes, notamment les syndicats visés au premier alinéa du présent article et les pays prévus par l'article 22 de la loi no 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire qui ne sont pas soumis à cette obligation peuvent adopter un plan climat-énergie territorial ».

## Quelques repères

### Qu'est-ce que l'amélioration continue ?

D'après le ministère en charge du développement durable, la stratégie d'amélioration vise à « apporter une amélioration de la situation initiale au regard des finalités du développement durable et, dans le même temps, améliorer les méthodes de travail pour les rendre plus ouvertes, plus transversales, plus participatives. Les avancées doivent pouvoir en être mesurées pour permettre l'évolution du projet au fil du temps ».<sup>2</sup>

La mise en place de telles stratégies nécessite la mesure des effets produits par les projets qui la composent : « [...] les moments de restitution et de discussion autour des résultats de l'évaluation, sont utiles pour se fixer de nouveaux objectifs d'amélioration. L'évaluation en continu est indissociable d'une stratégie d'amélioration continue ».<sup>3</sup>

Pour être efficace, les recommandations issues des évaluations doivent donc être prises en compte et réintégrées dans le processus de mise en œuvre des projets. C'est à cette condition que l'évaluation est utile à l'amélioration des programmes d'actions.

Ce processus est très proche des processus d'amélioration de la qualité dans une organisation de type PDCA (Plan-Do-Check-Act / Planifier-Faire-Vérifier-Agir), représenté par la roue de Deming.

### Les composantes d'une stratégie d'amélioration continue

Une stratégie d'amélioration continue doit être considérée comme un processus intégré et permanent englobant l'observation du territoire d'application ainsi que le suivi des réalisations et des résultats du PCET, ces deux activités préparant et facilitant la réalisation de l'évaluation participative.

Dans ce cadre, **le suivi enrichit la stratégie d'amélioration continue** par un renseignement sur l'état d'avancement des actions et des résultats produits par une politique publique, telle que le PCET. De plus, il a pour rôle d'alerter les décideurs et de les inciter à évaluer les actions qui n'ont pas atteint les objectifs fixés.

**L'observation territoriale quant à elle, fournit de précieuses informations sur la situation de l'économie locale, de l'environnement et des évolutions sociales.** Elle permet de réajuster l'action de la collectivité en fonction des changements constatés. Elle contribue à la collecte et l'analyse d'informations, étapes préalables d'une démarche d'évaluation.

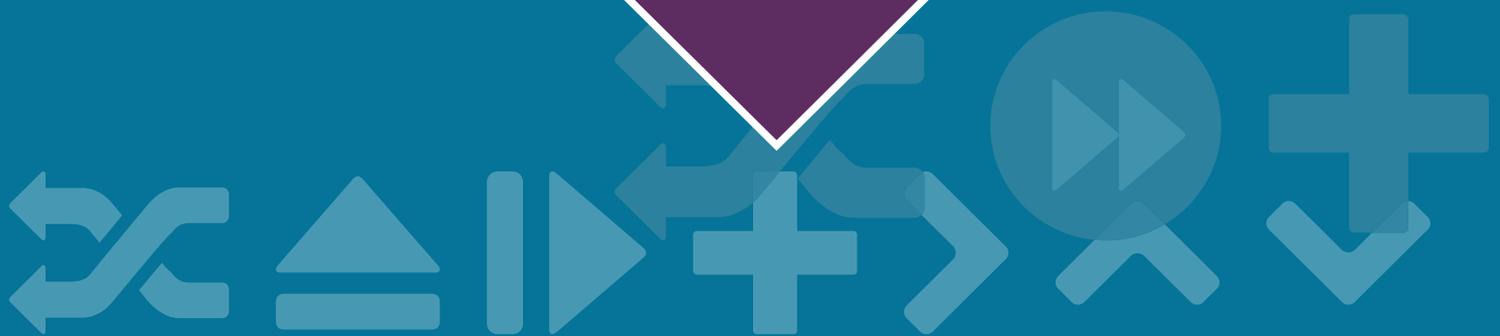
Le suivi et l'observation s'inscrivent dans la durée conformément à l'esprit de la loi Grenelle qui recommande que l'évaluation s'intègre dans un processus de type Planifier / Faire / Vérifier / Agir. L'existence d'un système de suivi et d'observation facilite ainsi l'évaluation permanente concrétisant la mise en œuvre de l'amélioration continue du PCET.



La roue de Deming

2/ MEEDDAT, Projets territoriaux de développement durable, éléments déterminants de la démarche & orientations et pistes pour l'action, Paris, Tome 1, juillet 2006,  
3/ Ibid, p.37

L'évaluation  
participative  
d'un PCET



## L'évaluation et l'évaluation participative

L'évaluation de politiques ou de programmes tels que ceux déclinés dans les PCET est une démarche qui permet de mesurer les effets produits par ces politiques ou ces programmes, et de les apprécier.

### L'évaluation

L'évaluation se décompose en plusieurs étapes.

#### Préparation

1. décision d'évaluer – le commanditaire (l'instance décisionnaire de la collectivité) émet un mandat, une commande,
2. rédaction d'un projet d'évaluation,
3. définition de la gouvernance de l'évaluation (identification et mise en place des différentes instances et acteurs à impliquer),
4. rédaction d'un cahier des charges et recrutement d'un expert en évaluation.

#### Mise en œuvre

1. précision/affinement des questions évaluatives et le référentiel de l'évaluation,
2. recueil de données,
3. analyse de données,
4. formulation d'un avis évaluatif,
5. recommandations de changements/d'améliorations de la politique évaluée.

Idealement, après l'acceptation des recommandations par le commanditaire, il est nécessaire de réintégrer dans le processus de projet des changements préconisés par l'évaluation (notion de l'utilité de l'évaluation).

### L'évaluation participative

L'évaluation participative suit exactement le même déroulement que celui décrit ci-dessus. La différence réside dans le fait que les parties prenantes impliquées dans la politique publique en question – habitants, socioprofessionnels, élus, agents de la collectivité – sont associées, soit en totalité, soit en partie, aux différentes étapes de préparation et de mise en œuvre de l'évaluation, dans le cadre d'une instance participative.

Néanmoins, pour qu'une évaluation puisse être qualifiée de « participative » il est indispensable que cette instance contribue à l'analyse des données et à la formulation de l'avis évaluatif.

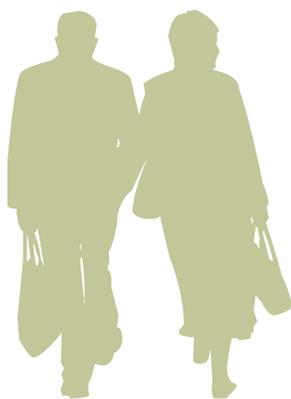
En effet, **l'évaluation n'est pas participative si les parties prenantes sont seulement interrogées** sur leur appréciation des résultats de la politique publique par une enquête de satisfaction, par exemple, ou sur les résultats de l'évaluation produite par un expert lors d'une réunion d'information.

Ce type d'évaluation permet par ailleurs aux acteurs de s'approprier des actions du PCET, aspect difficilement palpable dans le cadre d'un autre type d'évaluation. Or, une bonne appropriation est particulièrement importante sur la question du changement climatique.

## Les étapes d'un PCET et la place de l'évaluation

La mise en place d'un PCET passe par plusieurs étapes, qui sont détaillées dans le guide de l'ADEME intitulé « Construire et mettre en œuvre un PCET ».

Le processus n'est pas linéaire mais s'inscrit dans un processus itératif.



Le détail des 4 étapes est le suivant :

### Étape 1 : Préfigurer

Cette étape a pour objectif de préparer l'adoption d'une délibération d'engagement de la collectivité. Au cours de cette étape :

- Les élus et les services s'approprient le sujet,
- Le périmètre du PCET est clarifié auprès de tous les acteurs,
- Le choix de l'organisation interne de la collectivité pour la mise en place du PCET est fait et l'ampleur du chantier identifiée,
- Un cahier des charges calibrant le sujet est réalisé.

### Étape 2 : Diagnostiquer et mobiliser

Cette étape comprend :

- La réalisation du Profil climat du territoire,
- Des actions de sensibilisation de la population et de formation des acteurs,
- L'engagement d'actions immédiatement possibles,
- La mise en place d'un processus de co-construction progressif,
- Le cadre stratégique qui fera l'objet d'une « délibération-cadre ».

### Étape 3 : Construire le PCET

Cette phase est celle de la conception proprement dite, elle comprend :

- La définition d'un cadre stratégique incluant des objectifs chiffrés et engageants ;
- La préparation du premier programme d'actions pluriannuel.

### Étape 4 : Mettre en œuvre et évaluer le PCET

Cette phase voit la mise en œuvre opérationnelle des décisions prises dans la phase précédente. Par ailleurs, pour chacune des actions prévues dans le cadre du programme d'actions, il convient de définir des indicateurs permettant d'évaluer la mise en œuvre des actions, leurs résultats et la gouvernance du PCET lui-même.

Le guide de l'ADEME s'attache à préciser les modalités du suivi des PCET tout en esquissant les principes de leur évaluation. Évidemment, le suivi alimentera l'évaluation car il permet de connaître l'état d'avancement du programme d'actions.

Dans l'esprit qui préside à l'élaboration du PCET, il est préconisé que l'évaluation, visant à mesurer ses effets, soit participative.

Le guide de l'ADEME stipule : « L'évaluation est un exercice ponctuel ayant pour objectif de porter un jugement de valeur sur tout ou partie du projet à un moment donné. Afin de respecter un principe de distanciation, l'évaluation est idéalement confiée à un prestataire externe. Dans ce cas, une instance d'évaluation constituée des parties prenantes est chargée de suivre l'étude (suivi du prestataire, orientation stratégique, élaboration avec le prestataire du jugement final

et des recommandations de l'étude). L'évaluation fait écho à une demande accrue de transparence de la part des citoyens. Traditionnellement, les collectivités ont principalement recours à l'évaluation pour informer les partenaires des résultats acquis et conduire une réflexion sur l'efficacité de la démarche initiée. Mais dans une démarche de co-construction, telle qu'un PCET, l'évaluation devra faire une large place à la participation. Une évaluation participative pourra être considérée, non seulement comme un moyen d'analyser la politique menée, mais également comme un moyen au service de cette participation. »

Par ailleurs, la question de la dynamique générée par le PCET avec les acteurs du territoire est centrale pour qu'il puisse produire des effets tangibles. L'évaluation doit donc prendre en compte cette dimension dans la perspective d'une amélioration continue de la démarche initiée par le PCET.

## Quand évaluer un PCET ?

L'évaluation est partie  
intégrante du processus  
d'élaboration et de pilotage  
du PCET.

Ainsi, l'évaluation  
peut-elle s'inscrire  
à différents moments  
de la vie du PCET (Cf.  
schéma ci-contre):

### Avant:

pendant le processus d'élaboration, en appui de la définition de la stratégie et du plan d'actions, l'évaluation permet de : **donner du SENS** au programme d'actions d'une part, en facilitant le choix des objectifs du PCET (notamment sur le volet adaptation) et d'autre part, en interpellant les acteurs locaux sur les effets qu'ils attendent de la mise en œuvre des actions, **aider à la mise en place du dispositif de suivi et d'évaluation** : définition des indicateurs de suivi et d'évaluation et outils de suivi notamment.

### Pendant:

l'évaluation est alors un outil de **pilotage du PCET**. En cela, elle permet :

- la mise en œuvre concrète du principe de l'amélioration continue,
- l'association des partenaires du PCET à son pilotage,
- la mobilisation des nouvelles parties prenantes ou la re-mobilisation de ceux qui ont participé à l'élaboration du PCET mais qui s'en sont éloignés ensuite,
- d'ajuster le PCET tous les 5 ans, conformément à la législation.

**C'est sur ce moment capital que portent essentiellement les préconisations du présent guide.**

L'évaluation porte donc ici essentiellement sur :

- les actions mises en œuvre tant sur le volet atténuation que sur le volet adaptation,
- la gouvernance du PCET.

Elle **permet l'ajustement régulier** du programme d'actions.

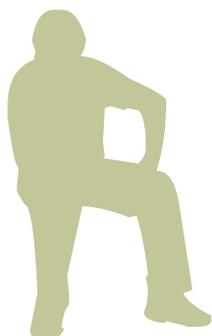
### Après:

l'évaluation permet alors de mesurer les effets produits par le programme d'actions sur :

- les émissions de GES et les économies d'énergie générées,
- l'adaptation du territoire au changement climatique,
- les extrants économiques, sociaux.

Une telle évaluation nécessite un certain recul pour juger de l'impact du PCET, quelques années la plupart du temps.

L'évaluation porte donc, dans ce cas sur ses orientations stratégiques.





## Les principes de l'évaluation "pendant"

La méthodologie décrite dans ce guide repose sur un certain nombre de principes présentés dans ce chapitre. Ils correspondent aux préconisations de l'ADEME et du ministère en charge du développement durable en matière d'évaluation des PCET et plus généralement des projets de développement durable.

### Concrétiser la dimension participative

L'évaluation doit être participative. Le processus permet ainsi l'expression des points de vue des acteurs concernés par les actions évaluées du PCET. Si cet aspect de l'évaluation présente des avantages indéniables pour la gouvernance du PCET, il nécessite cependant que certaines précautions méthodologiques soient prises en compte :

- Les participants doivent disposer des connaissances suffisantes sur le contexte local et les actions pour qu'ils puissent émettre un avis pertinent,
- L'évaluation repose sur le principe du « **croisement éclairé des points de vue** ». Par conséquent, il est indispensable de respecter les principes suivants :
- mobilisation d'un nombre suffisant d'acteurs,
- appel à des compétences et des postures différentes de la part des participants : politique, technique, usage,
- le respect des règles d'une charte de l'évaluation participative définie au début du processus.

### Equilibrer les ambitions et le temps

Un des intérêts de la démarche d'évaluation participative est qu'elle mobilise les acteurs sur un temps défini pour garantir le plus possible leur participation. Elle nécessite une grande rigueur dans la gestion de ce temps et oblige à fixer des objectifs à atteindre réaliste.

Il ne faut donc pas chercher à tout évaluer mais définir avec les acteurs associés à l'évaluation, ce que l'on veut évaluer. La démarche proposée est avant tout pragmatique. Elle doit donc porter sur des sujets circonscrits qui soient appropriables facilement par les acteurs associés.

Une des manières de répondre à la contrainte du temps est de préparer le mieux possible en amont la collecte et le traitement de l'information. La réalisation de cette condition permettra la production de bilans suffisamment éclairants et ainsi de concentrer le travail de l'évaluation sur la production d'avis et de recommandations.

### S'appuyer sur une méthode dynamique et interactive

Le succès d'une démarche d'évaluation participative repose sur la mise en œuvre d'une méthode d'animation de l'évaluation rigoureuse, qu'il s'agira de faire partager par l'ensemble des acteurs engagés dans le processus.

Cette méthode repose sur la mobilisation de moyens adaptés :

- **la création d'un dispositif de suivi du PCET :** celui-ci permettra d'une part, de savoir où en sont les différentes actions engagées et d'autre part, d'alimenter la réflexion sur les enjeux de l'évaluation (quelles actions évaluer ? pourquoi ?) cf. p23.
- **la mise en œuvre d'une méthode reposant sur les moyens suivants :**
  - la constitution d'une instance de suivi et d'évaluation permanente,
  - la constitution de groupes ad hoc d'évaluation en fonction des thèmes retenus pour l'évaluation,
  - le recours à un « animateur expert en évaluation » garant du processus et de la bonne fin de l'évaluation.

### S'assurer de la robustesse des résultats

L'intérêt de l'évaluation est de produire des analyses suffisamment robustes pour alimenter la réflexion des responsables des actions sur les éventuels ajustements à opérer. Tenant compte des impératifs de temps et de moyens dont disposent les collectivités et les acteurs associés dans le cadre des PCET, la méthodologie décrite propose des méthodes collectives dirigées de production des avis évaluatifs qui permettent de faire clairement ressortir les points de convergence et les points de divergence sur les questions posées ainsi que leurs explications. Ces avis seront étayés grâce à des apports complémentaires :

- l'analyse des données fournies par le dispositif de suivi,
- la consultation d' « experts »,
- des enquêtes complémentaires.

Le pilotage d'un PCET implique de construire une stratégie déclinée en un plan d'actions. Pour piloter une telle démarche, associant une multitude d'acteurs, il est nécessaire de s'appuyer sur des méthodes à la fois simples et dynamiques, garantes de la bonne fin des actions engagées.

La méthode proposée a pour vocation de vous appuyer dans cette démarche d'évaluation en permettant de répondre aux questions suivantes :

- Comment mettre en place une évaluation à mon échelle territoriale, simple et robuste en termes de méthodologie et de résultats ?
- Par où commencer ?
- À quoi faut-il veiller quand on met en place une évaluation ?
- Qui associer et comment mobiliser les acteurs du territoire ?
- Qu'en attendre ?
- Comment articuler le suivi et l'évaluation ?

Il s'agit d'une méthode permettant de mettre en œuvre une évaluation sur mesure et pragmatique pour les collectivités ou territoires de projet.

Simple et peu coûteuse, la méthode apporte une aide à la conception, à la réalisation et des outils pour la mise en œuvre d'une évaluation destinée au pilotage d'un PCET.

**Elle permet surtout de dépasser la simple accumulation de données froides du système de suivi (indicateurs de suivi) pour interroger la perception des résultats et les causes de ces résultats facilitant l'ajustement régulier du programme d'actions (amélioration continue).**

Elle a pour ambition de :

- Aider à l'acculturation des différentes parties prenantes du PCET à la démarche d'évaluation,
- Poser les bases d'un dispositif de suivi facilitant la mise en œuvre d'évaluations,
- Aider à mettre en place des indicateurs de suivi de la démarche,
- Produire des avis évaluatifs éclairés grâce à une production collective,
- Préparer les propositions d'amélioration à mettre en œuvre.

La méthode est un cadre pratique permettant d'intégrer l'évaluation comme un outil de pilotage d'une politique publique partagée avec les acteurs du territoire.



Une évaluation de PCET peut poser des questions sur l'analyse des finalités (les impacts), des résultats et de la démarche mise en œuvre pour les atteindre :

### Évaluation des finalités et des impacts (pertinence)

- **Atténuation: L'évaluation porte essentiellement sur la réduction des émissions de GES et des consommations énergétiques territoriales:** Comment évolue le taux d'émissions de GES et les consommations énergétiques du territoire? Quelles sont les sources? Le mix énergétique a-t-il évolué? Quelles sont les causes des évolutions?
- **Adaptation du territoire:** À partir du diagnostic de la vulnérabilité du territoire, quels risques du territoire ont effectivement diminué? Comment apprécier ces diminutions? Quels en sont les effets induits?

### Évaluation des résultats (efficacité)

- **Atténuation:** À partir du diagnostic de la situation du territoire en matière de production de GES et de consommation énergétique, quelles actions sont effectivement conduites? Quels en sont les résultats? Peut-on améliorer ces résultats?
- **Adaptation du territoire:** À partir du diagnostic de la vulnérabilité du territoire, quelles actions ont été réalisées? Non réalisées? Sont en cours de réalisation? Quelle est leur efficacité? Sont-elles efficaces?

### Évaluation de la cohérence et de l'utilité de la démarche

- **Les thématiques:** Les thématiques investies sont-elles pertinentes? D'autres thématiques doivent-elles être couvertes? Les actions correspondantes sont-elles efficaces?
- **La gouvernance du projet:** Quels sont les liens entre les acteurs? Les rôles sont-ils bien identifiés? Le projet est-il porté au niveau politique?

- **L'animation du PCET:** Quelles actions sont entreprises? À quelle fréquence? Quels moyens humains sont mis en place? Quels liens entretient le chargé de mission avec les relais-climat?
- **Communication:** Le PCET est-il visible et lisible sur le territoire? Les acteurs-cible le connaissent-ils? Les moyens de communication mobilisés sont-ils suffisants?
- **Les acteurs associés:** Les acteurs impliqués sont-ils à la hauteur des ambitions? Les financements disponibles ont-ils tous été envisagés?
- **Les moyens physico-financiers:** Les moyens sont-ils à la hauteur des ambitions? Les financements disponibles ont-ils tous été envisagés?
- **L'organisation du suivi des actions:** Le Système d'Information Climat (SIC) permet-il de répondre aux attentes des acteurs? Les acteurs se sont-ils appropriés les indicateurs? Participent-ils à la création d'information de suivi? Comment se déroule le partage de l'information? La procédure est-elle adaptée?
- **La marge de progrès au regard de la situation de référence:** Quelles sont les évolutions par rapport à la situation de référence? À partir de quels leviers d'actions les améliorations ont-elles pu se faire? Au regard de la situation de référence et des résultats de l'évaluation, les actions doivent-elles être poursuivies, modifiées, arrêtées?

Dans le cadre d'une évaluation « pendant » des PCET, les questions porteront plutôt sur les 2ème et 3ème aspects, les questions d'impacts étant plus appropriées à une évaluation « après ». On peut cependant considérer que les PCET étant des programmes de longue haleine, les impacts pourront faire l'objet de questions évaluatives au bout de 3 ou 4 ans après leur mise en œuvre.



Le processus d'évaluation « pendant » peut faire l'objet de plusieurs commandes d'évaluation participative en fonction des enjeux identifiés par le comité de pilotage. La durée optimale d'une séquence d'évaluation participative est estimée de 4 à 6 mois. L'évaluation d'un PCET étant tournée vers l'action, une durée plus longue risque de nuire à la dynamique collective.

## Les conditions préalables à mettre en place

### 1. S'appuyer sur un pilotage du PCET à quatre niveaux

Une démarche d'évaluation de ce type associe les différents types d'acteurs du PCET au pilotage de l'évaluation. Cela suppose une identification précise du rôle de chacun.

Dans le cadre d'un PCET, quatre types d'intervenants ont donc un rôle à jouer: la collectivité maître d'ouvrage, le comité de pilotage, l'instance d'évaluation, le chef de projet.

- L'organe délibérant de la collectivité est le commanditaire,
- Le comité de pilotage propose les questions évaluatives selon les objectifs définis par la collectivité commanditaire,
- L'instance d'évaluation participative formule l'avis évaluatif et des recommandations d'ajustement,
- Le chef de projet, un agent de la collectivité assure la mise en œuvre de l'évaluation.

Le rôle de chacun doit être défini précisément.

## Les acteurs concernés

- *Élus*: Comme dans toutes les démarches d'action collective. L'implication des élus dans la démarche est importante car elle en garantit la légitimité et l'importance. Si la démarche est portée par les élus, les autres acteurs auront a priori moins de réticence à donner un peu de leurs temps pour s'y impliquer.
- *Chef de projet PCET*: il est au cœur du processus d'amélioration continue. Agent de la collectivité, il est l'organisateur de la démarche.
- *Relais climats*: Leur existence dépend de la stratégie mise en place. Cependant, la plupart des PCET fonctionnent avec des personnes chargées de diffuser au sein de leur organisation l'information du PCET, de participer à leur échelle aux changements des comportements et de maintenir des relations de travail avec le chef de projet.
- *Organisations sectorielles* (CCI, Bâtiment, Agriculture, etc.): Ces acteurs mettent en œuvre les actions et permettent d'avoir des informations sur les difficultés rencontrées. Ils sont le relais de leur profession.
- *Experts*: Ils vont donner des éclairages. Ces experts peuvent être du territoire et/ou de l'extérieur.
- *Les services associés*: Ils sont une ressource et un partenaire important de l'action territorialisée. Ils permettront de mettre en lumière la contribution du territoire au regard des objectifs. Ce sont les Agences d'Urbanisme, les Agences Locales de l'Énergie,...

## Cibles

- *Organisations sectorielles* (CCI, Bâtiment, Agriculture, etc.): Il s'agit là d'évaluer en quoi le PCET a contribué à modifier les comportements.
- *Agents de l'organisme*: Pour que le PCET soit légitime, il est nécessaire que l'organe délibérant s'applique les principes qu'il diffuse. Il est important de juger de l'implication des agents de l'organisation (hors relais-climat). Ont-ils été touchés par les actions? Les ont-ils seulement perçues? Le mode de gouvernance leur a-t-il permis de pouvoir s'exprimer et participer à la démarche?
- *Le monde professionnel*: Les entreprises, qu'elles soient dans un domaine directement concerné comme le bâtiment ou l'agriculture ou qu'elles n'aient a priori pas de liens directs, peuvent être associées. En effet, le temps de l'évaluation leur permettra de connaître l'évolution de la politique, le pourquoi des actions et de partager sur leurs contributions aux résultats.
- *Habitants*: Leur participation est importante au regard de leur position de cible directe d'un certain nombre d'actions.



## 2. Mettre en place un dispositif de suivi et d'observation

Afin de faciliter l'évaluation de bilan des actions et de recueil des données, il est conseillé de s'appuyer ou de mettre en place, le plus rapidement possible après le démarrage du programme d'actions, un dispositif de suivi permettant de recueillir régulièrement les informations sur l'avancement des actions et d'observation pour le recueil de données contextuelles (GES, consommations énergétiques,...).

## 3. Créer une instance d'évaluation participative

La méthode est fondée sur la constitution d'**instances d'évaluation ad hoc** composées en fonction des thématiques et des questions posées à l'évaluation.

Pour la constituer, certains principes doivent être respectés pour assurer la robustesse de l'évaluation (Cf. ci-dessous) dans le respect des principes de la charte d'évaluation de la Société Française d'Évaluation.

- **Une instance composée de 15 à 20 personnes dans un esprit d'équilibre entre:**

- des représentants de la collectivité (élus et techniciens),
- des institutions partenaires,
- des acteurs de la société civile (citoyens, acteurs socio-économiques et environnementalistes).

Bien que le principe d'« équilibre » soit intangible pour tout territoire, il est important d'adapter les règles d'un site à l'autre, aux programmes ou aux actions évalués: répartition élus / non élus, société civile / techniciens, élus /techniciens,...

- Le nombre d'acteurs mobilisés dépendra du temps et des moyens accordés, toutefois il faudra s'assurer que l'ensemble des grandes familles d'acteurs soit représenté. Tous les acteurs n'ont pas vocation à participer à toutes les étapes, la méthode sera donc adaptée au cas par cas selon les moyens financiers et humains et les impératifs de temps.

### Comment organiser le dispositif de suivi et d'observation ?

Cf. p.23 et p.25

### Comment recruter les membres de l'instance d'évaluation ?

*La composition équilibrée de l'instance d'évaluation est une condition d'efficacité de la méthode. Elle permet le croisement de points de vue.*

*La mobilisation des acteurs de la société civile peut se faire en ayant recours:*

- aux instances existantes (conseil local de développement, conseil consultatif de quartier, associations,...)
- à des appels à candidature via les outils de la collectivité (site web, newsletters, ...),
- ou au tirage au sort,
- un système de gratification des membres de l'instance peut s'avérer judicieux.





#### 4. Informer / former sur le PCET et l'évaluation

Les membres de l'instance d'évaluation peuvent donc être pour certains des « non experts », à la fois des questions énergétiques et climatiques et de l'évaluation.

Il faut alors, avant le démarrage de l'évaluation proprement dite, mettre en place une information / formation portant sur le PCET et la méthode d'évaluation.

**Par ailleurs, une information-sensibilisation est fortement recommandée pour tous ceux qui participent au pilotage du PCET** en tant que membres du comité de pilotage. Le chef de projet PCET devra également avoir une connaissance approfondie de la démarche d'évaluation participative.

#### 5. Poser des questions à l'instance d'évaluation

**Le choix des questions dans un processus de ce type est particulièrement important. Au-delà du nombre de questions qui doit être limité à 3 ou 4 au maximum, il est judicieux de veiller selon l'attente de la collectivité :**

- à l'équilibre entre des questions relevant de registres différents d'évaluation : pertinence, efficacité, cohérence, efficience, utilité,...
- au caractère suffisamment « controversé » des questions afin de profiter de l'enrichissement que permet le caractère participatif de l'évaluation grâce aux échanges de points de vue,
- à faire un choix de questions en rapport avec la durée impartie à l'évaluation et avec le nombre de réunions prévues par l'instance d'évaluation; des questions trop larges ne pouvant trouver de réponses satisfaisantes à partir de la méthode décrite (Cf. exemples de questions ci-dessous).

#### Quel contenu pour la formation ?

La formation des membres de l'instance d'évaluation est très importante si l'on veut que le processus soit réellement participatif et qu'il produise des évaluations pertinentes et suffisamment robustes. Cette formation vise également à créer une « culture » commune de l'évaluation et à faciliter la connaissance des membres de l'instance qui seront amenés ensuite à travailler ensemble.

Elle consiste à :

- Donner quelques repères sur ce qu'est l'évaluation : objectifs, questions évaluatives, résultats, impacts, indicateurs,
- Présenter la méthode d'évaluation participative, ses étapes,
- Présenter les règles du jeu de l'instance d'évaluation,
- Remettre les documents de présentation des actions évaluées.

#### Les registres d'évaluation

- **Pertinence** : les actions mises en œuvre répondent-elles à la situation du territoire ? Sont-elles adaptées ?
- **Efficacité** : les actions mises en œuvre produisent-elles des résultats ? Sont-ils à la hauteur des objectifs fixés ?
- **Cohérence** : les moyens mis en œuvre (humains, pour atteindre les résultats fixés aux actions sont-ils adaptés ? Suffisants, insuffisants ? Les actions ne sont-elles pas contradictoires entre elles ? Les actions du PCET sont-elles cohérentes vis-à-vis des orientations d'autres documents (SCoT, PDU, ...)
- **Efficience** : les actions mises en œuvre présentent-elles un bon rapport coût / efficacité ?
- **Utilité** : les actions mises en œuvre sont-elles utiles pour les bénéficiaires ou des acteurs concernés ?



#### Exemples de questions : Évaluation du PCET de la BioVallée® (26)

**Thème : Actions visant à inciter aux investissements en économie d'énergie**

1. Qu'est ce qui a déclenché ou peut déclencher la décision des maîtres d'ouvrage privés de réaliser des investissements d'économie d'énergie pour leur habitation ? (pertinence)
2. En quoi le conseil contribue-t-il à la décision des maîtres d'ouvrage de réaliser des investissements de rénovation thermique de leur logement ? (pertinence, efficacité)
  - quels facteurs déclenchants ? quels facteurs bloquants ? - quelle pertinence du conseil sur le déclenchement de travaux ?
3. En quoi les moyens mis en œuvre pour dispenser le conseil sont-ils efficaces (rapport coût / efficacité) ? communication, visites, supports,...

## Les étapes de l'évaluation

La méthode préconise que l'évaluation se déroule en 7 temps successifs devant permettre in fine de produire un avis évaluatif fondé et des recommandations permettant de faire évoluer le programme d'actions ou les actions évaluées.

### 1. Préparer l'évaluation

- **Rassembler et mettre en forme les informations sur les actions à évaluer**

Cette étape consiste pour le chef de projet à collecter et à mettre en formes, des données sur les actions à évaluer :

- données du diagnostic préalable,
- fiches actions,
- données issues du système de suivi, des études, des rapports d'évaluation ou tout autre document existants

Elle fait l'objet de la production d'un document synthétique de présentation des actions, de bilan des réalisations et d'un dossier à remettre à chaque membre de l'instance d'évaluation.

- **Organiser l'animation de l'instance d'évaluation**

L'instance doit être animée de manière à permettre la production d'un avis évaluatif et des recommandations fondées. Il s'agit donc de choisir un animateur expert en évaluation qui aura la charge d'assurer à la fois l'animation du processus et la fiabilité de l'évaluation. Ses rôles sont les suivants :

- Assistance à la collecte des données,
- Animateur de l'instance grâce à des techniques spécifiques,
- Régulateur des échanges et de la production de l'instance d'évaluation,
- Rédacteur de l'avis et des recommandations formulés par l'instance d'évaluation.

## Quels outils utiliser ?

Pour aider au choix des indicateurs, il est préconisé de construire un Diagramme Logique d'Impact (Cf. exemple ci-après). Cet outil permet d'abord de mettre à plat les finalités du PCET. Que veut-on produire comme résultat en mettant en œuvre telle ou telle action ? Les indicateurs seront donc choisis en fonction :

- des actions,
- des résultats que l'on en attend. Cette manière de faire permet d'éviter de retenir des indicateurs en trop grand nombre et qui ne seraient pas suffisamment ciblés sur les actions du PCET et les résultats attendus de celles-ci.

Un tableau d'indicateurs peut ensuite être formalisé rassemblant les indicateurs qui seront régulièrement renseignés et qui constitueront le système de suivi du PCET (Cf. p.23).

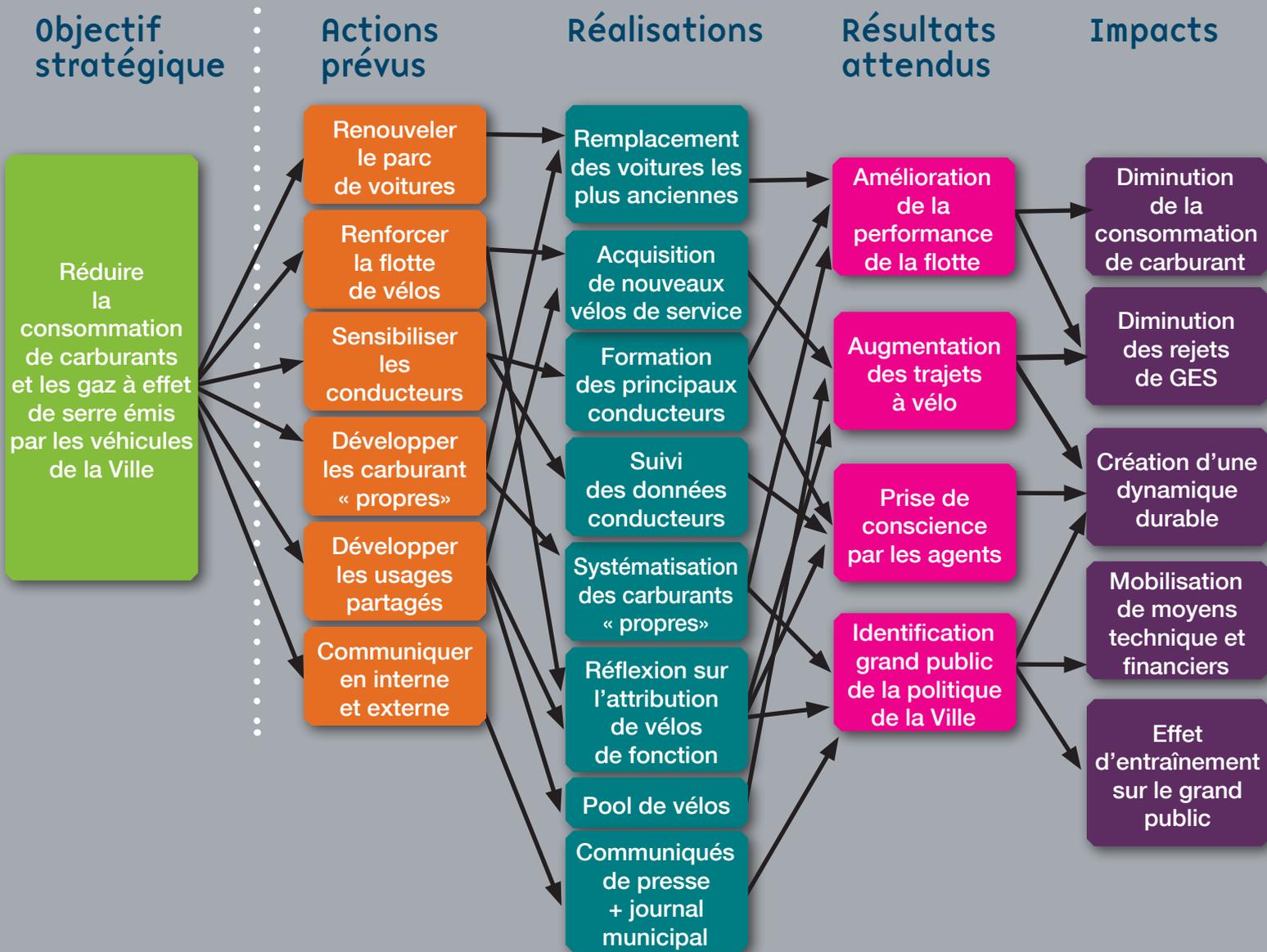
- **1<sup>ère</sup> réunion de l'instance d'évaluation (2h 30) : choix des indicateurs d'évaluation**

C'est à partir de ce temps que le processus d'évaluation démarre effectivement.

Il consiste tout d'abord dans le choix des indicateurs d'évaluation. Il se déroule lors d'une séance de travail de l'instance d'évaluation. L'instance choisit des indicateurs de réalisation et de résultat au regard des résultats attendus des actions.



Outil : Diagramme logique d'impact



Une fois ce choix fait, le chef de projet et/ou l'évaluateur aura la charge d'organiser le recueil des données nécessaires au renseignement des indicateurs. Il peut le faire en s'appuyant sur les services concernés par les actions. Pour le recueil, les différentes méthodes utilisées habituellement peuvent convenir: enquêtes, entretiens, visites de terrain, etc...



## 2. Conduire l'évaluation

### • 2<sup>ème</sup> réunion de l'instance d'évaluation (2h30) : présentation des données

Cette séance de l'instance a pour objectif de présenter à ses membres les données sur les actions issues du travail réalisé par le chef de projet en lien avec les services en capacité de fournir les informations (données sur les résultats, données d'observation,...).

Cette séance de travail sera ainsi consacrée à un jeu de questions/réponses entre les membres de l'instance d'évaluation et le chef de projet et/ou des représentants des acteurs ayant mis en œuvre les actions.

Il permet également de préparer la 3<sup>ème</sup> réunion de l'instance en :

- listant les questions à approfondir suite à la présentation des données,
- choisissant des acteurs à auditionner pour approfondir les questions restées en suspens ou des questions particulières (sur les résultats des actions, sur leurs modalités de mise en œuvre, sur leurs impacts,...) ; ces questions étant liées aux questions évaluatives posées. Les personnes auditionnées peuvent être des maîtres d'ouvrage ou maîtres d'œuvre d'actions, des bénéficiaires, des experts, des partenaires,...
- proposant des moyens d'investigation complémentaires : visites de sites, enquêtes,... Dans ce cas, des membres de l'instance pourront participer à ces visites et rapporteront leurs observations aux autres membres lors de la réunion suivante.

Cette réunion fait l'objet :

- de la remise d'un dossier comprenant les données présentées en séance,
- d'un compte-rendu contenant :
  - > les réponses aux questions posées,
  - > la liste des questions à aborder et des personnes auditionnées lors de la 3<sup>ème</sup> réunion.

### Créer une ambiance

*L'évaluation participative fait appel à la participation de personnes très différentes (élus, techniciens, experts, citoyens, socio-professionnels,...) qui, pour un grand nombre, ne se connaissent pas. Il s'agit donc de faciliter la connaissance et la communication entre les membres de l'instance.*

*Il est donc préconisé de :*

- Choisir les horaires de réunion de l'instance en fonction de sa composition,
- Proposer des temps d'échanges informels autour d'un buffet ou plus simplement d'un «moment convivial» introduisant ou concluant les réunions,
- Envisager la prise en charge de certains frais engagés par les participants (ex. tickets de transports,...) ou des marques de reconnaissance (ex. invitations à des manifestations).

### • 3<sup>ème</sup> réunion de l'instance d'évaluation (2h 30) : auditions et données complémentaires

Cette séquence est consacrée à des auditions de personnes choisies judicieusement (maîtres d'œuvre, experts, élus,...) pour apporter des éclairages sur les questions posées à l'instance d'évaluation et à des comptes rendus éventuels sur les autres moyens d'investigation mis en œuvre (enquêtes, visites).

Il doit faire l'objet d'une préparation minutieuse :

- Invitation personnalisée des participants par le chef de projet,
- Transmission à ces personnes des questions qui seront abordées avec elles,
- Demande de documentation complémentaire,
- Préparation d'une grille d'audition qui servira de support de prises de notes pour les membres de l'instance.

### Conseils d'organisation

*Mieux vaut ne pas inviter trop de personnes (3 ou 4 suffisent) car l'objet est d'approfondir certaines questions. Ces rencontres pouvant se dérouler sous la forme de tables rondes :*

- Présentation de chaque personne et de(s) l'action(s) pour laquelle (lesquelles) elles sont sollicitées
- Réponses aux questions fournies préalablement
- Jeu de questions/réponses avec les membres de l'instance
- Prise de notes systématique



• **4<sup>ème</sup> réunion de l'instance d'évaluation (3h): production de l'avis évaluatif**

Ce temps est l'aboutissement du travail antérieur et consiste à répondre aux questions évaluatives tout en cherchant à faire ressortir ce qui explique les réponses données. La production de cette étape est l'avis évaluatif de l'instance d'évaluation. Elle est donc capitale.

Elle est l'occasion de valoriser toute la matière recueillie précédemment (bilan des actions, résultats produits sur la base des indicateurs renseignés, documentation recueillie, auditions, visites, enquêtes,...).

La séance de l'instance d'évaluation est organisée autour de chacune des questions posées (trois quarts d'heure à une heure par question).

À la suite, l'animateur de l'instance a la charge de rédiger un avis évaluatif structuré autour de chaque question évaluative qui est ensuite transmis aux membres de l'instance d'évaluation pour compléments et validation.

• **5<sup>ème</sup> réunion de l'instance d'évaluation (2h): production des recommandations**

Afin d'assurer à l'évaluation sa fonction de pilotage et son rôle dans l'amélioration continue des programmes d'actions, ce temps est consacré à une réflexion sur les améliorations pouvant y être apportées pour répondre aux problématiques soulevées par l'avis évaluatif.

Cette séquence fait l'objet d'une réunion de l'instance d'évaluation conduite selon la même méthode que lors de la construction de l'avis.

Les participants sont donc amenés à émettre des propositions sur chacune des problématiques ayant fait consensus. La consigne est qu'ils ont à produire des recommandations « souhaitables » et qu'ils n'ont pas à prendre en compte a priori leur faisabilité estimée, celle-ci relevant du commanditaire. La participation des services est utile à ce stade pour éclairer les propositions.

• **Production de la synthèse d'évaluation**

À l'issue de cette dernière réunion, l'animateur de l'instance d'évaluation complète l'avis évaluatif en mettant en relation les problématiques pointées et les recommandations issues des travaux de la dernière séance de l'instance d'évaluation.

Le document est ensuite transmis aux membres de l'instance et à toutes les parties prenantes du processus d'évaluation (maîtres d'œuvre des actions, experts et personnes auditionnées). Les premiers sont amenés à apporter des compléments et valider alors que les seconds ont un « droit de réponse » dans le cas où ils le jugeraient nécessaire ou utile.

**Comment produire collectivement un avis ?**

*L'utilisation d'une méthode d'animation directive est indispensable. Elle peut s'apparenter à la méthode Meta-plan®. Cette méthode nécessite la présence d'un(e) secrétaire de séance.*

*Les membres de l'instance d'évaluation sont amenés à noter leurs réponses sur des feuilles de papier au format A4 de telles sortes qu'elles soient lisibles par tous, une fois affichées. Ils disposent de papier de deux couleurs différentes (rouge pour les réponses négatives ou les points faibles, vert pour celles qui sont positives ou les points forts). Un temps de réflexion individuelle y est consacré.*

*L'animateur de l'instance affiche ensuite les réponses de chacun en les organisant de manière logique et interpelle les membres de l'instance afin de savoir :*

- s'ils sont d'accord ou pas,
- les raisons de leur point de vue.

*Dans le cas de points de désaccord, il demande à chacun de justifier sa position.*

*Il peut faire voter l'instance le cas échéant pour qu'elle prenne une position ou faire ressortir les points de divergence en expliquant leurs raisons.*

*Dans le cas d'accord de points de vue, ils demandent aux membres de l'instance de justifier leurs réponses.*

*Cette méthode est utilisée successivement pour chaque question posée.*

**Comment rédiger l'avis évaluatif ?**

*Il s'agit de rédiger un avis qui mette en lumière les convergences et les divergences d'avis des membres de l'instance et leurs motifs.*

*La rédaction de l'avis évaluatif doit faire ressortir les avis de l'instance (y compris en les mettant au vote). Le document n'est pas forcément consensuel.*

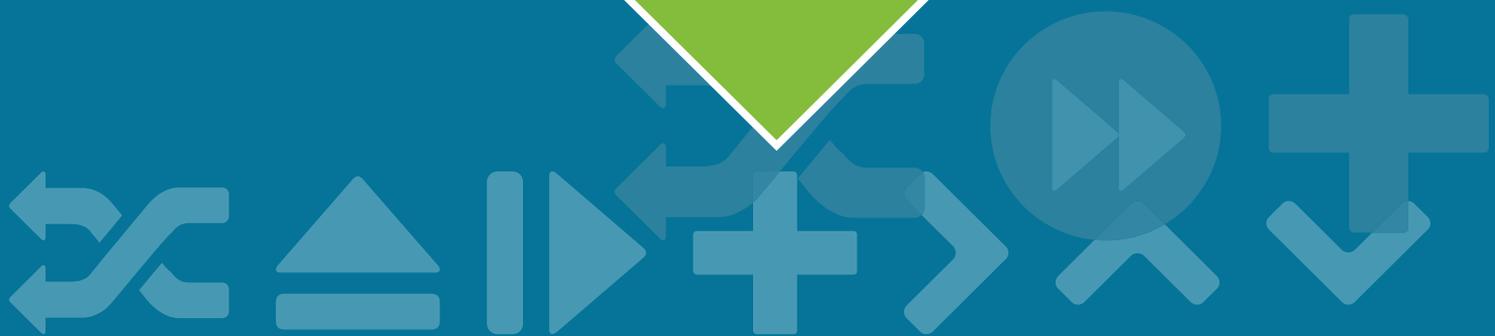
*Un des intérêts de l'évaluation participative: enrichir la réflexion des décideurs à partir d'une démarche de production d'une intelligence collective. Le consensus dans ce cadre n'est pas une finalité en soit car il risque d'appauvrir l'avis donné.*

**Comment produire des recommandations ?**

*Une réflexion est d'abord conduite individuellement conduisant à des propositions transcrites sur des feuilles de papier avant d'être partagées à partir de leur affichage en regard de chaque problématique soulevée par l'avis.*

*Ces propositions peuvent être de portée générale ou opérationnelle selon la nature des problématiques. Elles font l'objet d'un débat et d'une validation. Dans le cas où les avis sur certaines d'entre elles seraient divergents, les participants sont amenés à les justifier.*

Le suivi  
d'un PCET



## Mise en place d'un système de suivi

Le suivi est une activité qui a pour objectif de mesurer l'avancement de la mise en œuvre d'un projet ou d'une politique publique. C'est un outil de pilotage simple aux mains des agents et des décideurs qui fournit de précieuses indications sur le déroulement de l'action permettant d'apprécier son état d'accomplissement et de planifier des ajustements si nécessaire.

Dans ce sens, le suivi est une des démarches indispensables d'une stratégie d'amélioration continue. Le système de suivi peut être complété.

### Méthode

Pour sa mise en œuvre les différentes étapes sont les suivantes :

- la définition d'un ou deux indicateurs de réalisation et de résultats action par action,
- la création d'un tableau de bord intégrant l'ensemble des actions et leurs indicateurs <sup>4</sup>,
- la mise à jour régulière de ces derniers,
- leur analyse périodique pour analyser le degré d'avancement réalisé et les réajustements à faire.

Dans le cadre d'une stratégie d'amélioration continue, l'idéal est de mettre en place une démarche impliquant les différents agents d'une collectivité chargés du suivi des actions du PCET.

Cela présuppose l'identification de ces personnes et des indicateurs utilisés.

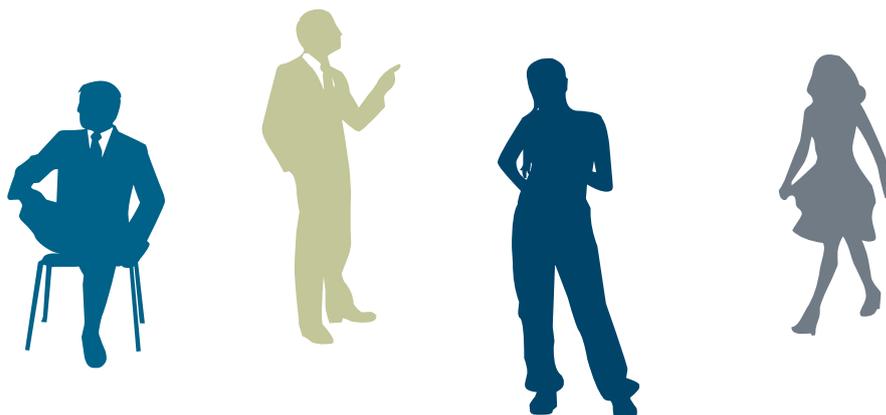
Ce groupe d'agents peut participer à la définition des indicateurs et à leur mise à jour régulière. La fréquence de mise à jour est à définir en fonction des besoins et de la disponibilité des données.

La clé de réussite réside dans le fait de confier à chacun des agents le suivi d'un nombre d'indicateurs limité.

La création d'un groupe de suivi interne est fortement recommandé car, non seulement il permet de structurer la démarche et la collecte des données mais en plus, il contribue à entretenir la transversalité propre à tout projet de développement durable par un suivi pragmatique du PCET.

Afin de renforcer la connaissance du PCET, le système de suivi peut contribuer à une production organisée sous forme de bilan des réalisations et des résultats ou de rapport d'activité annuel.

Pour les PCET des territoires de plus de 50 000 habitants, le suivi se révèle extrêmement utile pour la rédaction du rapport de développement durable, rendu obligatoire.



<sup>4/</sup> Cf. p.41 : outil tableau de bord

# L'observation territoriale



## Mise en place d'un système d'observation territoriale

L'observation territoriale est une activité qui vise à suivre l'évolution socio-économique et environnementale d'un territoire.

Elle permet d'alerter les décideurs en cas de dégradation de la situation locale ou de mettre en lumière des évolutions positives désirées ou inattendues.

Elle s'avère complémentaire au suivi du programme d'actions qui renseigne sur les activités. Elle est indispensable à une stratégie d'amélioration continue dans la mesure où elle contribue à la connaissance du contexte sur lequel le programme d'actions est sensé agir.

C'est un deuxième outil de pilotage qui permet non seulement d'établir et de stocker des données relatives à l'état d'un territoire sur des indicateurs choisis mais aussi de les suivre par leur mise à jour régulière.

### Méthode

Pour la réalisation d'une telle démarche, les étapes suivantes sont préconisées

- la définition d'indicateurs de contexte reflétant le plus fidèlement possible la situation locale d'un moment donné domaine par domaine (émissions de GES, températures, déplacements, etc...),
- la mise à jour régulière de ces indicateurs,
- leur analyse périodique pour identifier les changements survenus,
- le repérage des évolutions tendancielle.

Le moment le plus opportun pour faire le choix des indicateurs de contexte se situe à l'issue de l'état des lieux et du diagnostic réalisés lors de l'élaboration d'un PCET (Cf. p.9 la place de l'évaluation). Il est alors judicieux de choisir les indicateurs les plus significatifs collectés lors de cette phase qui doivent permettre de produire une image à un instant T du territoire. Le choix de ces indicateurs doit être également guidé par la capacité de mise à jour de la collectivité.

Les collectivités peuvent s'appuyer pour le choix et le renseignement de ces indicateurs sur différentes structures existantes : observatoires, agences d'urbanisme, Agence Locale de l'Énergie,...

Pour la suite, la mise à jour régulière peut être également confiée au groupe chargé du suivi en lien avec le chargé de mission PCET.

La fréquence de mise à jour varie, comme pour le suivi, en fonction des besoins et de la disponibilité des données.

La clé de réussite réside, comme pour le suivi, dans le choix d'un nombre d'indicateurs limité à suivre. La création d'un outil d'observation simple et facilement renseignable, regroupant le tableau de bord de suivi et ses indicateurs de réalisations et de résultats avec les indicateurs de contexte du territoire peut être utile <sup>5</sup>.

<sup>5</sup>/ Cf. Fiche 5 p.41 : outil tableau de bord RAEE - ARGOS

Zooms

Des techniques  
et des outils pour faciliter  
l'évaluation participative



**Objectifs**

- Clarifier les effets que l'on recherche par la mise en œuvre d'un PCET et en particulier de son plan d'actions.
- Permettre son évaluation par le choix d'indicateurs adaptés à la mesure des effets recherchés.

**Pourquoi ?**

Le PCET n'est pas un simple catalogue d'actions à conduire, soit pour contribuer à atténuer le changement, soit pour permettre l'adaptation du territoire au changement climatique. Il définit une stratégie territoriale, des effets à produire, des objectifs et les actions qui devraient permettre de produire les résultats escomptés.

Rendre évaluable le PCET consiste donc à définir les effets escomptés du plan d'actions et par conséquent les indicateurs devant permettre de mesurer l'atteinte ou non de ces résultats.

**Démarche**

**Il est préférable de rendre évaluable le PCET lors de son élaboration en phase de définition de la stratégie et du plan d'actions. Dans le cas, où cela ne serait pas fait, il est encore possible de le faire avant de mettre en œuvre une évaluation.**

**La démarche est réalisée en 4 étapes successives :**

- Mise à plat des situations et des données du diagnostic sur lesquelles on veut agir: situations insatisfaisantes (émissions de GES, consommations énergétiques, risques face au changement climatique,...),
- Définition des résultats que l'on veut atteindre et à quelle échéance,
- Définition des objectifs et du plan d'actions devant permettre d'atteindre les résultats visés,
- Choix des indicateurs permettant de mesurer ou non l'atteinte des résultats (2 ou 3 maximum par résultat).

**Exemple de tableau d'indicateurs**

Impacts à atteindre	Indicateurs d'impact	Résultats à atteindre	Indicateurs de résultats
Réduction de X % des émissions de GES du territoire sur X années	Évolution des émissions de GES du territoire	Tous les documents d'urbanisme du territoire sont climato-compa-tibles	Nb d'actions en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique inscrites dans les documents d'urbanisme
Diminution de l'inten-sité des îlots de chaleur urbains	Intensité territoriale des îlots de chaleur	Diminution du nombre d'îlots de chaleur	Nombre d'îlots de cha-leur
		Augmentation du nombre d'entreprises sensibilisées sur le changement climatique	Part des entreprises engagées dans la lutte contre le réchauffement climatique

### Acteurs mobilisés

Ils seront différents selon le moment où ce travail sur le caractère évaluable est réalisé :

- En phase de diagnostic (situation préférable) : avec les acteurs associés à l'élaboration du PCET.
- À la fin de l'élaboration du PCET mais avant sa mise en œuvre en s'appuyant sur les parties prenantes.
- En phase de mise en œuvre et d'évaluation : il peut être réalisé avec l'instance d'évaluation pour préparer l'évaluation elle-même.

### Points de vigilance

- La question de l'évaluation est souvent prise en compte trop tard. **Elle n'est pas intégrée dans la démarche d'élaboration du PCET. Autant que faire se peut, il faut travailler sur le caractère évaluable au moment de la construction du PCET, lors de la définition du cadre stratégique incluant des objectifs chiffrés et/ou évaluables,**
- **Choisir un trop grand nombre d'indicateurs est contre-productif pour la lisibilité et la faisabilité de l'évaluation. Il s'agit donc de choisir des indicateurs en rapport direct avec les résultats visés par la stratégie et le plan d'actions du PCET,**
- **Le PCET comportant un volet « atténuation » et un volet « adaptation », les résultats escomptés et les indicateurs doivent prendre en compte les deux dimensions,**
- Le choix des indicateurs est dépendant de la capacité de la collectivité à les collecter. **Il faut donc vérifier leur disponibilité et leur coût d'obtention avant de les choisir.**

### Clés de succès

- **Définir un nombre de résultats visés et d'indicateurs limités** correspondant à la stratégie du PCET : un trop grand nombre nuit à la lisibilité et à la communication sur le PCET,

Le travail sur le caractère évaluable alimente le système de suivi et d'observation (Cf. p.23 et p.25). Cependant, l'indicateur n'a pas de sens en lui-même et ne renseigne pas sur les résultats sans un travail d'analyse de sa signification, de croisement avec des données de contexte (observation) et de suivi que permet l'évaluation. **L'évaluation donne un sens au suivi et à l'observation.**



**Objectifs**

- Connaître l'écart entre la situation de référence et l'objectif à atteindre en matière d'émissions de GES du territoire, d'un secteur, d'un organisme, etc. (efficacité)
- Apprécier les actions et les moyens engagés sur la réduction des émissions de GES (pertinence/impacts/efficacité)

**Pourquoi ?**

Les GES sont les principaux responsables de l'augmentation de la température sur le globe. Le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) a démontré depuis un certain temps, la part importante de l'activité humaine dans l'accentuation de ce phénomène. Pour éviter un scénario « catastrophe » à l'échelle mondiale qui bouleversera complètement nos modes de vie (épuisements des ressources, déplacements massifs des populations, etc.), il est impératif de diminuer de façon drastique les rejets de gaz à effets de serre dans l'atmosphère.

La connaissance des émissions de GES permettra à un secteur, un organisme, un territoire de situer l'effort fait pour contribuer à la réduction des émissions de GES et d'améliorer en continue son action.

**Démarche**

**Il existe deux approches possibles pour le calcul des émissions de GES :**

- l'approche « flux » est celle développée dans la méthode Bilan Carbone® de l'ADEME : elle permet une approche globale en quantifiant à la fois les émissions directes et indirectes du territoire (contenu énergétique et GES des biens de consommations importés, des engrais épandus sur les surfaces agricoles du territoire...) sur la base d'une méthode proche de l'analyse de cycle de vie (ACV).
- l'approche « cadastrale » permet de quantifier les seules émissions directes de GES du territoire. Les méthodes de cadastre des émissions les plus utilisées sont : méthode CITEPA, méthodes développées par les AASQA (Association Agréée pour la Surveillance de la Qualité de l'Air), approche top-down, méthode statistique dite « cadastrale » (mise au point par l'Agence Locale de l'Énergie de Grenoble), etc.

Les diagnostics établis par les méthodes cadastrales restent partiels dans le sens où certains éléments fondamentaux ne sont pas pris en compte : l'importation de produits et de biens de consommation particulièrement énergivore, les déplacements de personnes, le fret depuis et vers d'autres territoires ainsi que d'autres postes sur lesquels les régions comme les autres échelons de collectivités territoriales peuvent pourtant développer différents leviers d'action (animation, incitation, sensibilisation, formation, développement d'alternatives, etc.).

**Zoom sur :**  
**MÉTHODE ALE GRENOBLE**

Le bilan énergétique est basé sur la synthèse, pour 65 %, des données réelles, qui correspondent aux consommations de gaz, électricité et combustibles du chauffage urbain, collectées chaque année auprès des gestionnaires des réseaux de distribution, et pour 35 % de données statistiques qui correspondent aux consommations des combustibles diffus (carburants, fioul, butane, propane, charbon, bois bûche). L'estimation des consommations de carburants prend en compte à la fois les déplacements des habitants de l'agglomération sur leur territoire, mais également les déplacements effectués sur l'agglomération grenobloise par des personnes ne demeurant pas dans ce territoire. Les émissions de CO<sub>2</sub> sont obtenues par l'affectation de facteurs d'émissions aux différentes sources d'énergie consommées. Les émissions non énergétiques de CO<sub>2</sub> issues de certains procédés industriels (notamment la production de ciment) sont également incluses dans le bilan. Actuellement ces résultats ne sont pas corrigés de la rigueur climatique.

Ainsi, il est impossible de connaître l'impact exact des actions et moyens engagés sur le résultat final. Cependant la différence entre le taux d'émissions de GES de référence et le taux au moment de l'évaluation, et la perception qu'auront les acteurs de la politique, du travail fourni et du travail qui reste à accomplir seront un bon indicateur pour avoir une vision de l'impact de la politique sur le résultat final.

### Outils/Techniques mobilisables

Plusieurs méthodes existent pour évaluer les émissions de GES d'une activité. Toutes ces méthodes se fondent néanmoins sur un principe simple : la multiplication de données d'activité par un facteur d'émission déterminé dans la littérature ou évalué au plus près possible de la réalité physique rencontrée. Pour éventuellement pouvoir comparer des évaluations ou des bilans entre eux, il faut donc s'accorder, pour les différentes études que l'on veut comparer sur trois points cruciaux :

- Le périmètre étudié,
- Les facteurs d'émission que l'on applique aux données d'activité pour une même action,
- La méthode de consolidation de ces données.

Ce tableau, non exhaustif, recense les outils de mesure des émissions de GES. Il existe par ailleurs de nombreuses publications qui ne revêtent ni la forme, ni l'objectif d'un protocole de mesure. Ces études, rapports, articles scientifiques, etc. constituent un état de l'art qui n'est pas aujourd'hui tout à fait stabilisé.

Territoires	Techniques	Développeur	Statut	Descriptif
SCoT, PLU, Collectivités territoriales, pays, etc.	GES SCoT	ADEME	Public	Outil d'évaluation des émissions de GES dans le SCoT. Il se concentre exclusivement sur les déterminants des émissions de GES sur lesquels les documents de planification urbaine exercent une influence directe.
	GES PLU	ADEME	Public	Outil d'évaluation des émissions de GES dans le PLU. Il permet la comparaison de différentes options stratégiques sur le territoire d'une commune au regard de leurs émissions de GES. Il est conçu pour s'intégrer dans la démarche d'élaboration du PLU à l'échelle communale.
	GES OpAM	ADEME	Public	L'outil GES OpAm est destiné aux maîtres d'ouvrage, collectivités territoriales, sociétés d'économie mixte, aménageurs et aux bureaux d'étude et services de l'État intervenant dans les projets d'aménagement. <sup>6</sup> Cet outil permet la comparaison de différents scénarii d'une opération d'aménagement au regard de leurs émissions en GES.
	Bilan carbone « Collectivités » - Territoire	ADEME	Public	Destiné aux bassins de vie cohérents : communauté de communes, communauté urbaine, agglomérations, départements..., il permet d'étudier les émissions de GES induites par tous les secteurs d'activité d'un territoire défini : industrie, tertiaire, résidentiel, agriculture et pêche, traitement des déchets, construction et transports.
	Bilan carbone « Collectivités » Patrimoine et services	ADEME	Public	Destiné aux communes, aux administrations multi-sites et plus généralement aux collectivités responsables de plusieurs services, il évalue les émissions de fonctionnement de la collectivité pour ses propres activités. Son approche matricielle décline les émissions pour chaque service (suivant l'organigramme de la collectivité), par poste d'émission (immobilisations, matériaux entrants, déplacement des personnes, etc.).
	Local Government Operations Protocol for the quantification and reporting of greenhouse gas emissions inventories (USA)	ICLEI - Local Governments for Sustainability	Public (étranger)	Cet outil a été développé aux États-Unis. Il permet aux autorités locales de quantifier et de déclarer les émissions de GES découlant de leurs activités.
	SceGES	Énergie Demain	Public	Cet outil permet d'analyser les effets des mesures de la politique Climat (plan Climat, Grenelle...) au regard des variables explicatives pertinentes afin de pouvoir ajuster si nécessaire la portée des mesures évaluées.

6/ Par opération d'aménagement, on entend essentiellement les ZAC (zones d'aménagement concerté) mais cet outil peut aussi servir pour d'autres opérations d'aménagement telles que des lotissements, dans la mesure où différents scénarios d'aménagement d'ensemble sont élaborés, ou des opérations d'intérêt national.

Secteurs	Techniques	Développeur	Statut	Descriptif
Déchets	Protocol for the quantification of greenhouse gases emissions from waste management activities	Entreprises pour l'environnement	Public	Guide destiné aux autorités locales, aux entreprises dont l'activité et la gestion des déchets et aux entreprises qui gèrent elle-même leurs déchets. L'objectif est de leur fournir une méthode qui permet de quantifier, rapporter et vérifier leurs émissions de GES annuellement.
Eau et Assainissement	Le protocole sectoriel eau et assainissement	ASTEE	Public	Guide méthodologique d'évaluation des émissions de GES des services de l'eau et de l'assainissement

Secteurs	Outils	Développeur	Statut	Descriptif
Bâtiments	EnerterWeb	Énergie Demain	Privé	Cet outil permettant d'obtenir un diagnostic énergie-climat détaillé du secteur résidentiel pour tout territoire en France métropolitaine.
Transports	Mobiter	Énergie Demain	Privé	Cet outil permet d'établir un diagnostic des déplacements de personnes sur un territoire depuis la description de la mobilité jusqu'à la quantification des émissions de GES.

### Acteurs mobilisés

Le bilan des émissions de GES peut être réalisé par différents acteurs :

- En interne, par un ou des agents du territoire formés à la méthode bilan carbone de l'ADEME, méthode Athénée, méthode du cadastre territorial, empreinte carbone, etc.
- En externe :
  - soit par un observatoire ad hoc tels que l'ASCOPARG pour la Région Rhône-Alpes ou encore Ener'Ges en Région Bretagne,
  - soit par un cabinet d'études compétent pour mesure les émissions de GES d'un territoire.

### Points de vigilance

- Clarifier les besoins (ex. ne pas confondre empreinte carbone et émission de CO<sup>2</sup>)
- Choisir l'outil adapté, ne pas confondre avec d'autres outils qui amènent à d'autres résultats :
  - Diagnostic énergétique
  - Neutralité carbone
  - etc.
- Recueil de l'information (accessibilité des données, rapidité de l'accès à l'information primaire, fiabilité et précision de l'information primaire, existence ou non d'un observatoire).

La construction d'un bilan des émissions de gaz à effet de serre nécessite de bien définir le degré de précision souhaité : celui-ci dépendra des ressources et du temps dont on dispose !

## Clés du succès

- Il faut que les partenaires trouvent un **intérêt à participer** et à alimenter l'observatoire ou la base de données.
- Il faut **identifier les compétences de chacun**. Bien que la lutte contre le changement climatique soit transversale et trans-territoriale, l'action des acteurs n'a pas vocation à aller au-delà de leur compétence. En revanche, les **partenariats et la coordination sont vivement conseillés** afin d'aboutir à la création de synergies favorables à une plus grande efficacité de l'action collective.
- La communication et l'animation sont des éléments cruciaux. Il faut **maintenir la dynamique et montrer la cohérence du projet**.
- Pour le suivi, il ne faut pas établir un bilan des émissions de GES tous les ans mais **dégager des indicateurs permettant de suivre les actions** (ex : nombre de bâtiment anciens mis aux normes, etc.).
- La méthode de l'ADEME étant la plus diffusée en France, elle est à privilégier car elle permet les comparaisons et l'acteur « audité » n'aura aucune difficulté à trouver un prestataire ou à former des personnes en interne pour sa mise en œuvre.



# Évaluer la prise en compte des risques liés au changement climatique et l'efficacité des actions visant l'adaptation du territoire

## Objectifs

- Identifier les niveaux de risque pris en compte par la collectivité
- Savoir si les actions menées permettent d'améliorer la résilience<sup>7</sup> du territoire

## Pourquoi ?

Un territoire dispose d'une résilience plus ou moins forte aux changements climatiques. Les territoires disposant de la résilience la plus forte seront confrontés aux impacts du changement climatique un peu plus tardivement que les autres. Cependant, dans le contexte d'un changement climatique irréversible et en prenant en compte l'inertie de phénomènes comme l'effet de serre, tous les territoires verront un jour leur capacité de résilience dépassée. L'adaptation consiste donc à augmenter cette capacité dans le cadre de nouveaux paramètres climatiques.

## Démarche

La démarche dépendra des thématiques traitées dans le programme d'actions. Une action qui consiste à construire des infrastructures (retenues d'eau) ou une action qui consiste à sensibiliser la population afin de réduire leur consommation d'eau ne mobilisera pas les mêmes outils. Cependant, l'évaluation des actions portant sur l'adaptation d'un territoire se déroulera toujours en deux étapes qui doivent permettre aux acteurs concernés de capitaliser les enseignements acquis du premier plan et de s'en servir pour définir la stratégie future :

### 1. Évaluer l'efficacité et l'impact de la politique

- À partir des données de références, il faut situer l'état d'avancement des actions d'adaptation par rapport aux objectifs fixés.
- Évaluer les effets des actions d'adaptation sur l'état de la vulnérabilité du territoire : certaines actions ont des effets directs (réglementations, aménagements urbains, etc.), par contre des actions telles que la sensibilisation ont des effets indirects sur l'adaptation du territoire. Les outils issus des sciences sociales permettront d'évaluer les effets indirects et de mesurer les changements de comportements.
- Évaluer si les critères qui ont permis d'établir la vulnérabilité du territoire sont toujours pertinents, doit-on ajouter, modifier ou supprimer des critères ?

### 2. Faire un peu de prospective

Appréciation de la résilience du territoire au regard des tendances lourdes et des signes d'évolution induits par le changement climatique.

<sup>7/</sup> Capacité du territoire à s'adapter aux conséquences du changement climatique

Thématique	Risques	Objectifs	Actions	Indicateurs de réalisation (IR)
RESSOURCE EN EAU	Consommation de produits nécessitant des quantités d'eau élevées	Réduire la consommation d'eau	Informers les consommateurs sur le niveau de consommation d'eau de certains produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Brochure réalisée</li> <li>&gt; Nb de brochures réalisées</li> <li>&gt; Information disponible sur le site internet</li> <li>&gt; Nb de visiteurs sur le site</li> <li>...</li> </ul>
			Favoriser la recherche sur la notion « d'eau virtuelle »	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mise en place d'une bourse d'étude sur les questions « d'eau virtuelle »</li> <li>&gt; Nb de bourses d'études disponibles</li> <li>&gt; Nb de bourses d'études attribuées</li> </ul>
			Favoriser la consommation de produits alimentaires ayant une empreinte hydrique faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Partenariats établis avec des établissements de recherches locaux afin d'approfondir la recherche sur l'eau virtuelle</li> <li>&gt; Nb de brochures réalisées</li> <li>&gt; Information disponible sur le site internet</li> <li>&gt; Nb de visiteurs sur le site</li> <li>...</li> </ul>
			...	...
	Réduction du volume d'eau disponible dans les nappes phréatiques	Diminuer la pression sur les stocks d'eau disponible dans les nappes phréatiques	Développer la réutilisation des eaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Opération promotionnelle « citerne de récupération d'eau de pluie »</li> <li>&gt; Nb de citernes de récupération d'eau de pluie vendues</li> <li>...</li> </ul>
			Favoriser tous les outils permettant de réduire la consommation d'eau quotidienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Opération de sensibilisation sur les bonnes pratiques au quotidien</li> <li>&gt; Nb d'économiseurs d'eau distribués</li> <li>...</li> </ul>
			...	...
	Augmentation des fréquences et de la durée des périodes d'étiage	Préserver la ressource	Maintenir une surveillance accrue en été du débit d'eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Système de suivi du débit d'étiage en place</li> <li>&gt; Débit d'étiage</li> <li>...</li> </ul>
			Sensibiliser les publics (habitants, agriculteurs, entreprises, etc.) en début d'été sur les différents niveaux de seuil et les comportements à adopter en conséquence	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nb de sessions de sensibilisation réalisées</li> <li>&gt; Nb de brochures disponibles</li> <li>...</li> </ul>
	Perte d'eau	Améliorer l'efficacité du réseau de distribution des eaux	Diagnostic du réseau d'assainissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Diagnostic réalisé</li> <li>&gt; Livrable fourni</li> <li>...</li> </ul>
Travaux sur l'ensemble des points noirs identifiés			<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Quantité et nature des travaux réalisés</li> </ul>	
...	...	...	...	

8/ La grille d'indicateurs est un outil de saisie des réalisations et des résultats qui est fournie avec la méthodologie ARGOS.

# changement climatique et l'efficacité

15 thèmes d'évaluation de la prise en compte des risques pris en considération par la collectivité face au changement climatique: ressource en eau, biodiversité, énergie, tourisme, risques naturels et technologiques, agriculture, éducation et formation, déchets, transports, forêt, santé, aménagement et urbanisme, habitat-logement, gouvernance, international.

Indicateurs de résultat (IT)	Fréquence d'actualisation (IT)	Impact visible	Adaptation / réduction	Tous les territoires	Littoral	Montagne
Nb de personnes touchées par les actions de sensibilisation	1 fois par an	<b>PRÉSERVATION DE LA RESSOURCE EN EAU ACTUELLE ET FUTURE</b>	Adaptation	oui	oui	oui
...	...		...	...	...	...
Amélioration des connaissances sur notre consommation d'eau virtuelle et les moyens de la réduire	1 fois par semestre		Adaptation	oui	oui	oui
Empreinte hydrique de la population du territoire (baromètre)	1 fois par semestre		Adaptation	oui	oui	oui
...	...		...	...	...	...
Part de la maison individuelle équipée de récupérateurs d'eau de pluie	1 fois par semestre		Adaptation	oui	oui	oui
Part de la population équipée d'outils de réduction de la consommation d'eau quotidienne	1 fois par semestre		Adaptation	oui		oui
...	...		...	...	...	...
Connaissance précise du débit d'étiage	Hebdomadaire		Adaptation	oui	oui	oui
...	...		...	...	...	...
Nb de personnes touchées par les actions de sensibilisation	1 fois par an (juin)		Adaptation	oui	oui	oui
...	...		...	...	...	...
Taux d'efficacité du réseau d'assainissement	1 tous les 2 ans		Adaptation	oui	oui	oui
...	...		...	...	...	...

## Évaluer la prise en compte des risques liés au changement climatique et l'efficacité des actions visant l'adaptation du territoire

### Points de vigilance

- Il faut s'assurer de l'accessibilité des données (rapport de suivi, matrice de vulnérabilité du territoire<sup>8</sup>, programme d'actions, etc.).
- Dans la préparation de l'évaluation, il faudra reprendre le diagnostic mettant en lumière les « menaces » qui ont donné lieu au programme d'actions d'adaptation du territoire.
- La vulnérabilité du territoire devra faire l'objet d'une mise à jour régulière (système d'observation à mobiliser) pour alimenter les travaux de l'instance d'évaluation.

### Clés du succès

- L'évaluation ne doit pas être vue comme une fin en soi mais plutôt comme un processus de capitalisation de l'expérience et d'apprentissage collectif.
- L'évaluation doit aboutir à des recommandations qui seront intégrées à la stratégie et au programme d'actions.
- Les recommandations doivent privilégier les stratégies sans regrets<sup>9</sup> et les mesures flexibles/réversibles<sup>10</sup>.



8/ Cf. annexe p.44

9/ *Stratégies sans regrets* : Les stratégies dites « sans regrets » permettent de réduire la vulnérabilité au changement climatique tout en ayant des bénéfices immédiats, leur pertinence et leur efficacité étant indépendante de l'incertitude sur les évolutions climatiques. Ainsi, une stratégie qui permet de réduire la vulnérabilité à la variabilité climatique est une stratégie sans regrets.

10/ Ce sont des mesures qui permettent un ajustement au fil de l'avancement des connaissances.

## Objectifs

- Comprendre en quoi la démarche permet de faciliter l'atteinte des résultats
- Proposer des éléments permettant de renforcer les bonnes pratiques
- Identifier les freins et analyser comment les atténuer ou les éviter
- Dynamiser la démarche et fédérer les acteurs

## Pourquoi ?

Les enseignements des dernières années nous démontrent qu'il n'existe pas un mais DES développements durables liés aux réalités du territoire, aux acteurs en place et aux projets dont ils se dotent collectivement. Ce qui fonctionne sur un territoire ne fonctionne pas forcément sur un autre. Il faut alors comprendre les éléments endogènes qui sont des facteurs de succès et les renforcer afin d'augmenter la résilience organisationnelle et pérenniser l'action.

## Démarche

**La démarche doit faire une large place à l'analyse des points de vues exprimés par les uns et les autres, afin de recueillir et de traiter des informations qualitatives suffisantes. Les thématiques traitées concernent les différents domaines qui composent la gouvernance du projet :**

### Zoom sur :

#### Évaluation des PCET des Pays de la Région Alsace

Au second semestre 2010, le cabinet ARGOS et son partenaire IGT-ITG ont réalisé l'évaluation de deux PCET en région Alsace pour le compte de l'ADEME. L'objectif de l'évaluation était double :

- Mettre en avant les bonnes pratiques afin qu'elles soient diffusées aux autres territoires qui s'engagent dans ce type de démarche,
- Mettre en exergue les faiblesses, afin d'une part, d'améliorer les PCET évalués (gouvernance, objectifs et moyens) et d'autre part, de mettre en garde les autres territoires sur les écueils de la démarche.

Pour cela, notre le cabinet ARGOS a élaboré une démarche fondée sur la participation des acteurs du territoire. Cette évaluation participative a permis aux autres territoires d'Alsace d'éviter des écueils afin de lancer au mieux leur propre PCET.

C'est en s'appuyant sur notre expérience d'évaluation de projet de territoire et cette mission particulière que nous vous proposons un cheminement afin d'évaluer et améliorer la gouvernance d'un PCET.

- **La gouvernance du projet :** Quels sont les liens entre les acteurs (fonctionnels, hiérarchiques, etc.) ? Les rôles sont-ils bien identifiés ? Le projet est-il porté au niveau politique ? Les différents types d'acteurs sont-ils représentés ?
- **La transversalité :** Le PCET est-il en résonance avec les autres politiques territorialisées (A21, Trame verte et bleue, SCoT, etc.) ? Les moyens sont-ils efficaces ?
- **L'animation du PCET :** Quelles actions sont entreprises ? À quelle fréquence ? Quels moyens humains sont mis en place ? Quels liens entretient le chef de projet avec les relais-climat ?
- **Communication :** Le PCET est-il visible et lisible sur le territoire ? Les acteurs-cible le connaissent-ils ? Les moyens de communication mobilisés sont-ils suffisants ? .
- **Les moyens physico-financiers :** Les moyens sont-ils à la hauteur des ambitions ? Les financements disponibles ont-ils tous été envisagés ?
- **Les thématiques :** Les thématiques investies sont-elles jugées comme étant pertinentes ? D'autres thématiques doivent-elles être couvertes ? Les actions correspondantes sont-elles efficaces ?

- L'organisation du suivi des actions: Le Système d'Information Climat (SIC) permet-il de répondre aux attentes des acteurs? Les acteurs se sont-ils appropriés les indicateurs? Participent-ils à la création d'information de suivi? Comment se déroule le partage de l'information? La procédure est-elle adaptée?
- La marge de progrès au regard de la situation de référence: Y a-t-il eu des changements de pratiques en interne? Chez les partenaires? Quelles sont les évolutions par rapport à la situation de référence? À partir de quels leviers d'actions les améliorations ont-elles pu se faire?

### Aperçu de la grille d'évaluation<sup>11</sup>

7 thèmes d'évaluation: gouvernance, transversalité, animation, communication, moyens physico-financiers, suivi, impacts

### Thème 1. Gouvernance

Déclinaison opérationnelle		
« Ce que je veux savoir ? » (= questionnements territoriaux pour l'état des lieux)	« Comment le savoir ? » (= indicateurs faisables)	« Où trouver l'info ? » (= indicateurs faisables)
Je veux savoir	En me renseignant sur	
Quels sont les liens entre les acteurs (fonctionnels, hiérarchiques, etc.) ?	Nature des relations entre acteurs Nature des documents échangés	Document cadre Atelier collectif Chargé(e) de mission du PCET
Les rôles sont-ils bien identifiés ?	Existence de documents précisant les rôles de chacun Taux d'acteurs ne connaissant pas leur rôle	EPCI... Commune de.....
Le rôle du Maître d'Ouvrage est-il cohérent avec ses compétences et ses ambitions ?	Nature des thématiques développées Nombre de thématiques développées Rôle du Maître d'Ouvrage Perception du rôle du MO par les acteurs du territoire	Entretien avec le Chargé de mission du PCET Document cadre
Le projet est-il porté au niveau politique ?	Connaissance par l'élu du projet Nb de réunions annuelles, il/elle, a assisté Nb de communications qu'il/elle a faites	Élu Chargé(e) de mission du PCET
Les différents types d'acteurs sont-ils représentés ?	Nombre de réunions organisées Ordre du jour des réunions	Observation Comptes rendus des réunions Atelier collectif
Comment la gouvernance évolue-t-elle ?	Nombre de réunions organisées Nombre de documents échangés Ordre du jour des réunions Nombre d'acteurs dans la démarche Nature des acteurs impliqués ans la démarche Nombre de participants aux réunions Évolution du nb de participants Taux de renouvellement des participants aux réunions Durée des réunions Taux d'évolution de la durée des réunions Fréquence des réunions Taux d'évolution de la fréquence des réunions	Observation Comptes rendus des réunions

11/ La grille d'évaluation est un outil fourni avec la méthodologie.

Acteurs mobilisés et mesure de l'intensité du partenariat<sup>12</sup>

L'enjeu d'un PCET étant de toucher le public le plus large possible, la mesure de l'intensité du partenariat peut donc être utile. Nous proposons un outil qui permet de repérer les types d'acteurs mobilisés et ainsi de juger du degré d'intensité du partenariat du PCET. Il permettra aux responsables du PCET d'évaluer dans quel sens les efforts de mobilisation doivent être portés particulièrement.

Types d'acteurs Compétences	Soutien technique	Acteurs économiques		Acteurs sociaux		Acteurs environnementaux	
		Escompté	Réel	Escompté	Réel	Escompté	Réel
Eau							
Transport							
Tourisme							
Biodiversité							
Énergie							
....							
<b>Total</b>							

■ Le total correspond au nombre d'acteurs impliqués (escompté et réel) selon leurs compétences.

Outil:  
mesure de l'intensité du partenariat

Taux d'intensité	
Soutien technique	
Acteurs économiques	
Acteurs sociaux	
Acteurs environnementaux	

Le taux d'intensité se mesure en % de la participation réelle par rapport à la participation escomptée pour chaque type d'acteurs.

<sup>12/</sup> L'outil de mesure est fourni avec la méthodologie.

### Points de vigilance

- Il faut évaluer la **cohérence du dispositif avec d'autres politiques (agenda 21, PLU, Scot, etc.)** : Il ne faut pas que les objectifs soient antinomiques, ni que les indicateurs de suivi soient différents.
- **Il faut faire attention à ne pas s'éparpiller !** En effet, même si les PCET sont des politiques transversales, leurs champs d'application se limitent, selon la loi, aux compétences de l'organisme qui le met en place. L'évaluateur doit constamment avoir ces limites à l'esprit.
- Chaque territoire est spécifique. Non seulement au niveau de ses caractéristiques physiques (géomorphologie, météorologie, etc.) mais également au niveau de ses caractéristiques socio-économiques, politiques, etc. Un système d'évaluation appliqué à un territoire ne le sera pas forcément pour un autre et un système d'évaluation « accepté » dans un territoire ne le sera pas forcément dans un autre. Ainsi, **l'évaluateur doit constamment contextualiser la démarche d'évaluation et adapter ses outils aux particularités locales.**

### Clés de succès

- Les PCET sont des politiques incitatives, il est donc nécessaire de s'assurer de la participation des acteurs et de leurs motivations. Ainsi, **le portage politique est une donnée fondamentale pour garantir la réussite de la démarche d'évaluation.**
- Les participants à l'instance d'évaluation ont souvent besoin de pouvoir comparer avec ce qui se fait ailleurs. **Il faut donc pouvoir apporter des expériences d'ailleurs.** Cette technique permet de sortir du contexte local pour mieux y revenir et le regarder avec un œil différent.



La présente méthode est une démarche intégrée. Cela signifie qu'elle vise à traiter de l'évaluation participative en elle-même mais aussi à faciliter la préparation de l'évaluation.

Afin de multiplier les chances de conduite d'une évaluation efficace, un parti pris de la méthode est de préconiser la mise en œuvre d'un système de suivi et d'observation territoriale, pourvoyeur de données indispensables pour mesurer les résultats du PCET.

Dans cet objectif, nous proposons **un outil simple « ProjetDD »** ayant à la fois des fonctions de suivi et d'observation.

#### Ses finalités sont les suivantes :

- permettre le suivi des démarches locales : réalisations, résultats et moyens financiers engagés,
- permettre l'observation de l'évolution du territoire de la collectivité,
- mettre en relation les actions mises en place et leur contexte.

Ainsi, cet outil sert à identifier, organiser et stocker des indicateurs, à les mettre à jour, et à éditer des tableaux de bord de suivi.

#### Ses principales caractéristiques :

- un support logiciel reposant sur les installations locales en place (OpenOffice), facile à utiliser par des non spécialistes,
- un outil permettant l'import des données existantes,
- un outil participatif accessible à tous les intervenants, en lecture et en écriture.



<sup>12/</sup> Outil préconfiguré, paramétrable pour chaque collectivité. Il est disponible sur simple demande à RAEE ([www.raee.org](http://www.raee.org)) pour les PCET de Rhône-Alpes et auprès d'ARGOS ([contact@argos-consultants.fr](mailto:contact@argos-consultants.fr)) pour les autres régions.

Exemple: tableau de bord des réalisations et des résultats (ProjetDD)

Tableau de bord des axes et actions  
Indicateurs de RéalisationMettre à jour  
les indicateurs

mise à jour

Action	Indicateur		Performance		Commentaires	
	Code	Libellé	% objectif	objectif	Analyse	Mesures de corrections
<b>Agenda 21</b>			<b>33 %</b>			
A3.1	IR8	Part des investissements consacrés à l'amélioration énergétique	33%	15%	▶	▶
A4	Développer la production d'énergies renouvelables		22%		▶	▶
A4.1	IR11	Nombre de réalisations de chauffe-eau solaire individuel	30%	20	▶	▶
A4.2	IR9	Nombre de m <sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques installés sur des bâtiments publics	12%	1 000	▶	▶
4.3	IR10	Nombre de Kwh renouvelables produits par la collectivité	24%	5 000	▶	▶
B	La maîtrise de l'aménagement du territoire		23%		▶	▶
B1	Préserver et valoriser les espaces agricoles et naturels du plateau		16%		▶	▶
B1.1	IR12	Nombre d'hectares de surfaces agricoles et naturelles préservées dans les documents d'urbanisme	32%	100	▶	▶
B1.2	IR13	Nombre de mètres linéaires de promenades aménagées	0%	120	▶	▶
B2	Réhabiliter les entrées de ville		33%	300	▶	▶
B2.1	IR14	Nombre de mètres linéaires d'entrées de ville réhabilités	0%	20	▶	▶
B2.1	IR15	Nombre de panneaux publicitaires retirés	0%	15%	▶	▶
B3	Réhabiliter et construire de l'habitat durable en respectant le caractère architectural de la commune		20%		▶	▶
B3.1	IR16	Réalisation de l'opération de la Route de Beauvallon en éco quartier	0%	100%	▶	▶
B3.2	IR17	Nombre de logements réhabilités selon des normes ou labels reconnus d'habitat durable	24%	50	▶	▶
B3.3	IR18	Nombre de logements réhabilités selon des normes ou labels reconnus d'habitat durable	36%	50	▶	▶
B4	Faciliter l'accès au logement des personnes les plus fragiles		58%		▶	▶
B4.1	IR19	Nombre de logements sociaux construits	90%	200	▶	▶
B4.2	IR20	Nombre de logements adaptés construits	83%	30	▶	▶

## Bibliographie/Sources d'informations complémentaires

### Sites internet

<http://www.pcet-ADEME.fr/>  
<http://www2.ADEME.fr>  
<http://www.onerc.org/>  
<http://www.developpement-durable.gouv.fr/>  
<http://www.rac-f.org/>  
<http://www.argos-consultants.fr/>  
<http://www.ddrhonealpesraee.org/>  
<http://www.raee.org/>  
<http://www.certu.fr/>  
<http://www.iaurif.org/>  
<http://www.amorce.asso.fr/>  
<http://www.legifrance.gouv.fr/>  
<http://www.sfe-asso.fr/>

### Documents

Loi portant «*engagement national pour l'environnement*» dite Grenelle 2, 12 juillet 2010  
 MEEDDM, *Plan climat de la France, Mise en œuvre du Grenelle Environnement*, 2010  
 MEDDTL, *Plan national d'adaptation au changement climatique*, 2011  
 ADEME, *Construire et mettre en œuvre un Plan Climat-Energie Territorial*, 2009  
 ADEME, *Fiche outil, démarches associées au PCET : Agenda 21*, 2010  
 ARGOS, *Rapports d'évaluation des PCET des Pays d'Alsace du Nord et de Bruche-Mossig Piémont*, 2010  
 RAEE/ARGOS, *Evaluation participative des projets territoriaux de développement durable et agendas 21 locaux, Outils et méthodes participatives*, 2009  
 AMORCE, *Compétences énergie-climat des collectivités : Analyse et réflexions sur la répartition des rôles*, 2009  
 ONERC, *Changement climatique : Coûts des impacts et pistes d'adaptation*, 2009  
 CERTU, *Décryptage Grenelle (Énergie et climat) : Plan Climat Énergie Territorial*, 2010  
 MEEDDM, *Le Grenelle de l'environnement : Les principales mesures de la loi en matière de lutte contre le changement climatique*, 2009  
 IAU ÎdF, *Les îlots de chaleurs urbains : l'adaptation des villes aux chaleurs urbaines*, 2010  
 ONERC, *Villes et adaptation au changement climatique*, 2010  
 INDDIGGO, *Plan climat territorial : les territoires se saisissent du climat*, 2010  
 ADIL du Nord, *PCET de la région Nord - Pas de Calais, point d'étape*, mars 2011  
 RENNES METROPOLE, *Le Plan Climat Energie Territorial : Un enjeu de développement solidaire pour Rennes métropoles*, 2010  
 RESEAU D' ACTIONS CLIMAT-FRANCE, *Le Plan Climat-Energie Territorial : l'engagement des territoires dans la lutte contre les changements climatiques*, 2011

## Des outils de diagnostic de la vulnérabilité

**Baromètre de la vulnérabilité :** L'outil BVT permet d'identifier visuellement la vulnérabilité du territoire en se basant sur la perception exprimée par un groupe de personnes ou de structures.

Le baromètre comprend 3 à 4 enquêtes par an, administrées principalement via des e-questionnaires. Le questionnaire est divisé en thématiques. Chacune d'entre-elles regroupe idéalement 5 questions fermées ou à réponses multiples. Le comité de pilotage définit des pondérations, selon les résultats escomptés et selon les cibles (population, techniciens de la ville, élus, etc.), qui correspondront à des points. En fonction du total de ces points, il sera possible de situer la thématique sur le baromètre.

**Matrice de la vulnérabilité du territoire<sup>13</sup> :** Pour chaque catégorie d'activité retenue et en fonction des caractéristiques physiques propres au territoire, il s'agit de produire une analyse détaillée des impacts potentiels ; à cette fin, une matrice d'indices de vulnérabilité au changement climatique, par aléa, peut être construite.

Suivant l'échéance envisagée, les aléas seront différents et donc la vulnérabilité qui en découle aussi. L'horizon temporel retenu pour les matrices est le long terme (approximativement : la deuxième moitié du siècle, d'ici 2080). Des précisions sont apportées pour le moyen terme (première moitié du siècle, 2030/2050).

L'outil proposé comporte deux parties :

- la matrice proprement dite (activités X caractéristiques physiques du milieu) qui précise les niveaux de vulnérabilité pour chaque type d'aléa retenu, selon une échelle qualitative,
- une description des impacts potentiels correspondants. Les études « locales » sont notamment à identifier et à référencer dans le cadre d'un travail d'analyse plus spécifique au territoire.

*L'échelle qualitative fournie s'appuie sur la codification suivante des niveaux de vulnérabilité :*

VV Vulnérabilité très forte

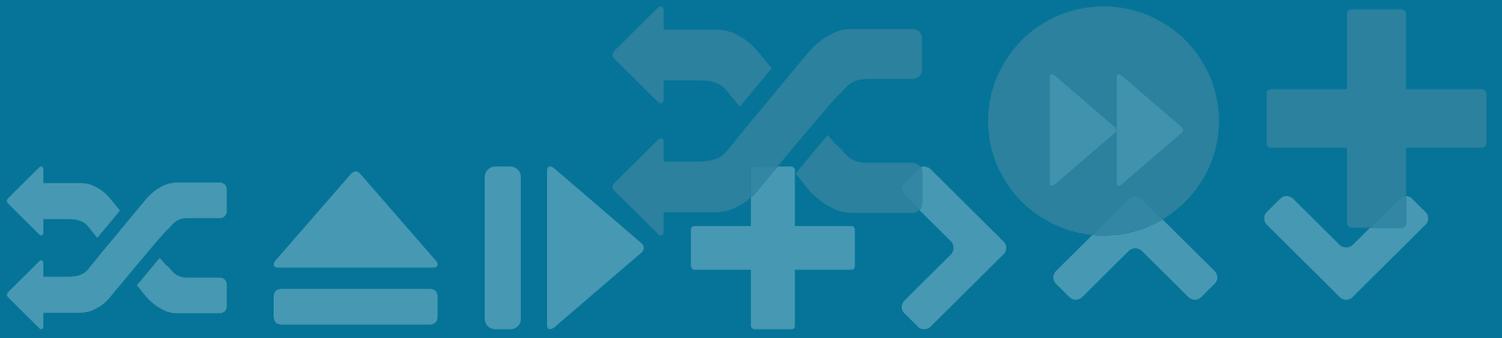
V Vulnérabilité forte

= Pas d'impact significatif

R ou O Réduction de la vulnérabilité ou opportunité

RR ou OO Forte réduction de la vulnérabilité ou opportunité

13/ Matrice issue du Guide d'accompagnement des territoires pour l'analyse de leur vulnérabilité socio-économique au changement climatique - CGDD, Février 2011\_disponible en ligne [<http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/ED37.pdf>]



***Ce document a été élaboré en 2012 par :***

### **Rédaction**

- Michel Basset (ARGOS)
- Peter Szerb (Rhônalpénergie-Environnement)



*Le contenu de ce guide n'engage que la responsabilité de ses auteurs et ne représente pas l'opinion de la Communauté européenne. La Commission européenne n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y figurent.*



Contact :  
Peter Szerb  
peter.szerb@raee.org  
+33 (0)4 72 56 33 45  
www.raee.org



Contact :  
Michel Basset  
michel.basset@argos-consultants.fr  
+ 33 (0)4 76 87 70 40  
www.argos-consultants.fr

Document réalisé avec le soutien de :

