



04

**Des territoires pionniers
pour l'appropriation
de l'Agenda 2030**

Six collectivités témoignent de leur stratégie de développement durable sous le prisme des ODD

La parole a été donnée à tous les échelons territoriaux : régions, départements, intercommunalités et communes. Il s'agit de mettre en perspective les différentes stratégies de ces collectivités, sans les comparer, afin de montrer leur diversité en fonction des spécificités de chaque territoire. Et elles sont nombreuses : création d'un Agenda 2030 *ex nihilo* ou à partir de la fusion de différents documents et outils, adaptation de l'Agenda 21 aux ODD, déclinaison du schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) selon les ODD, ou encore utilisation des ODD comme leviers de coopération et d'amélioration des politiques menées...

Il en ressort que chacune de ces stratégies a permis aux collectivités d'améliorer la coopération infra-territoriale voire supra-territoriale, de rendre plus visibles (y compris à l'international) les politiques et actions menées et par là-même de faciliter les financements de nouveaux projets, d'harmoniser les politiques internes et de mettre en cohérence les projets entre territoires. Autour du langage commun qu'ils offrent en matière de développement durable, les ODD permettent de faciliter la coopération, l'évaluation en transversalité et la création d'un projet de territoire commun et partagé... Forcément plus ambitieux car fédérant un grand nombre de parties prenantes et donc de moyens.

Dans le cadre de ces projets de territoire, différents outils techniques ont pu être développés afin de faciliter le diagnostic, le suivi et l'évaluation des politiques et actions menées à travers le prisme des ODD, et ce Quels que soient les moyens financiers alloués (de l'élaboration de nouveaux logiciels à la simple fiche de couleur). De nouvelles formes de communication, plus diversifiées et plus dynamiques, ciblant de nouveaux publics, notamment société civile et citoyens, ont pu émerger, afin de sensibiliser et de faciliter l'appropriation de l'Agenda 2030. Des modèles de gouvernance plus inclusifs ont été développés, permettant la co-construction en interne, transversale à tous les services, mais aussi en externe, associant des partenaires locaux voire extraterritoriaux, qui ont permis un rayonnement et une sensibilisation des Objectifs de développement durable à différentes échelles, de manière horizontale et verticale, ascendante et descendante. Un bel exemple d'application du renforcement du partenariat dans la conception même de l'Agenda 2030... soit l'ODD 17.

Ainsi, il a été jugé opportun de conduire ces entretiens auprès de collectivités intervenant à différentes échelles et sur différentes zones géographiques, afin d'exposer la diversité des stratégies mises en place en fonction des compétences propres à chacune d'elles... mais aussi de mettre en valeur la créativité des politiques menées en fonction des enjeux propres à chaque territoire. Dans ce cadre, ont été interviewés :

À l'échelon régional :

- Région Nouvelle-Aquitaine : Pascale Combes (chargée de mission évaluation & prospective développement durable - Conseil permanent de la transition énergétique et du climat (COPTEC) - Pôle DEE) et Jean-François Louineau (directeur du Conseil permanent de la transition énergétique et du climat) ;
- Région Bourgogne-Franche-Comté : Liliane Lucchesi (conseillère régionale déléguée aux relations franco-suisses, à la solidarité internationale et à l'Agenda 2030) et Émilie Castel (chargée de mission Coopération et solidarité internationale).

À l'échelon départemental :

- Département de la Gironde : Julie Chabaud (responsable de la mission Agenda21 et LaboM21/LaBase).

À l'échelon intercommunal :

- Communauté urbaine de Perpignan Méditerranée métropole : Dominique Schemla (vice-président délégué au développement durable, à la transition énergétique, à la valorisation des déchets et à l'économie circulaire), Daniel Barbaro (maire de Montner, conseiller communautaire délégué aux A21 et Plan climat énergie territorial plan climat énergie territorial (PCET) communaux, deuxième élu référent à la Délégation générale au développement durable - DGDD), Caroline Mercader (coordinatrice Agenda 21 Logistique & réseaux territoriaux, DGDD) et Jean-Michel Bringe (chef de projet Plan climat-air-énergie territorial (PCAET), Système d'évaluation ODD, Cit'ergie, DGDD).

À l'échelon communal :

- Commune de Niort : Michel Pailley (adjoint au maire en charge du développement durable), Bruno Paulmier (directeur général des services), Sophie BROU (chargée de mission Démarche développement durable, Mission de la participation interne, de l'accessibilité et du développement durable - MiPIADD) ;
- Commune d'Ayen : Jérôme Perdrix (3^{ème} adjoint au maire, en charge des questions de développement durable).



La région Bourgogne-Franche-Comté engagée dans l'Agenda 2030 à toutes les échelles territoriales, y compris à l'international

**RÉGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTÉ**

Liliane Lucchesi conseillère régionale déléguée aux relations franco-suissees, à la Solidarité internationale et à l'Agenda 2030 (ODD) ;

Émilie Castel, chargée de mission Coopération et solidarité internationale.

La Bourgogne-Franche-Comté : une région déjà engagée pour le développement durable

La région Bourgogne-Franche-Comté a inscrit tout naturellement sa politique internationale dans l'Agenda 2030, dès septembre 2015, dans la continuité de son engagement en faveur des Objectifs du millénaire pour le développement. Plusieurs actions concrètes ont alors été mises en place dans le domaine de la coopération et de la solidarité internationale en faveur des ODD.

C'est dans ce cadre que Liliane Lucchesi, conseillère régionale déléguée aux relations franco-suissees et à la solidarité internationale, a représenté la région Bourgogne-Franche-Comté au Forum politique de haut niveau de l'ONU de juillet 2018, pour témoigner de cette contribution mais également mettre en exergue la compatibilité des autres politiques régionales avec les ODD. En effet, le plan de mandat de la région Bourgogne-Franche-Comté s'articulait autour de trois piliers :

- Mener la bataille pour l'emploi (investir dans les emplois de demain, offrir une formation continue tout au long de la vie professionnelle et protéger les emplois face aux mutations) ;
- Faire émerger un nouveau modèle de développement plus durable, plus équitable (accélérer la transition écologique et énergétique) ;
- Favoriser le « Vivre ensemble » (consolider la fraternité et la laïcité en faisant de la culture, du sport et de la vie associative les ferments du « vivre ensemble », et affermir les solidarités).

Aussi s'inscrivaient-ils déjà dans les ODD sans qu'il y ait pour autant de liens directs avec l'Agenda 2030. Or, certains élus portaient cette volonté de retranscrire ces trois piliers à travers le prisme des ODD.

En effet, la région Bourgogne-Franche-Comté (BFC) disposait déjà d'un Agenda 21, tout en s'illustrant dans une politique de développement durable et environnementale très active. Elle a, entre autres, mis en place des politiques dans des domaines aussi variés que :

- La biodiversité et l'efficacité énergétique : création d'une agence régionale de la biodiversité, d'un service public régional de l'efficacité énergétique, d'une politique d'écoconditionnalité pour la conception des bâtiments et des parcs naturels régionaux, de la première filière hydrogène ;
- La mobilité : engagement en faveur d'une politique de mobilité « partout et pour tous » avec la mise en place de Transport express régional TER aux tarifs avantageux, la réalisation d'une application d'accompagnement aux transports en commun et à la demande (comportant notamment le calcul d'itinéraires de bus, de trains, de covoiturage) ;
- La solidarité sociale et l'accompagnement à l'emploi : mise en place d'un programme régional d'aide à l'associatif, d'une politique d'économie sociale et solidaire, de formations pour les demandeurs d'emploi dans le domaine du numérique, d'une tarification sociale dans les lycées et de la gratuité des manuels scolaires, participation à la protection sociale de tous ses agents ;
- L'égalité femme-homme : production d'un rapport l'égalité femme-homme...

*Certains élus portaient
cette volonté de retranscrire
ces trois piliers
à travers le prisme des ODD*

Une région qui place sa seconde partie de mandat sous l'égide des ODD

L'acculturation aux ODD s'est effectuée depuis 2018, au sein du Rapport développement durable de la région. En parallèle une exposition itinérante a été réalisée sur le territoire afin de vulgariser les ODD. De plus, la région a distribué la roue de couleur représentant les 17 ODD à l'ensemble des élus ainsi qu'à de nombreux partenaires.

Par ailleurs le vice-président en charge de la cohésion territoriale et des parcs a intégré dès l'origine les ODD lors de l'élaboration du Schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire (SRADDET). L'idée initiale a été d'établir le SRADDET en attachant chaque action à un ODD pour en déterminer sa contribution. Par exemple, la région Bourgogne-Franche-Comté prend en compte l'équilibre nécessaire entre l'urbain et le rural, ce qui, de fait, contribue aux ODD.

La collectivité fait également partie du comité ODD de Régions de France, du groupe « ODD et politique internationale » de Cités unies France et elle participe à l'élaboration de la feuille de route de l'État. La Bourgogne-Franche-Comté a invité le chef de la délégation au développement durable du CGDD (Commissariat général au développement durable du ministère de la Transition écologique et solidaire) pour une présentation des ODD devant l'exécutif. Il

n'y a pas pour le moment de coopération territoriale proprement dite sur les ODD, même s'il existe un soutien permanent et une solidarité entre les territoires. Au sein du territoire, quelques villes se sont engagées dans l'Agenda 2030 : Besançon, Quetigny, Longvic, et, à l'international, toutes les collectivités membres du réseau multi-acteurs régional (BFCI).

Le 15 novembre 2018, Marie-Guite Dufay, présidente de la région Bourgogne-Franche-Comté, a pris la décision de placer la deuxième partie de son mandat sous l'égide des ODD, souscrivant ainsi un nouvel engagement, le 34^{ème} pris par l'exécutif régional en début de mandat.

Cette démarche politique a été immédiatement suivie du recrutement d'un organisme extérieur (bureau d'étude Ethisquare) afin d'évaluer la contribution des politiques de la région aux ODD via une notation extra-financière, exercice auquel les élus de la majorité ont adhéré. Cette évaluation va s'appuyer sur des entretiens qui vont mobiliser tous les acteurs de la collectivité (élus toutes tendances confondues et techniciens) ce qui va permettre une première et importante, mobilisation/sensibilisation autour des ODD. À l'issue de cette démarche, la collectivité entamera une réorientation de ses politiques publiques afin d'améliorer leur participation à l'Agenda 2030.

La politique de coopération et de solidarité internationale de la région : un exemple de contribution aux ODD

La région perçoit les ODD comme une opportunité d'amélioration de sa politique internationale, c'est-à-dire comme moyen de renforcer le lien entre développement local et action internationale : enrichissement des projets de territoire via l'ouverture internationale et réciproquement, accentuation de la solidarité des bourguignons-francs-comtois et de leur ouverture à l'étranger, éducation à la citoyenneté mondiale.

Plusieurs actions sont menées dans ce cadre pour, d'une part, renforcer la contribution des projets de coopération et de solidarité internationale aux ODD et, d'autre part, acculturer les acteurs de la CSI (Coopération et solidarité internationale) et le grand public, particulièrement les jeunes, à l'Agenda 2030.

La Bourgogne-Franche-Comté mène une politique régionale et extraterritoriale, en traitant tant des problématiques des États du Nord que de ceux du Sud. Aussi, depuis septembre 2015, cette politique se veut volontariste pour contribuer à la réalisation des ODD à travers divers outils et dispositifs :

- Les dispositifs financiers « coopération internationale » et « solidarité internationale » : les porteurs de projets doivent intégrer les ODD dans leurs projets de développement, d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale, en démontrant et en évaluant leur contribution aux ODD. Par exemple, la région a soutenu en 2018, l'association « Afrique 70 » pour son projet « Amélioration des conditions d'accès à l'eau potable et à l'as-

sainissement » mené avec des partenaires togolais dans 10 villages de la Province d'Agou (région des Plateaux – Togo). L'association et son partenaire togolais ont entièrement revu leur projet de solidarité internationale au regard des ODD, qu'il s'agisse des objectifs, des actions menées ou des indicateurs de suivi et d'évaluation. Cette prise en compte a été facilitée d'une part, par la formation à des outils d'intégration des ODD dispensée par l'État togolais et l'Organisation internationale de la francophonie, à laquelle a participé l'association, et d'autre part, grâce à la sensibilisation générée par les « Assises régionales de la coopération et de la solidarité internationale ». Cette acculturation a été naturellement favorisée par les exigences du dispositif financier de la région ;

- Le dispositif financier visant à soutenir des projets de solidarité internationale dans les domaines de l'eau et de l'assainissement, mis en place dans le cadre d'un partenariat avec les agences de l'eau Rhône Méditerranée Corse et Seine Normandie : ce dispositif exige que les projets soutenus contribuent à plusieurs ODD ;
- Les conventions de coopération décentralisée, qui, pour certaines, suite à la fusion des deux anciennes régions, ont été renouvelées en intégrant désormais les ODD : les projets développés visent notamment à rechercher des solutions partagées et à revoir certaines pratiques permettant ainsi d'accélérer la contribution de la région Bourgogne-Franche-Comté et de ses partenaires aux ODD ;

- L'animation des « Assises régionales de la coopération et de la solidarité internationale » dédiées aux ODD depuis 2015 : elles permettent un temps de réflexion et d'échanges d'expériences dédié aux enjeux actuels du développement durable et de la coopération internationale en réunissant plus de 150 acteurs locaux engagés en la matière. L'édition 2017 a été coorganisée avec le Comité 21 dans le cadre de son Tour de France des ODD afin de poursuivre l'acculturation des acteurs du territoire à l'Agenda 2030 et la valorisation de leurs pratiques innovantes et durables ;
- La réalisation d'évènements dédiés à la vulgarisation de l'Agenda 2030 : organisation d'une exposition présentant les 17 ODD en partenariat avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), organisation d'un spectacle avec une tournée régionale dans le cadre du festival des solidarités en lien avec les ODD ;
- La réalisation et la diffusion d'un document ressource sur les ODD.

Dans le cadre de cette politique, la région Bourgogne-Franche-Comté réfléchit actuellement à la mise en place d'une grille d'évaluation à l'aune des ODD, en partant des indicateurs de l'ONU et ceux de la France.

*La région Bourgogne-Franche-Comté
réfléchit actuellement à la mise en place
d'une grille d'évaluation*



La région Nouvelle-Aquitaine utilise l'Agenda 2030 pour élaborer son SRADDET



Pascale Combes, chargée de mission Évaluation & prospective développement durable - COPTec - Pôle DEE, région Nouvelle-Aquitaine ;

Jean-François Louineau, directeur du Conseil permanent de la transition énergétique et du climat, région Nouvelle-Aquitaine.

L'élaboration du SRADDET (Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires) Nouvelle-Aquitaine comme vecteur d'intégration des ODD

La première impulsion a eu lieu dès la parution de l'Agenda 2030, dans le cadre de l'élaboration du Rapport annuel développement durable. L'objectif était de rapprocher progressivement les actions et les politiques entreprises des ODD, ainsi que d'enrichir l'ensemble. Ce travail a été effectué au sein du Conseil permanent de la transition énergétique et du climat (CoPTEC). L'écriture de ce rapport a servi de précurseur à l'élaboration du SRADDET Nouvelle-Aquitaine, par la prise en compte des ODD dans la qualification des OS (objectifs stratégiques) et OP (objectifs opérationnels) du futur document. Le directeur du CoPTEC et la chargée de mission « Évaluation et prospective du développement durable », sous la responsabilité de la vice-présidente en charge de la transition énergétique et du climat, ont été à l'initiative de cette démarche.

L'exercice conduit en préalable à l'élaboration du SRADDET a été similaire à celui réalisé dans le cadre du Rapport de développement durable. Ainsi, pour chaque action traitée dans le rapport annuel, chaque direction accompagnée de leur Référent développement durable (RDD) a analysé et référencé les contributions positives au regard des cibles des ODD. De même a été conduite en back office l'analyse de la contribution positive des OS et OP du SRADDET aux cibles des ODD. L'ambition de la démarche est dans son ensemble d'intégrer une approche ODD dans la traduction du programme politique régional et par là-même d'enrichir celui-ci d'une dimension globale

et d'une vision à plus long terme. L'action entreprise au sein de la collectivité régionale visant à prendre en compte les ODD devrait permettre de généraliser ces efforts dans les futures stratégies d'actions régionales. L'exercice conduit en back office pour l'analyse de la contribution positive des OS et OP du SRADDET aux ODD, se traduit en front office par leur qualification au regard des 17 ODD. De plus, un premier exercice en back office, mené sur deux OS à titre de test, avait initié une démarche d'analyse permettant d'identifier, en plus des contributions positives, les effets induits ou impacts potentiellement négatifs, contradictoires ou limitatifs. Les délais impartis et attendus de l'élaboration du SRADDET n'ont pas permis de généraliser cette méthode.

Pour l'instant, cela a été testé au cours d'un travail d'exercice lors de la JRDD (Journée régionale des référents développement durable) du 26 mars 2019, mais cette méthode d'analyse d'impacts positifs/négatifs ne sera pas demandée aux RDD et à leurs directions pour le Rapport de développement durable de 2019. Cela n'exclut pas que ce le soit à terme, en fonction de la progression, dans chaque direction, des contributions positives. Le rapport annuel permet donc d'activer une appropriation dans les directions, intégrant ainsi les ODD en amont des politiques mises en œuvre, en sus des formations et de la sensibilisation des RDD, relais de ces processus dans leurs pôles et directions.

L'implication politique de toutes les délégations est notable dans le cadre du pilotage de l'élaboration du SRADDET. On peut penser que l'exercice réussi d'une qualification des objectifs du SRADDET au regard des ODD va permettre une appropriation par l'ensemble de l'exécutif régional de cette approche holistique des ambitions régionales, même si rien ne le garantit à ce jour.



Une transversalité interne et externe d'appropriation de l'Agenda 2030 et des ODD à travers l'élaboration du SRADDET, pour une sensibilisation des acteurs

L'élue en charge de la transition énergétique et du climat, Françoise Coutant, qui porte, également, la dimension développement durable, a soutenu l'initiative des deux services pour la qualification des OS et OP du SRADDET, à savoir le Conseil permanent de la transition énergétique et du climat CoPTEC (et, au sein du CoPTEC, la mission Évaluation et prospective développement durable) et le service Prospective et observation territoriale de la DATAR.

Une transversalité est systématiquement assurée via le réseau des RDD pour permettre une intégration de toutes les directions de la collectivité lors de la réalisation du Rapport annuel de développement durable. Concernant le SRADDET, l'organisation s'est structurée autour de binômes interservices tout en s'étalant sur plusieurs mois. Il est en effet apparu opportun, pour ne pas dire crucial, que le sujet soit abordé de manière endogène afin d'aboutir à une vraie transversalité interne permettant une dimension pédagogique. Il s'agit de partager, donc d'impliquer dans la durée, et non pas d'appliquer sans lendemain.

Concernant la sélection des cibles, sur deux tableaux spécifiques au SRADDET et rapport annuel, il y a une neutralisation en amont des cibles non pertinentes, soit au regard de leur caractère spécifique (notamment celles relatives aux pays en voie de développement), soit du fait de leur caractère inopérant. En outre, pour le rapport annuel, une méthode est élaborée permettant aux RDD de neutraliser dans le tableau, au fur et à mesure des besoins, les cibles non pertinentes au regard des actions/politiques menées par leurs directions.

La région considère que tous les ODD de l'Agenda 2030 sont indissociables, et qu'il faut traiter l'Agenda 2030 dans son ensemble, tout en l'adaptant selon les politiques ou documents en question (par exemple, le SRADDET, en tant que document de planification, ne traite pas de tous les aspects). De ce fait, cette non dissociation permet de respecter l'ADN de l'Agenda 2030, qui est bien de responsabiliser l'ensemble de la population à l'échelle planétaire, face à une mondialisation qui réduit les distances et accentue les effets néfastes sur l'environnement sur l'ensemble de la Terre.

Depuis de nombreuses années, la région participe aux travaux du CDA33 (réseau des Agendas 21 de Gironde), et a récemment intégré LaBase (laboratoire territorial d'innovation publique), ce qui lui permet de

participer aux travaux liés aux ODD conduits collectivement par cet organisme. En 2018, a également été conduit dans ce cadre un projet en partenariat avec l'Association française de normalisation (AFNOR), visant à réaliser le prototype d'un outil de questionnement en ligne RSO-ODD et à réviser l'outil de diagnostic/évaluation AFAQ 26000 CT (collectivités territoriales) afin d'y intégrer les ODD.

Autre fait majeur, le lancement d'un partenariat avec la Direction régionale de l'environnement de l'aménagement et du logement (DREAL) Nouvelle-Aquitaine et la fédération des SCOT Nouvelle-Aquitaine pour la prise en compte des ODD dans les SCOT. Le projet porté par la DREAL consiste à créer un outil qui, sans complexifier ce document de planification, vise à faciliter la prise en compte des ODD mais aussi à favoriser et anticiper le développement durable d'un territoire d'un territoire en partant des ODD et de leurs cibles, en les intégrant dans la réflexion et les débats.

Enfin, le CoPTEC contribuera à l'intégration des ODD dans le cadre de l'élaboration du prochain programme opérationnel Fonds européens de développement régional / Fonds social européen (FEDER/FSE) de Nouvelle-Aquitaine (2014-2020), de l'application des principes horizontaux de ce programme, et dans le respect de la feuille de route à venir de l'Europe en matière d'ODD.





Les implications internes et externes de l'intégration des ODD : une diffusion sur différentes échelles

L'intégration progressive des ODD à l'exercice d'auto-évaluation annuel pour la réalisation du rapport annuel de développement durable doit favoriser leur appropriation comme outil de conception, de construction et d'amélioration des politiques et actions conduites. Elle doit d'autre part enclencher un processus vertueux en remontant auprès des élus, dans le cadre d'un dialogue, en particulier lors de l'élaboration des politiques et des orientations budgétaires.

La qualification des OS et OP du SRADDET au regard des ODD est également un vecteur de diffusion externe et descendant (outre sa capacité à faciliter l'appropriation interne) du fait de la nécessaire cohérence des outils de planification et d'aménagement dont dépendent les territoires de la région du fait du SRADDET. Cette diffusion sera d'autant plus renforcée par le projet porté par la DREAL en partenariat avec la fédération des SCOT de Nouvelle-Aquitaine.

À l'avenir, il est envisagé d'intégrer progressivement des éléments d'évaluation allant au-delà, de la simple qualification des actions menées à leur contribution positive aux ODD dans le Rapport de développement durable. Cela se fera à partir d'actions tests dans une première phase et en faisant éventuellement appel à une évaluation conduite par une AMO externe (assistance à maîtrise d'ouvrage). Pour l'instant, le projet d'évaluation est envisagé en fonction de la grille d'indicateurs du Centre National de l'information statistique (CNIS), même si un travail sur les Indicateurs de développement durable est envisagé dans le cadre de l'évaluation des impacts des politiques régionales au regard des ODD, à la demande de la vice-présidente en charge Transition énergétique et du climat, Françoise Coutant.

*La région considère
que tous les ODD de l'Agenda 2030
sont indissociables*



Le conseil départemental de la Gironde : une collectivité territoriale qui amplifie sa contribution aux ODD pour le bien-être de toutes et de tous

Julie Chabaud, responsable de la mission Agenda21 et LaboM21/LaBase,
Conseil départemental de la Gironde.



L'articulation entre Agenda 21 et Agenda 2030 : pour une « stratégie de gouvernance d'innovation sociale, écologique et participative »

La première impulsion de l'intégration des ODD tient à l'antériorité de l'Agenda 21 de la Gironde qui existe depuis 2004.

Au départ, l'Agenda 21 est né de l'initiative d'un élu, le vice-président en charge des politiques permettant l'ancrage territorial. Dès son origine, l'Agenda 21 de la Gironde est bien « un projet territorial de développement durable » (tel que le définit l'article 253 de la loi 2010-788 portant engagement national pour l'environnement) et non un simple plan d'actions. Chaque successeur a ensuite approfondi et impulsé d'autres éléments de structuration de l'engagement en termes de développement durable de la collectivité. Dès 2005, le département a structuré un conseil des Agenda 21 locaux pour travailler en réseau le projet territorial de développement durable. En 2008, le premier Agenda 21 de réseau est sorti incluant les 70 collectivités girondines et plus de 300 parties prenantes publiques et privées dans un programme d'actions sur des thèmes connus (aménagement, éducation pour un développement durable, évaluation...) et émergents (santé environnementale, biodiversité ordinaire, solidarités écologiques...) dans lequel chacun est en coresponsabilité à la mesure de ses compétences et de ses ressources.

L'Agenda 2030 n'a pas été un « choc » pour la Gironde. Le département s'est saisi des 17 ODD dès leur adoption par les Nations Unies (septembre 2015) pour ses propres politiques comme pour ses partenariats. Dès le 15 octobre 2015, le comité de pilotage des 10 ans du réseau des Agenda 21 de Gironde (CDA21) s'est réuni avec à l'ordre du jour la présentation des ODD en séance par l'association 4D. L'année suivante, le rapport d'activité du réseau s'est organisé au regard de chacun des 17 ODD. Le réseau des Agenda 21 et les membres du club développement durable des élus (réseau facilitateur de la mise en place de projets territoriaux durables et participatifs) ont travaillé sur la mise en récit de

l'articulation entre Agenda 21 et Agenda 2030 : « *En 1992 à Rio, le Sommet de la Terre a défini 27 principes et un plan d'action (Agenda 21) de développement durable pour le XXI^{ème} siècle qui précisent que les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature*¹. »

En 2015, au vu des urgences qui s'amplifient, 194 États ont précisé 17 Objectifs mondiaux et 169 cibles à atteindre collectivement en 2030. Sur la trajectoire d'un XXI^{ème} siècle pleinement durable, ces cibles communes viennent préciser les impacts à viser à moyen terme. Dans une perspective de coresponsabilité, tous les acteurs à toutes les échelles sont invités à situer leurs actions « à la hauteur des enjeux » et donc dans leur contribution à ces cibles : « c'est l'Agenda 2030 ! ».

L'articulation est claire pour les acteurs girondins ainsi que l'accélération des engagements à mener pour atteindre les 17 ODD d'ici 2030.

En décembre 2018, le département a adopté l'acte 4 de son Agenda 21. Le titre du rapport adopté à l'unanimité de l'assemblée plénière est « Agenda 2030, amplifier la contribution girondine aux ODD pour le bien-être de toutes et de tous. Stratégie de gouvernance de l'innovation sociale, écologique et participative ».

Le rapport annuel de situation au regard du développement durable, obligatoire pour toutes les collectivités de plus de 50000 habitants, a été l'espace d'appropriation politique des ODD. Pour les départements, les ODD sont arrivés au bon moment puisque cela coïncidait avec l'installation d'un nouvel exécutif. Les ODD ont donc été placés au sein même de l'ADN du projet de mandat. Cette appropriation a été progressive et se lit au fil des rapports développement durable :

2015 : identification par les nouveaux vice-présidents de leurs ODD prioritaires ;

2016 : outre l'identification des ODD prioritaires, intégration des priorités d'amélioration de la stratégie de responsabilité sociétale de l'organisation par la vice-présidence et analyse spécifique sur la contribution transversale du CD33 sur chaque ODD ;

2017 : introduction de la « roue des ODD ». L'appréciation du degré de contribution de la vice-présidence à chacun des ODD se fait par les vice-présidents en entretien individualisé ;

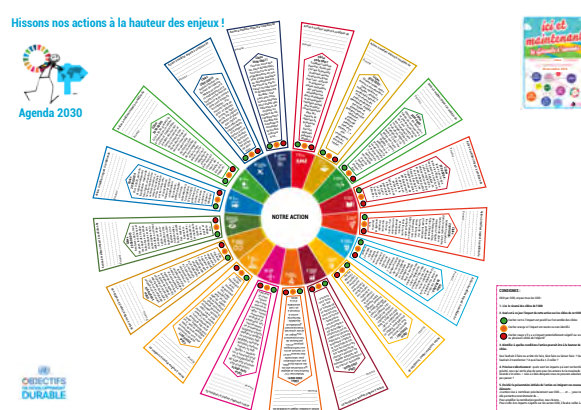
2018 : approfondissement de l'exercice de la « roue des ODD » en introduisant une vision simplifiée des 169 cibles (nuage de mots), et des indicateurs territorialisés du Conseil National des informations statistiques (CNIS)² dans le Système d'information décisionnel (SID), ce qui permet une appréciation plus fine.

La spirale de coresponsabilité et le « mandala des ODD » : notion d'impact et outils de suivi pour atteindre les cibles

Concernant le mode de fonctionnement, un tableau Système d'information décisionnel ODD a été mis en place en interne. Il comprend l'évolution de tous les indicateurs territoriaux des ODD dont on peut assurer le suivi à l'échelle d'un département (plus ou moins 50 % des indicateurs du CNIS) et un tableau de suivi des projets et actions qui passe annuellement dans toutes les directions du conseil départemental.

C'est sur la base de l'évolution des indicateurs et du suivi des projets par les directions que les vice-présidences apprécient le niveau d'atteinte des objectifs et la contribution de leur délégation politique aux 17 ODD. Cette appréciation s'affine dans le cadre d'entretiens individualisés avec chaque vice-présidence.

La révision de la contribution aux ODD s'étend sur plus ou moins 6 mois (d'avril à septembre) dans le cadre de la préparation du rapport annuel de développement durable. Lors d'une conception ou refondation d'une politique existante, les politiques concernées sont passées au crible des ODD. C'est par exemple ce qui a été fait pour la politique de l'eau. Avec comme problématique : « Comment la politique de l'eau va-t-elle pouvoir contribuer à chaque ODD ? » (et non pas uniquement à l'ODD 6), ainsi qu'à l'intégration des cibles et des indicateurs de l'ODD 6 dans la politique départementale.



Des fiches de chaque ODD ont été mises à disposition pour analyser les impacts positifs et négatifs (en réponse à la question « que dois-je faire en plus ou que dois-je arrêter de faire ? ») en jugeant les niveaux de priorités de l'objectif. Des séquences mensuelles « Flash 360 ODD » sont ouvertes à tous les porteurs de projet, internes ou non, pour analyser et amplifier la contribution aux 17 ODD des actions, projets et politiques. Le fait de parler régulièrement des ODD permet de créer l'*habitus* et, par là même, de favoriser leur utilisation de manière récurrente dans l'élaboration des projets. Par ailleurs, la Gironde essaie d'ajouter une échelle d'impact de contribution.

La gouvernance politique de l'Agenda 21 de la Gironde se fait au niveau stratégique dans le cadre de l'instance hebdomadaire réunissant le président, l'ensemble des vice-présidences et le comité de direction générale, avec une actualisation régulière de l'ordre du jour. La gouvernance opérationnelle se fait dans le cadre du comité de suivi opérationnel de l'Agenda 21 de la Gironde, coordonné par la présidente de la commission Agenda 21. Cette instance réunit les référents de chaque direction générale adjointe, le cabinet du Président, les directions aux coopérations territoriales, à l'environnement et à la communication internes et externes. Les comptes-rendus sont exhaustifs afin qu'ils puissent être largement partagés.

2. <https://www.agenda-2030.fr/actualites/objectifs-de-developpement-durable-98-indicateurs-de-suivi-pour-la-france-229>

La charge de l'exercice au niveau technique est coordonnée par la mission Agenda 21- Labo'M21/LaBase en lien avec des référents de chaque direction générale. On peut associer d'autres directions en fonction du sujet.

Le département de la Gironde se nourrit de partenariats extérieurs. Il y a un partenariat avec la chaire Crisalidh sur l'innovation sociale et l'université de Bordeaux III avec le master de Gestion territoriale du développement durable (UFR de Géographie, science et territoire). Le département fait aussi appel à des cabinets de conseil pour la production de benchmark et le prototypage de nouvelles organisations (panel expert pour l'élaboration de l'Acte 4 de l'Agenda 21) ou de nouveaux outils (calculateurs de contribution). Il collabore également avec les associations et collectifs locaux.

Le budget annuel de la mission Agenda 21 – Labo'M21/LaBase est de 370 000 euros (comportant essentiellement de la prestation). Ces prestations contribuent à nourrir toutes les actions publiques du territoire. Le département a mis au point un outil permettant de prioriser : le « mandala des ODD » mais toujours en passant les stratégies, politiques et actions au crible de tous les ODD afin de ne pas passer à côté des interrelations et du côté systémique des ODD.

Une spirale de coresponsabilité permet à chacun de trouver sa place, de penser et d'agir en situant sa contribution dans une chaîne bienveillante de responsabilités individuelles et collectives, locales et globales, pour le bien-être de tous, aujourd'hui et demain.

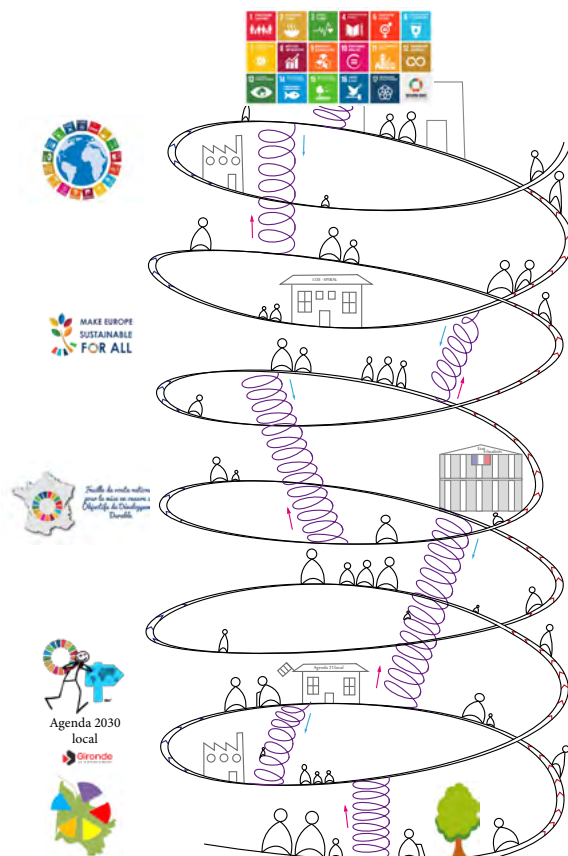
Dans tous les chantiers du Labo'M21, la spirale de coresponsabilité est représentée graphiquement. Par exemple, sur le défi « capacité alimentaire », défi prioritaire de l'Acte 3 de l'Agenda 21, il s'agit de définir, parmi les responsabilités locales permettant d'atteindre les cibles fixées, quelle est la part de chaque partie prenante. Ensuite, chaque partie prenante est invitée à évaluer ce qu'elle réalise effectivement parmi sa part de responsabilités. S'instaure ainsi un dialogue pour que, dans l'écosystème territorial, chacun réalise la part qui lui incombe effectivement, même si tout ne se joue pas au niveau des collectivités locales, du fait de leurs compétences limitées et de la multitude des autres parties prenantes.

En effet, des actions réalisées au niveau mondial, européen, national, ou régional impactent, que ce soit en facilitation ou en contraintes, l'expression des compétences locales. Il s'agit d'identifier ces externalités à toutes les échelles. Le parti pris du

réseau des Agenda 21 de la Gironde est de travailler l'opérationnalité des chantiers dans une perspective de cohérence et convergence avec les cadres supra-territoriaux. Cette approche consolide une stratégie locale explicitement contributive dans laquelle chaque partie prenante trouve aisément sa place sans avoir le sentiment d'être instrumentalisée.

Le réseau de la Gironde se fait mobilisateur et animateur de tous les acteurs sur le territoire. Elle recueille ainsi les informations qui émanent du département pour rédiger notamment un guide et le diffuser. La Gironde endosse donc le rôle de figure de proue en matière d'Agenda 2030 et d'ODD, tant pour les questionnements qu'ils induisent que pour leur mise en œuvre.

Le mandala des ODD a été testé dans le cadre de la deuxième cousinade inter-réseaux « La Gironde s'invente » en novembre 2018 réunissant tous les réseaux publics et privés du département ainsi que les acteurs individuels engagés dans les transformations sociétales. Il se diffuse dans différentes structures, y compris à la région Nouvelle-Aquitaine.



Du local au global et du global au local ; de l'individuel au collectif et du collectif à l'individuel : la spirale de la coresponsabilité pour l'Agenda 2030

Un climat de résonnance des ODD pour questionner l'impact des politiques publiques de la Gironde

L'Agenda 2030 a permis de questionner les projets et les politiques publiques, offrant ainsi une vision large de ses impacts pour chaque objectif. Pour la Gironde, il était important de se plonger dans les cibles qui permettent d'entrer pleinement dans ces objectifs, tout en souhaitant que ces cibles onusiennes soient traduites à l'échelle française, afin d'amener collectivement les territoires à un but commun.

L'Agenda 2030 a revitalisé la démarche de durabilité du département. Il a permis l'auto-évaluation, l'analyse concrète des impacts, menée à la fois globalement et au cas par cas.

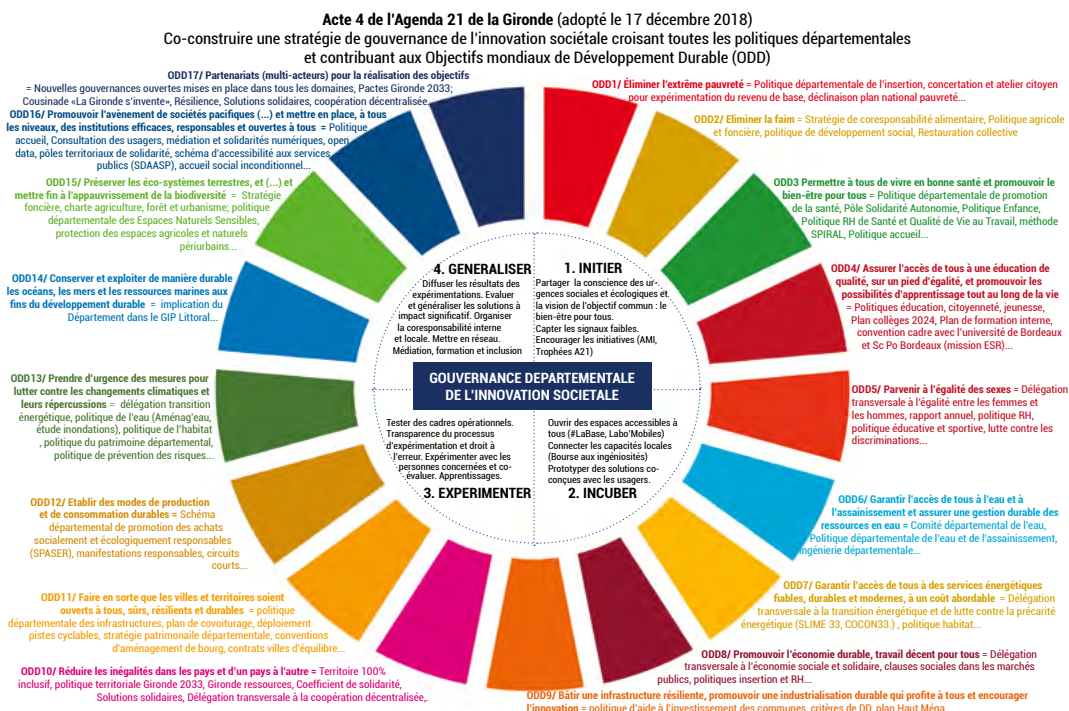
La promotion de l'Agenda 2030 est permanente. D'abord en interne, avec des moyens de communication qui intègrent de façon récurrente les ODD. Ensuite en externe, grâce notamment au CDA21 et aux réseaux d'acteurs territoriaux.

Par ailleurs, le référentiel d'AFAQ 26000 intègre les cibles dans l'évaluation cotée/notée de l'organisation au regard des ODD. À partir de mai 2019, un travail avec la direction Qualité Gestion sera entamé pour intégrer les ODD dans le système de suivi.

L'Association française de normalisation (AFNOR) évalue également la responsabilité sociétale du département depuis 2012. Cette année, le modèle d'évaluation intègre les ODD. Le bilan interne est doublé d'un bilan externe réalisé par des observateurs extérieurs.

En 2013, le département s'est doté d'un profil territorial de développement durable avec des indices synthétiques pour chaque finalité. Il faudra le reprendre au regard des ODD mais également à l'aune de la feuille de route nationale en cours d'élaboration sur l'Agenda 2030.

Concevoir des indices territoriaux de bien-être ne suffit pas car il ne s'agit pas uniquement d'observer la situation mais bien de la transformer. Aucun acteur n'a seul la compétence, les moyens, la responsabilité d'améliorer la situation. C'est une affaire de coresponsabilité. Mais encore faut-il que chacun puisse apprécier sa part de responsabilité dans un écosystème territorial de coresponsabilité sociétale pour le bien-être de tous aujourd'hui et demain. Cela suppose de nouvelles méthodes et de nouveaux outils, que le département de la Gironde ne cesse d'inventer et de tester.





Perpignan Méditerranée métropole : une collectivité qui fusionne les outils existants avec l'Agenda 2030



Dominique Schemla, vice-président délégué au développement durable, à la transition énergétique, à la valorisation des déchets et à l'économie circulaire ;

Daniel Barbaro, maire de Montner, conseiller communautaire délégué aux A21 et PCET communaux, 2^{ème} élu référent à la Délégation générale au développement durable (DGDD) ;

Jean-Michel Bringé, chef de projet Plan climat-air-énergie territorial (PCAET), Système d'évaluation ODD, Cit'ergie, DGDD ;

Caroline Mercader, coordinatrice Agenda 21 Logistique & Réseaux territoriaux, DGDD.

Fusionner l'Agenda 21 Local France et le Plan climat air énergie territorial pour un programme « Objectifs de développement durable 2018-2024 »

Dès 2009, Dominique Schemla a souhaité engager pleinement l'intercommunalité dans une politique de développement durable volontariste et conforter Perpignan Méditerranée métropole comme premier pôle urbain de la région Occitanie sur le sujet de la transition écologique.

Ainsi, en 2011, Perpignan Méditerranée métropole (PMM) s'engage dans l'élaboration d'un Agenda 21 et adopte son premier Plan climat énergie territorial (PCET) en 2012. Un an plus tard, PMM est labellisé Agenda 21 local France (A21LF) par l'État en 2013, puis reconnu Territoire à énergie positive pour la croissance verte en 2015. Enfin, il signe un Contrat d'objectif territorial énergie climat (COTEC) avec l'Ademe en 2016 et obtient le label Cap Cit'ergie en 2019.

Positionnant la Délégation générale au développement durable (DGDD) comme laboratoire d'expérimentation, Édith Liegey, déléguée générale au développement durable, est toujours restée attentive aux mutations à venir. Dès qu'elle a pris connaissance des Objectifs de développement durable (ODD), elle en a fait part à Dominique Schemla, le vice-président délégué au développement durable. Tous deux ont pressenti que les thématiques allaient trouver écho dans les collectivités territoriales françaises.

Confortée par le portage politique de l'élu concernant les ODD, la DGDD a décidé en 2018 de fusionner l'Agenda 21 local France et le PCAET pour donner naissance à un nouveau programme « Objectifs de développement durable 2018-2024 ». Ce programme doit prendre en compte les enjeux de transition

écologique et énergétique, menés collectivement avec les acteurs locaux grâce aux PActes 21¹, en cohérence avec les ODD de l'ONU et la feuille de route de la France pour l'Agenda 2030. En novembre 2018, le projet de programme « ODD 2018-2024 » a été approuvé en conseil intercommunal. Fort de leur réseau national, le vice-président et la déléguée générale sont invités régulièrement lors des événements du ministère de la Transition écologique et solidaire. Dominique Schemla siège au ministère au nom des collectivités territoriales. Il a été coopté pour travailler sur la feuille de route nationale afin que le comité de haut pilotage puisse se prononcer pour le gouvernement.

Pour la communauté urbaine Perpignan Méditerranée métropole, il s'agissait de réinterroger les politiques publiques par le biais de l'A21LF et le PCAET, qui englobent environ 80 % des actions et des champs de compétences de la communauté urbaine, sous le spectre des finalités des ODD. Un an et demi a été nécessaire pour réaliser un diagnostic, une stratégie et un programme d'actions afin d'aboutir au programme ODD. Le programme comporte 4 axes principaux, 15 objectifs et 60 actions mises en œuvre sur une période de 6 ans (2018-2024), avec des projections à 2030 et 2050.

Une action peut contribuer jusqu'à 5 ODD. Cet exercice a permis d'élaborer un graphique mettant en évidence les ODD les plus en retrait de la politique menée par Préparation militaire marine (PMM) et de cibler les efforts à produire pour mettre en œuvre l'Agenda 2030. Dorénavant, il n'est plus question de parler d'Agenda 21 ni de PCAET mais du programme « ODD 2018-2024 ».

Dans ce nouveau programme, la collectivité a mis en avant 15 actions phares. Elles permettent de montrer de manière efficace le contenu opérationnel du programme et de rendre concrètes ses priorités.

21 élus communautaires portent le programme ODD mis en œuvre par 15 directions et 35 agents aux côtés des acteurs du territoire.

Les Objectifs de développement durable : un moyen de compléter la méthodologie des outils réglementaires existants

Avec l'obligation de renouveler le PCAET en 2018 et l'expiration de l'Agenda 21 en 2019, il est apparu évident de lancer l'élaboration d'un document unique en incluant la plus-value apportée par les ODD. Cette décision a été prise en accord avec la DREAL.

Au sein de PMM, la coopération se fait au fil de l'eau avec les élus et les directions. Outre la présentation des ODD dans le cadre des comités de pilotage ODD organisés par la DGDD, chaque fiche-action est orientée selon les ODD indiquant les objectifs auxquels répond l'action, ce qui simplifie la communication entre les directions. Pour l'ensemble du fonctionnement de la collectivité, les ODD viennent compléter la méthodologie Agenda 21 et PCAET avec une nouvelle grille de lecture. La déléguée générale et le chef de projet « PCAET et système d'évaluation Agenda 21 » ont piloté cette adaptation.

Par ailleurs, est identifié au sein de chaque fiche-action du programme ODD le ou les indicateurs Cit'ergie permettant de suivre l'avancée de l'action.

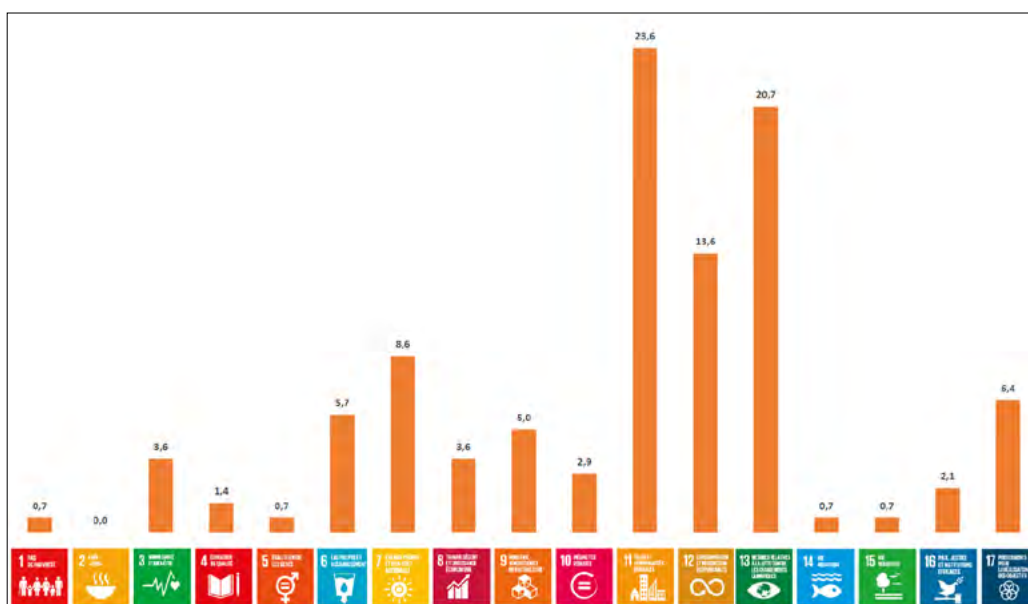
Concernant les aides extérieures, la DGDD a des appuis techniques par l'AREC (Agence régionale de l'énergie et du climat en région Occitanie, dont

Dominique Schemla est administrateur), mais aussi de la part d'une société publique locale qui accompagne les projets de développement durable, ainsi que le bureau d'études Éco2Initiative. PMM est administrateur de l'AREC.

PMM a fait le choix de ne pas entrer pour l'instant dans les cibles des ODD. Les ODD 11 et 13 sont ceux qui regroupent le plus d'actions du projet porté par PMM, ce qui est logique étant donné les compétences de la collectivité. Les ODD et l'Agenda 2030 ont permis notamment de mener une réflexion sur des sujets peu traités, sans priorisation d'aucun ODD car tous sont importants pour établir un projet territorial durable et complet.

La collectivité n'a pas été accompagnée par le ministère ou la DREAL, ni par la région ou le département, et n'a pas bénéficié d'appui financier, technique et/ou méthodologique sur le programme ODD.

En revanche, elle a pu avoir un appui grâce au réseau des Agendas 21 au sein du département qui permet d'échanger sur les pratiques développement durable de chacun.



Impact du programme de Perpignan Méditerranée métropole sur les ODD, DGDD, octobre 2018

Les ODD : une vraie plus-value dans les outils d'évaluation de Perpignan Méditerranée Métropole qui se propagent

Le territoire se compose de 36 communes, soit 270 000 habitants. En 2011, on comptait 3 communes engagées dans des Agendas 21 qui ont obtenu depuis la reconnaissance de l'État. Aujourd'hui, le territoire compte 25 communes engagées dans un programme de développement durable.

En effet, depuis 2012, la délégation générale au développement durable (DGDD) de PMM accompagne les collectivités de son territoire dans l'élaboration de leur Agenda 21, par la mise à disposition d'un bureau d'études. Finalement, ce sont 22 communes sur 36 qui ont été accompagnées. En 2018, la DGDD a fixé pour objectifs d'intégrer les ODD dans les Agenda 21 des communes qui initient la démarche, et d'accompagner l'adaptation aux ODD des programmes d'Agenda 21 en cours.

À terme, la collectivité souhaite proposer des indicateurs d'évaluation communs entre intercommunalité et communes, via notamment les cibles des ODD.

En faisant le bilan de la démarche, la direction générale du développement durable (DGDD) a pu constater que l'ensemble des actions des programmes de PMM et des communes couvrent l'ensemble des 17 ODD, les deux échelons territoriaux se complétant.

Les compétences limitées de la collectivité restreignent le champ des thématiques et des actions pouvant être menées par PMM. Toutefois avec l'élargissement probable des compétences des EPCI, l'intercommunalité espère couvrir de plus en plus tous les indicateurs des ODD.

L'Agenda 2030 permet de créer du lien entre stratégies territoriales et stratégies internationales, tout en apportant une crédibilité supplémentaire aux politiques locales. En les plaçant dans un contexte international, il légitime ainsi l'action territoriale.

Il permet également de motiver la collectivité, techniciens comme élus, sur une politique de développement durable, tout en la rendant plus ambitieuse. La DGDD prend d'ailleurs systématiquement comme ordre du jour un ODD pour ses comités de pilotage. Ces derniers sont composés des élus et techniciens des communes, des directions de PMM, des associations et collectifs citoyens partenaires, du conseil de développement durable citoyen de PMM, des



Le 5^e Forum de la transition énergétique, juin 2018

entreprises du Club climat entreprises 21, du conseil départemental et des institutions (départements d'outre-mer (DDTM), DREAL, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie ADEME, etc.). La DGDD valorise les ODD dans tous les réseaux de la communauté urbaine.

Le suivi et l'évaluation sont des pratiques courantes de la collectivité. Elle était d'ailleurs déjà dotée dans le cadre de son Agenda 21 LF d'un logiciel de suivi et d'évaluation (VIAMP, société ACT 21), mis en place depuis 2013. Cet outil est notamment alimenté par une collecte de données annuelle, consistant en un entretien qualitatif et quantitatif entre le chef de projet Système d'évaluation et les 35 responsables des fiches-actions du programme, ce qui permet également d'évaluer le PCAET qui en est le volet air-climat-énergie.

En parallèle de ces outils techniques, la démarche de suivi et d'évaluation est également réalisée avec les citoyens du conseil de développement durable qui rédigent leurs préconisations sur les fiches-actions du programme regroupées par thématique.

Il est clair que les ODD apportent une plus-value pour l'évaluation interne de la collectivité. Le système actuel de suivi et d'évaluation va par ailleurs faire l'objet d'une évolution, intégrant en ce sens les 61 indicateurs et les 79 mesures de la démarche « Cit'ergie », ainsi que les indicateurs issus des 17 Objectifs de développement durable de l'ONU. Ils apportent également plus de cohérence et une meilleure harmonisation des politiques menées par PMM et les communes membres tout en leur donnant davantage de visibilité à l'extérieur, y compris sur la scène internationale.



Ayen : l'initiative d'un élu pour mobiliser son village de 800 habitants en faveur de l'Agenda 2030



Jérôme Perdrix, 3^{ème} adjoint au maire en charge des questions de développement durable.

L'Agenda 2030 : un nouvel outil international qui supplée à un Agenda 21 en fin de vie

Les Objectifs de développement durable (ODD) et l'Agenda 2030 sont arrivés à la mairie d'Ayen par la « porte » de Jérôme Perdrix. Ce dernier, en charge des questions de développement durable, se tient particulièrement au fait de l'actualité concernant les programmes d'action des Agenda 21. Il n'est pourtant pas le seul, dans cette commune exemplaire de 729 habitants, à exercer un tel travail de veille et d'action en faveur des ODD : l'adhésion de la mairie au Comité 21 a permis à toute l'équipe communale de se maintenir informée, notamment grâce aux documents mis à disposition.

En effet, la collectivité faisait face à un essoufflement dans la mise en œuvre de son Agenda 21 local : ce dernier commençait à devenir redondant. Jérôme Perdrix reconnaît que l'Agenda 2030 a permis d'insuffler un nouvel élan bienvenu dans les politiques publiques.

L'engagement de la mairie d'Ayen commence au deuxième semestre 2017. L'adjoint au maire se rend à une rencontre « Territoire de biosphère » en Dordogne, où tous les organismes mettant en œuvre la protection de la biosphère en Europe et en Amérique sont conviés. Au cours de cette rencontre, des présentations sont exposées, lesquelles font la part belle aux ODD directement en lien avec les thématiques du



jour. Les ODD proposent un véritable outil méthodologique. Jérôme Perdrix se pose alors la question de l'application de cette grille de lecture en France.

L'élu décide donc de donner la première impulsion en vue d'intégrer les ODD dans les politiques publiques de la commune. Appuyé à cette fin par un chargé de mission en contrat aidé, dont le rôle était de promouvoir l'Agenda 21 local auprès du public, l'élu se lance dans un vaste travail d'appropriation de l'Agenda 2030, qui entre directement en résonance avec son mandat.

Toutes les actions menées par la mairie étaient en effet déjà élaborées en accord avec l'Agenda 21. Désormais, elles le sont toutes selon la grille des ODD : sur le territoire, 54 actions publiques ont été établies à l'aune des ODD. Les objectifs fixés par l'Agenda 2030 sont en effet des outils permettant le déploiement de politiques publiques claires quant à leur finalité, assurant une meilleure sensibilisation des acteurs territoriaux et induisant une dynamique positive dans la population. Actuellement, Ayen est la seule commune de sa communauté d'agglomération à s'être livrée à cet exercice.

Au départ, Ayen abordait les 5 finalités de développement durable, en lien avec le premier Agenda 21 ; elle a depuis ajouté 4 objectifs, impulsés par le second Agenda. Lorsqu'il a alors été question des 17 Objectifs de développement durable, les élus ont dans un premier temps refusé l'exercice. Et pourtant, les ODD établissent un langage commun international pour toutes les communes des différents pays. Le souhait a alors rapidement été fait de l'appliquer au territoire d'Ayen. Grâce à cette inscription dans une dynamique globale, la commune poursuivait son travail de pédagogie auprès de la population initié avec l'Agenda 21 local.

Dans cet objectif de pédagogie, tous les documents concernant les politiques locales ont donc intégré la

grille de lecture des ODD. Par ailleurs, une nouvelle méthodologie a été appliquée à l'ensemble des actions publiques du territoire à travers par exemple des fiches-action, un bilan annuel... C'est ainsi que l'ensemble des services et des élus a pu être mobilisé, grâce notamment à un gros travail d'acculturation.

De ce fait, la plupart des politiques de la commune intègrent désormais un lien avec 14 des 17 ODD. Ce nombre de 14 est un choix délibéré, tenant compte

de la situation et des compétences de cette petite collectivité de 729 habitants, en laissant en retrait les ODD 1, 2 et 5. Ce parti-pris ne signifie pas pour autant un abandon des trois objectifs précités : à titre d'exemple, la commune a mis en avant, un mois durant, la thématique de l'égalité, intégrant de fait l'ODD 5 relatif à l'égalité entre les sexes. Cependant il n'a pas été inscrit officiellement dans les documents de la commune.

Des indicateurs des politiques locales qui émanent d'une « structuration ODD », grâce à une mobilisation citoyenne

Son intérêt personnel pour l'Agenda 2030 a permis à l'adjoint au maire de remettre en question toute une structuration méthodologique de la commune, concomitamment à un profond renouvellement de ses agents. L'intérêt de la collectivité pour les ODD ne se limite pas seulement à une impulsion personnelle : elle prend également appui sur le rapport d'appropriation des ODD du Comité 21. De multiples échanges avec Laurie Ayouaz, responsable Pôle « Territoires durables » au Comité 21, ont permis d'éclairer la commune sur la manière d'aborder cette grille de lecture, l'association apportant un accompagnement dans l'articulation tant opérationnelle que stratégique entre Agenda 21 et 2030. Cette démarche a par exemple permis l'intégration des ODD dans les quatre objectifs de l'Agenda 21, ou d'adopter grâce à sa lecture des ODD une gestion plus économe des ressources naturelles.

L'équipe municipale en charge des questions de développement est partie de la méthodologie dite des « 5 P » (Peuples, Planète, Prospérité, Paix et Partenariat), puis a effectué un classement des politiques locales par action et par thématique selon les ODD. Cela a permis d'ajouter ou de supprimer des actions considérées comme obsolètes ou peu opportunes. Ainsi, les initiatives des jeunes habitants d'Ayen (Action 27) ont pu être mises en valeur grâce à cette nouvelle grille.

La refonte des fiches-actions a par ailleurs permis d'aboutir à une remise en question du contenu de chacune d'entre elles. Enfin, le Rapport de développement durable annuel a été rattaché aux ODD. En parallèle de cet outil d'évaluation, la mairie d'Ayen a établi un archivage numérique par ODD de ses fiches-actions, ce qui lui a permis de constater qu'elle avait pu traiter 24 cibles sur les 52 actions des 14 ODD mentionnés. L'archivage et le suivi s'effectuent également au format

papier par ODD (jeu de couleurs par ODD pour chaque fiche-action au sein des dossiers).

Les cibles amènent avec elles une certaine complexité dans l'approche des politiques, bien qu'elles donnent une précision plus importante à chaque action menée. Des difficultés peuvent apparaître lorsqu'il s'agit de retrouver la cible correspondant à une action donnée. Ainsi, il a été important, pour davantage d'efficacité, de recueillir les indicateurs d'avancement des actions, avec une réévaluation tous les six mois et un code couleur associé.

Jérôme Perdrix le concède : cela demeure des indicateurs locaux et forcément subjectifs. Leur efficacité n'en est pas moindre. À titre d'exemple, les indicateurs d'évaluation ont permis d'estimer la consommation électrique dans les bâtiments municipaux, et ainsi de la baisser. Il a été possible de définir de véritables stratégies, de poser des questions de fond, à partir de constats préalables. En effet, le diagnostic de la consommation électrique nocturne a notamment soulevé la question de la conservation de l'éclairage public nocturne, pour finalement parvenir à une baisse de 50 % de la consommation électrique sur l'éclairage public ! De même, la collectivité a pu aboutir à une diminution de 14 % de la consommation d'eau sur l'ensemble de son territoire, avec un impact positif

indéniable sur les milieux aquatiques, comme promu par les ODD 6, 12, et 15. La mairie a aussi établi des indicateurs de croissance économique par rapport au nombre de commerces, d'exploitations agricoles, de services. Cette organisation relève d'une mobilisation interne de tous les services, qui émane d'une volonté politique forte d'évaluation des pratiques, qu'elles soient publiques (médiathèque par exemple) ou privées (associations, commerçants locaux...).

Les ODD ont appuyé et structuré le projet territorial.

La collectivité est parvenue à déployer cette démarche sans beaucoup d'aides extérieures. Il s'agit principalement d'aides ponctuelles sur différents projets. Par exemple, Ayen est accompagnée par la DREAL Nouvelle-Aquitaine dans le cadre d'un appel à projets visant au développement de politiques territoriales de DD (le plan « Accompagnement des stratégies territoriales de DD en Nouvelle-Aquitaine »). À l'occasion de cet appel à projets, l'aide financière s'est élevée à 4500€. La commune ne s'appuie sur aucun autre accompagnement extérieur (via les cabinets de conseil par exemple).

Actuellement, il n'y a aucune articulation avec les autres échelons territoriaux concernant l'Agenda 2030. Par exemple, la communauté d'agglomération se contente

d'appuyer les actions communales sur le plan financier et structurel. Même si cet accompagnement est permanent, il n'y a pas de discours en rapport avec les ODD et l'Agenda 2030.

Jérôme Perdrix le confirme : la collectivité territoriale a conscience que tous les ODD sont transversaux. « Tout est imbriqué ». Pourtant, bien que les ODD soient liés entre eux, les fiches-actions restent cloisonnées. C'est pour cela que la mairie d'Ayen a principalement axé son approche autour des « 5 P », plutôt que par rapport aux ODD. L'adjoint au maire doute qu'il se serait lancé dans les ODD sans les « 5 P », qui lui ont permis de se projeter et de faire le lien entre l'Agenda 2030 et la mairie d'Ayen.

L'Agenda 2030 permet une auto-évaluation face aux mutations sociales et sociétales

Le passage à l'Agenda 2030 a permis d'apporter des réflexions annuelles sur l'évolution de la commune. Le constat est sans appel : la commune fait face à une diminution de la population ainsi qu'à son vieillissement. Du point de vue environnemental, la part des espaces naturels protégés augmente. Si la commune constate le délitement du tissu associatif, les services de soin, eux, sont en nette amélioration. Les ODD permettent de donner des réponses concrètes à ces questions représentatives du milieu rural. Ils servent aussi à mobiliser et à éduquer les acteurs du territoire : les enfants, les équipes éducatives, les agents des services, et l'ensemble des parties prenantes de la vie locale. Les relations entre la mairie et les acteurs du périscolaire sont très bonnes, et ces derniers disposent d'une équipe d'animateurs très au fait de l'Agenda 2030 et de ses 17 Objectifs. Grâce à cette équipe, la commune peut assurer une importante sensibilisation des jeunes à l'environnement et aux ODD.

L'Agenda 2030 permet également à la commune d'Ayen d'envisager les actions à engager dans le futur. Ayen doit maintenir son engagement dans les grandes mutations telles que le virage numérique, le changement climatique, la protection des espaces naturels et la solidarité sociale, tout en questionnant les moyens à donner et à se donner pour mettre en place ces politiques.

Aujourd'hui, l'Agenda 2030 permet de développer de nouveaux projets sur la commune. Par exemple, la région Nouvelle-Aquitaine vient de sélectionner Ayen pour travailler sur la question des préjugés touchant le développement durable. Maintenant qu'Ayen a une visibilité indéniable, les projets parviennent

d'eux-mêmes plus facilement à la commune. Si elle a su mobiliser les différents acteurs de son territoire, aujourd'hui ce sont toutes les parties prenantes à l'initiative de projets qui sont engagées.

La commune cherche également la transparence : l'évaluation annuelle des pratiques est présentée au conseil municipal et à la population, toutes les données, évaluation et décisions prises sont en accès libre via le numérique. Cependant, la réduction de la fracture numérique reste un enjeu pour la collectivité, d'autant plus face à une population vieillissante et non familière des nouveaux modes de communication. L'évaluation cherche à être la plus performante et exhaustive possible en s'appuyant sur le plus grand nombre d'indicateurs possibles, en gardant pour objectif d'améliorer ses politiques durables (par exemple : diminuer de 37 % le coût de la consommation énergétique via la limitation de l'éclairage de nuit). Afin que cette évaluation soit pleinement efficiente, la mobilisation du personnel et de tous les services est primordiale.

Il est indéniable que les ODD ont appuyé et structuré le projet territorial. Les défis demeurent cependant nombreux : la collectivité ne dispose pas, par exemple, de méthode éprouvée, ni de grille de lecture permettant des évaluations aussi rigoureuses qu'elle le souhaiterait. Il faudrait pour cela davantage de moyens humains, mais aussi de relations avec les autres collectivités. Par ailleurs, il n'y a pas d'évaluation de la dynamique d'acculturation des ODD au sein de la commune, simplement un constat, au quotidien d'une telle évolution mais qui, pour lors, demeure subjectif.



Niort lance sa nouvelle démarche globale de développement durable autour des ODD



Michel PAILLEY, adjoint au maire en charge du développement durable – ville de Niort ;

Bruno PAULMIER, directeur général des services – ville de Niort ;

Sophie BROCC, chargée de mission Démarche développement durable, Mission de la participation interne, de l'accessibilité et du développement durable – MiPIADD – ville de Niort.

L'Agenda 2030 définit la nouvelle feuille de route niortaise en résonance avec l'« ADN » du territoire

Pour Niort, l'exercice « Agenda 2030 » a démarré début janvier 2017, dans le cadre de la réflexion sur le renouvellement de la démarche développement durable. Cette réflexion s'est notamment opérée à travers des échanges avec la référente territoriale de projet développement durable de la DREAL Nouvelle-Aquitaine sur les attentes du ministère de la Transition écologique et solidaire concernant les Agenda 21 à l'issue de la labellisation Agenda 21 local France. Or, on parlait désormais davantage de « stratégie territoriale de développement durable », alors que la terminologie Agenda 21 tendait à s'effacer. Désormais, les attentes du ministère étaient axées sur les 17 ODD, cœur de l'Agenda 2030 adopté par l'ONU en septembre 2015.

Cet échange fut suivi fin janvier par un atelier organisé par le Comité 21 intitulé « ODD, quel système de management pour les territoires ? ». L'objectif de cet atelier était la présentation de la norme ISO 37101 et son appropriation pour décliner les ODD. Le travail du Comité 21 de sensibilisation et de diffusion des informations ainsi que la date anniversaire du 25 septembre 2017 des ODD, sans compter la communication et le travail du ministère de la Transition écologique et solidaire, ont en effet permis aux référents politiques et techniques de Niort d'être au fait de l'Agenda 2030.

Les ODD apparaissaient donc comme étant une opportunité pour relancer une démarche globale de développement durable formalisée pour la ville de Niort. Avec la fin des Agenda 21, la volonté politique a été de s'inscrire dans un nouveau dispositif qui disposait du soutien du ministère.

Ce nouvel engagement s'inscrivait dans l'« ADN » du territoire, étant le résultat d'un positionnement de

longue date de la collectivité. C'est aussi le fruit d'une très forte ambition de l'adjoint au maire en charge du développement durable et du directeur général des services qui portent ce projet.

L'ambition du projet « Niort durableE 2030 » est de mobiliser les parties prenantes pour redéfinir le projet territorial de développement durable de la ville de Niort autour des ODD afin d'aboutir à la définition d'une feuille de route niortaise. Cela passe par une démarche en 4 étapes :

- **Étape 1** : optimisation du pilotage et de la méthodologie, préconisations sur le plan de la communication ;
- **Étape 2** : diagnostic du territoire et des politiques au regard des ODD avec notamment utilisation du baromètre AFNOR de la performance publique des collectivités, permettant d'objectiver le diagnostic interne et les politiques existantes (production d'un rapport d'auto-évaluation au sein des pôles et d'une analyse de la contribution aux ODD) ;
- **Étape 3** : positionnement de Niort au regard des éléments nationaux ;
- **Étape 4** : co-construction d'une feuille de route niortaise.

Actuellement, la ville de Niort termine l'étape 2. La démarche est coconstruite avec les parties prenantes pour une confrontation et un enrichissement des points de vue, un dialogue entre les sphères publiques et privées, une compréhension commune des enjeux et finalement une vision partagée des priorités locales. Elle est complétée par un plan d'actions multi-acteurs porté par un cercle plus large de partenaires-relais. La mise en place d'un cadre structurant a permis de donner du sens à l'action : établissement des enjeux prioritaires et des axes stratégiques, pour la création

d'un plan d'action cohérent, lisible, en mesure de créer un impact local positif à long terme. La dernière phase permettra une approche transversale qui interroge toutes les politiques et l'exemplarité du fonctionnement interne.

La démarche globale développement durable de la collectivité est donc redéfinie autour des ODD, une démarche qui prend le relais de l'Agenda 21 précédemment porté. L'ensemble des plans stratégiques préexistants de la collectivité sont pris en compte, de même qu'ils seront recroisés ultérieurement avec les ODD. L'idée est que la démarche soit complémentaire et englobante mais non substitutive, dans le sens où elle ne se superpose pas aux autres documents dont certains répondent à des obligations légales ou réglementaires. Les politiques préexistantes apportent leur propre contribution. Quant à la nouvelle feuille de route,

elle apporte de nouvelles perspectives et de nouvelles actions, alignées sur les priorités des ODD.

Le Plan climat air-énergie territorial (PCAET) porté par la communauté d'agglomération du Niortais (CAN) est en cours de définition. La Communauté d'agglomération niortais (CAN) est la première des partenaires de la démarche. À ce titre, elle est invitée au COPIL élargi et participe à la feuille de route.



Une analyse de la contribution de la ville de Niort aux ODD et aux cibles grâce au baromètre AFNOR de la performance publique des collectivités

Le directeur général des services (DGS), assisté techniquement de la chargée de mission développement durable, porte la démarche au sein de la ville de Niort et associe tous les membres de la direction générale. La coordination est assurée au niveau de la « Mission participation interne, accessibilité et développement durable » (MiPIADD) qui réunit les missions « démarche DD », « biodiversité », « enjeux climatiques », « accessibilité/inclusion » et « participation interne ».

Il y a eu plusieurs phases dans l'organisation et l'élaboration de la démarche globale. Les premières déclinaisons, avant le lancement de la redéfinition de la démarche globale, ont connu plusieurs étapes importantes.

Tout d'abord, il y a eu une phase d'appropriation et de partage qui a commencé dès le 4 décembre 2017, date d'un premier travail de partage réalisé dans le Rapport de développement durable 2017. Les ODD y ont été intégrés sous forme de pictogrammes adossés aux actions présentées.

Un second temps dans la communication s'est déroulé le 26 avril 2018, durant lequel les ODD ont été partagés avec les membres du Comité partenarial pour le développement durable du niortais COPART (instances réunissant des partenaires socio-économiques), caisse de résonance des actions territoriales. Les objectifs étaient de parler un langage commun allant au-delà du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE),

ainsi que de convaincre de partager les ODD avec les participants.

Le 31 mai 2018 s'est déroulée la « Semaine du développement durable » qui a été l'occasion de partager l'Agenda 2030 et les ODD, à travers la projection de courts-métrages issus du festival de Temps Presse (festival de courts métrages dont l'objectif est de communiquer sur les ODD) en tournée à Niort. La projection de deux courts-métrages suivie de débats pour les enfants a eu lieu le mercredi 30 mai, ainsi qu'une projection publique de « 8 courts-métrages pour un futur qui donne envie » le jeudi 31 mai, qui ont eu un écho très positif.

Le 13 septembre 2018, une présentation en réunion des directeurs a révélé un fort intérêt du service en charge du programme « Action cœur de ville » pour l'Agenda 2030. Il en est ressorti l'intégration d'une référence aux ODD dans les documents stratégiques du programme.

La préparation du rapport annuel de développement durable 2018 avec les directions et les services concernés a permis une première introduction des ODD et des cibles liées aux compétences et missions de chacun. Les ODD ont été très bien accueillis avec un fort intérêt de la part des participants. Le rapport annuel de développement durable a été présenté au conseil municipal le 27 novembre 2018. Afin de mieux appréhender les ODD, cette édition 2018 du rapport de développement durable propose une double grille de présentation et de lecture : par les cinq finalités du

développement durable et par les ODD. L'objectif était de réinvestir le champ du développement durable à travers un nouveau prisme et un nouveau référentiel, sans rompre totalement avec le précédent cadre. Cet exercice a permis de présenter l'ensemble des ODD en les illustrant par des actions et démarches concrètes portées par la ville.

La deuxième phase importante a été lancée début 2019 avec la définition du nouveau projet territorial de développement durable de la ville de Niort autour des ODD.

De janvier à mars, les équipes ont été mobilisées pour l'optimisation du pilotage, de la méthodologie et des préconisations sur le plan de la communication. De mars à juin, il était prévu une transposition des démarches structurantes dans un projet global autour des ODD avec notamment l'utilisation du baromètre AFNOR de la performance publique des collectivités. L'utilisation de cet outil doit permettre l'auto-évaluation par plusieurs dizaines de cadres de la contribution effective des pratiques actuelles aux ODD, tout en nourrissant l'analyse technique. L'objectif est également de positionner Niort au regard des orientations du Forum politique de haut niveau et du bilan d'étape français.

Par ailleurs, le 4 avril 2019 a marqué le lancement de la nouvelle démarche de développement durable vers les ODD en interne associant une centaine de cadres. Ce temps a permis de présenter la revue de clôture et de l'état des lieux de l'Agenda 21, l'Agenda 2030 ainsi que la démarche de construction de la nouvelle feuille de route niortaise vers les ODD. Une animation a complété cette présentation, dont l'objectif était de permettre à chacun des participants de prendre conscience de leur contribution effective aux ODD.

Les 3^{ème} et 4^{ème} étapes, prévues de juin à novembre 2019, permettront à la ville de Niort d'entrer dans la phase de co-construction de la feuille de route. Les acteurs seront conviés autour de quatre ateliers comportant une animation croisée non seulement entre Agenda 21 et ODD, mais aussi avec la prochaine feuille de route nationale. La finalité sera de construire collectivement une vision d'avenir durable pour le territoire à l'horizon 2030 puis de la traduire en actions à court terme. Cette feuille de route sera présentée en conseil municipal en novembre.

Pour l'élaboration de cette nouvelle démarche, la ville de Niort a fait appel à des compétences extérieures. Une mission d'assistance a été assurée par le cabinet de conseil en stratégie de développement durable Interactions Durables pour la redéfinition du projet territorial de développement durable de la ville de Niort autour des ODD pour une durée d'un an. La DREAL Nouvelle-Aquitaine ainsi que la Direction départementale des territoires des Deux-Sèvres (DDT 79) ont apporté leur soutien et ont accompagné la ville de Niort, notamment pour l'écriture du cahier des clauses techniques particulières (CCTP) et à travers leur participation, aux différents COPIL de la mission. L'AFNOR a également été sollicitée pour l'utilisation du baromètre de la performance publique des collectivités.

Il n'est pas prévu de concentrer la feuille de route sur certains ODD en particulier, car leur intérêt réside dans leur interconnexion et dans leur complémentarité permettant ensemble de répondre à toutes les problématiques du développement durable. La priorisation se fera au niveau des actions qui découleront de la démarche de co-construction.



Séminaire de lancement de la nouvelle démarche de DD en interne

Les ODD comme outil d'analyse et de mobilisation des acteurs pour de nouveaux projets de service public

L'exercice d'analyse des résultats n'a pas encore eu lieu puisque la ville de Niort se situe, au jour de la rédaction de cet article, au niveau de la deuxième étape, c'est-à-dire dans le diagnostic du territoire et de ses politiques au regard des ODD. L'analyse du plan d'actions de l'Agenda 21 et des autres plans et démarches sera notamment objectivée par l'utilisation du baromètre AFNOR de la performance publique qui a intégré les ODD.

L'enjeu de l'étape 4 est de s'appuyer sur la vision, les volontés d'agir et les capacités des parties prenantes locales pour construire une feuille de route spécifique et adaptée au territoire. Ce travail pourra permettre de réinterroger les politiques publiques et de développer de nouveaux projets pour la ville de Niort. L'Agenda 2030 sera très certainement un accélérateur d'adaptation et de renouvellement des politiques publiques.

Dès à présent, même si la stratégie est encore en cours d'élaboration, **Niort a pu constater que la démarche ODD a permis de :**

- **Remobiliser** en interne mais aussi les partenaires autour du développement durable ;
- **D'accompagner** les élus à la prise de décision et impulser un nouveau projet pour 2020 ;
- **Avoir une vision clarifiée** des attentes de la collectivité en matière de politiques durables ;
- **Prioriser** les attentes ;
- **Induire des changements** de pratiques des projets (notamment par une analyse globale via les ODD).

À travers les rapports annuels de développement durable, la Semaine du développement durable et les réunions avec le COPART, la ville de Niort promeut déjà les ODD. La collectivité souhaite intensifier le partage avec le COPART au sein des groupes de travail en cours (par exemple en matière de mobilité, énergie, etc.), mais plus largement « outiller » cette instance et les autres acteurs niortais afin d'en faire des ambassadeurs de la démarche portée par la Ville. De même, il serait également intéressant de réinterroger les politiques de conventions d'objectifs avec les partenaires institutionnels et associatifs. L'évaluation globale de la démarche est prévue dans le dispositif, même si les modalités restent encore à définir. Des indicateurs locaux vont être adossés aux actions et le rapport annuel de développement durable devra être un outil de reporting de cette démarche globale.

L'Agenda 2030 sera très certainement un accélérateur d'adaptation et de renouvellement des politiques publiques.



Semaine DD 2018 – temps enfants



Déploiement des ODD dans la commune de Saint-Fons (métropole de Lyon) : le challenge de la mise en place des ODD dans une commune de taille moyenne



Henri FRAISSE, président association Fidarec ;

Lydie GHARIB, chargée de mission commune St Fons) ;

Silvia ROSALES MONTANO, directrice des études agence d'urbanisme métropole de Lyon.

Une brève présentation Saint-Fons (Rhône)

Un contexte difficile

Démographie : 18560 habitants – dont la moitié habite dans les quartiers « en politique de la ville »

Population fortement précarisée

Faibles ressources : 74 % des ménages ont des revenus modestes dont 1/3 sous le seuil de pauvreté

Faible niveau de qualification : 30 % de la population est sans diplôme

Taux de chômage : 21 % contre 12 % au niveau de la métropole

Taux de 38 % chez les 15-24 ans dans les quartiers en politique de la ville

Habitat : 53.5 % de logements sociaux (contre 23 % au niveau de la métropole) et importance du logement indigne dans le parc privé

Transports : pas de transports en commun en site propre

Mais des atouts et leviers importants

Vie associative et militante forte

Une activité commerciale et artisanale de proximité importante (environ 250 commerces et services) mais très fragile

Reconversion de la vallée de la Chimie en cours – visant à développer la filière « chimie, énergie, environnement ».

L'origine et les étapes clés du projet

La démarche est issue d'une réflexion sur la précarité énergétique initiée en 2014. La volonté politique a été insufflée en 2016 d'utiliser la matrice des ODD comme support à une réflexion en faveur d'un développement local durable. Cette volonté a été exprimée dans le discours de Madame la Maire « Réinventer la ville, rendre l'avenir possible ».

Ce discours a été un acte de foi pour s'appuyer sur une mobilisation d'un large partenariat politique, social et économique (entreprises / social business / RSE métropole-Région, État, associations, citoyens, etc.) grâce à **un langage commun**. La règle de fonctionnement retenue est **la prise en compte individuelle de tous les ODD**

L'objectif du projet s'est concentré dans la recherche de solutions ambitieuses et globales, mais déclinables par étapes et selon les opportunités pour la commune, pour les habitants (écoute, engagement, co-construction, nouvelles opportunités) et pour les organisations de l'éco-système (les accompagner de la RSE/RSO à la contribution aux ODD).

La démarche s'est construite en cohérence avec les principes clés de la gestion de projet (cadre logique et carte stratégique) et du « progrès permanent » (fig. 2, qui permet de représenter des cercles vertueux emboîtés), qui seront en permanence hybridés à l'aune **des ODD et de la réalité opérationnelle**.

2014 – 2015 : l'Agence d'urbanisme de l'aire métropolitaine lyonnaise (UrbaLyon) organise des ateliers à Saint-Fons sur la précarité énergétique « Mobilité – Logement » ;

2015 : mise en exergue de la vulnérabilité globale de la commune et de la nécessité de travailler sur la résilience du territoire ;

2016 : la commune lance une démarche expérimentale pour nourrir le débat autour du développement durable de Saint-Fons. Cette initiative a permis un état des lieux des actions passées, en cours ou à venir, en relation avec les 17 ODD. En 2016 et 2017, la ville de Saint-Fons a servi de terrain d'expérimentation pour développer le module ODD du RFSC (Reference Framework for Sustainable Cities - Cadre de référence de la ville durable européenne) en partenariat avec le CEREMA ;

2017 : 40 entretiens et **850 actions** (réalisées ou en projet) ont été mises en œuvre, donnant lieu à un plan cadre de développement ;

2018 : l'ensemble des directeurs de la ville se mobilise pour alimenter un « pré-agenda » 2030, avant d'organiser, en juillet et septembre, de nouvelles rencontres pour inter-réagir autour de son contenu. Cet agenda a permis l'identification de 96 dispositifs visant à la

création d'emplois et de richesses, enrichis ensuite lors de **3 grands ateliers** (structuré chacun autour de 5 à 7 ODD), ayant pour thèmes « transformer les vulnérabilités en opportunités d'innovation », « repenser le développement local » et « maîtriser les évolutions et les risques ». D'octobre à décembre, ceux-ci ont rassemblé, pour chaque atelier, environ **80 personnes de tout horizon** (entreprises, associations, secteur public, etc.) qui ont débattu sur une centaine de dispositifs/actions ;

2019 : Les projets ont ensuite été restructurés selon les propositions issues des ateliers de l'année 2018. Quatre axes de mises en œuvre ont été retenus (voir ci-après) et le premier axe comprend 11 dispositifs intégrant chacun un ou plusieurs projets.

La rédaction des fiches projets, comprenant l'identification des acteurs et des leviers de mise en œuvre (motivation, engagement, gouvernance, moyens) est actuellement en cours, avant une validation collective au quatrième trimestre.

Plusieurs points forts ressortent de cette initiative :

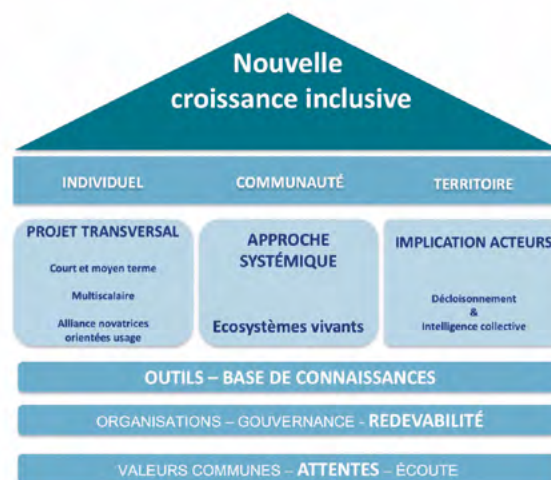
1. La mobilisation des acteurs : phase sensibilisation, phase écoute et phase construction ;
2. L'exhaustivité de la démarche : une approche unie et indivisible vers une cible partagée.

Les acquis

La démarche d'identification des projets partant du terrain (Bottom-Up) peut se résumer en 4 étapes :

- Une acculturation des ODD, comme base d'une démarche d'intelligence collective (établissement d'une vision commune, d'un système d'évaluation commun, la recherche d'actions se soutenant mutuellement, une communication régulière, etc.)
- Une démarche systématique, approfondie et collective de toutes les initiatives dans la commune, sous le regard holistique apporté par les 17 ODD en comparant à chaque fois l'écart entre les cibles et l'existant ;
- Un diagnostic global en utilisant différentes méthodes, référentiels et outils d'analyse dont le RFSC (Reference Framework For Sustainable Cities). Saint-Fons a été pilote pour le CEREMA lors de l'établissement de ce référentiel européen ;
- Une territorialisation des projets et une visualisation partagée (les cartes sont affichées en mairie) de façon à rendre tangible les propositions.

Cet accouchement des projets s'est construit dans une double démarche, l'une s'attachant à la construction d'une approche systémique et stratégique et l'autre veillant à l'émergence de réalisations immédiates :



- Une véritable agilité (le savoir-faire de l'hybridation) entre la vision globale, l'approche conceptuelle, l'exigence de lisibilité et les résultats, sur un sujet où les outils et les guides méthodologiques manquent cruellement, en parallèle d'un manque de ressources menaçant en permanence le projet ;
- Des réalisations concrètes initiées dans la commune : une canopée, un éco-pâturage, une terre de santé, « parlez-vous DD ? », le programme Eyes, « paysage femmes », ainsi que l'enrichissement d'un projet d'éco-quartier (notamment sur l'aspect précarité énergétique).

La restitution pour l'appropriation par les habitants et surtout la construction des différentes coalitions d'acteurs (y compris les financeurs) qui seront chacune porteuse des projets/actions est également une étape clé, seule garante d'un réel changement d'échelle et des impacts futurs (qui a été le fruit d'une réflexion d'une bonne partie de l'année 2019). Il convient de reformuler ces démarches complexes dans un langage compréhensible de tous, de donner envie de faire. Une formulation en 4 axes a été opérée : « Ville créative et performante », « Ville inclusive et collaborative » (cap implication et co-participation au développement durable), « Ville attractive et résiliente » (cap qualité de vie) et « Ville Managériale » (cap transformation pour copilotage des impacts).

Pour illustrer la structuration en poupées russes de la démarche, on peut citer les six objectifs de l'axe 1 (soit une vingtaine de projets/actions à prioriser et gérer avec les parties prenantes selon leur appétence,

leur engagement, leurs compétences et les bénéfices attendus) :

- Des formations et apprentissages d'actions « populaires » ;
- La valorisation et l'application des savoirs et des connaissances, compétences et aptitudes locales ;
- Des formations de haute qualité technique, technologique et sociale ;
- La stimulation d'économies de proximité, créatrices d'emploi pour les plus fragiles, tous âges confondus ;
- L'incitation à la création des nouvelles formes d'emploi, d'organisation d'activités et du travail pour tous ;
- La création et le portage multi-acteurs de projets structurants à haute valeur ajoutée.

Les opportunités offertes et les points restant ouverts

Ces projets ont permis de développer des pistes et des solutions pour une transformation des relations au sein de la commune, notamment un décloisonnement, une **évolution des postures**. Des réflexions novatrices ont été identifiées notamment autour de l'**intelligence collective** avec une meilleure gestion de conflit, des outils de développement de la **confiance entre acteurs**.

Les **actions proposées par les parties prenantes dites « de terrain »** doivent évidemment être mises en **cohérence** (et réciproquement) avec les **politiques publiques** (PCAET, IAE, Politique de la ville, plan pauvreté, French impact, etc.) : c'est une condition nécessaire à l'efficacité et à l'efficience. Du point de vue de la mise en œuvre des projets, le pré-agenda a favorisé l'identification des pistes et des moyens disponibles, notamment autour de solutions informatiques d'animation de la communauté (répartition des rôles, gestion de projet, partage de bonnes pratiques, essaimage, etc.), qu'il convient d'adapter. Pour autant, une faible capitalisation sur les autres initiatives nationales et internationales est à noter. Cela concerne principalement l'absence de coordination et de visibilité de la politique nationale, le projet ayant été initié avant la feuille de route nationale des ODD. C'est un axe d'amélioration important.

Il est important aussi de se poser la question de la taille critique pour mener une telle démarche. L'intégration progressive des communes voisines et bien

sûr de la métropole sont non seulement des gages de réussite mais surtout un vecteur de création de valeur réciproque, ce qui ne peut se faire que progressivement.

Un challenge majeur demeure, qui est celui de la gouvernance (et des outils associés). Une approche ODD est une démarche multi-projets emboîtés, qui sont eux même pluri-acteurs et transdisciplinaires, au service de l'intérêt général dans un schéma fonctionnel plus souvent en réseau que vertical, etc. (qui propose, qui décide). Ce pilotage complexe doit être expérimenté en démarrant progressivement avec des moyens adaptés. On rajoutera que l'objectif étant l'impact sur les bénéficiaires (individu, communauté/organisation et/ou territoire), celui-ci ne peut être que co-évalué de façon dynamique et itérative : à ce titre l'évaluation fait partie de la gouvernance. Le passage, en termes de management, d'une logique « exigence de moyens » à une « exigence d'impact » est immense (de la RSO aux ODD !).

Ce schéma initié à Saint-Fons, d'approche agile par petits pas, est complexe et consommateur d'énergie mais semble pertinent au vu des actions déjà accomplies.

Pour conclure

La démarche présentée est motivante et globale pour appréhender les défis et l'importance des transformations territoriales et sociétales en lien avec les enjeux de développement durable (les 17 ODD). Elle nécessite des moyens à la hauteur des ambitions et doit se gérer comme un véritable projet. La construction d'une gouvernance et d'une ingénierie de haute qualité est aussi un challenge majeur à relever.

Les démarches illustrées dans ce exemple montrent certains possibles, à adapter en permanence, en s'appuyant sur des fondamentaux incontournables (implications actives de tous les acteurs, décloisonnement, intelligence collective, culture de l'impact, etc.).

Les équipes de Saint-Fons (avec l'appui de la métropole), en tant que pionniers, ont cherché modestement à éclairer certains éléments du parcours vers un futur souhaitable et possible. Ces éléments doivent être plus largement diffusés et appropriés par d'autres territoires.

La démarche est motivante et globale pour appréhender les défis et l'importance des transformations territoriales et sociétales

