

Les engagements d'Aalborg Guide de mise en œuvre

Une approche en cinq étapes



REGIONAL ENVIRONMENTAL CENTER



Les Engagements d'Aalborg – Guide de mise en œuvre

Cette publication a été rédigée dans le cadre du Projet ACTOR – « Aalborg Commitments Tools and Resources » (Outils et ressources des Engagements d'Aalborg) cofondé par le Sixth Framework Programme, Directorate General for Research (programme-cadre de la Direction générale pour la recherche) de la Commission européenne 2006-2007.

Le contenu de cette publication ne reflète pas obligatoirement l'opinion ou la position de la Commission européenne.

Adresses bibliographiques

Coordinateur de projet

Northumbria University, Sustainable Cities Research Institute,
Newcastle upon Tyne, Royaume-Uni

Partenaires du projet

- ÅboAkademi University, Åbo, Finlande
- Ambiente Italia, Milan, Italie
- ICLEI – Local Governments for Sustainability, European Secretariat (Les collectivités locales pour la durabilité, Secrétariat européen), Freiburg, Allemagne
- MedCities, Barcelone, Espagne
- Regional Environmental Centre (REC), Szentendre, Hongrie
- Union des Villes de la Baltique, Turku, Finlande

Auteurs

Cristina Garzillo et Stefan Kuhn, ICLEI

Éditeur

ICLEI European Secretariat GmbH au nom des Partenaires du projet ACTOR

Copyright

© ICLEI European Secretariat GmbH, Allemagne, 2007. Tous droits réservés. La reproduction ou la copie, intégrales ou partielles, sous n'importe quelle forme ou par n'importe quels moyens de cette publication à des fins commerciales, sont interdites sans l'autorisation écrite de ICLEI European Secretariat GmbH, qui, dans les décisions à ce sujet, agit également au nom des Partenaires du projet ACTOR.

www.iclei-europe.org

www.localresources21.org



Sommaire

1^{ère} partie – Structure et préparation	5
But de ce guide	5
1. Mise en œuvre des Engagements d'Aalborg et politiques à l'échelon européen ...	6
2. Les Engagements d'Aalborg et le Cycle de durabilité	6
3. Un départ encourageant	10
2^{ème} partie – Les 5 étapes de la mise en œuvre des Engagements d'Aalborg	13
1. Analyse situationnelle	14
2. Définition de cibles	19
3. Engagement politique	24
4. Mise en œuvre et contrôle	28
5. Évaluation & Reporting	33
3^{ème} partie – La fin ou le commencement	39

1^{ÈRE} PARTIE

Structure et préparation

But de ce guide

Ce *Guide de mise en œuvre* entend surtout aider les Collectivités locales participantes à répondre aux impératifs des Engagements d'Aalborg. Il donne aux Collectivités locales le moyen d'accéder facilement aux connaissances, ressources et autres outils dont elles pourraient avoir besoin.

Ce Guide s'associe à ce qui existe déjà, pour créer des synergies et liens avec les guides et outils existants, dont il s'efforce de combler les éventuelles lacunes. C'est ainsi que le Guide définit les cinq étapes du Cycle de durabilité et aide à mettre en œuvre et définir les cibles qui conviennent dans le cadre des Engagements d'Aalborg.

Le *Guide de mise en œuvre des Engagements d'Aalborg* est un des résultats du projet ACTOR (*Aalborg Commitments Tools and Resources – Outils et ressources des Engagements d'Aalborg*) financé par le Sixth Framework Research Programme.

Les ressources mises en place pour faciliter la mise en œuvre des Engagements d'Aalborg, liens vers les outils, politiques, centres de connaissances, exemples de bonnes pratiques inclus, sont disponibles sur le site Internet du projet ACTOR : www.localresources21.org

● L'intégration dans les villes. Une seule dimension, ou plusieurs ?

Au fil d'une histoire longue et difficile, les services et secteurs des Collectivités locales ont dû poursuivre leurs initiatives, dispersées dans de nombreux bureaux, dans l'isolement.

Aujourd'hui, les solutions aux divergences culturelles, conflits d'intérêts et différents besoins doivent impérativement être négociées.

Les derniers débats soulignent une tension sous jacente entre les différentes pratiques et cultures. « Mieux vaut préserver le statu quo qu'instaurer un processus violent d'ouverture et de réouverture des débats ».

Ce guide continue néanmoins de traiter l'intégration non seulement comme une ambition utile, mais aussi comme l'unique moyen de mettre en œuvre efficacement la durabilité locale.

● Quoi de neuf ? Rapport avec la gestion intégrée.

L'une des bases de ce guide de mise en œuvre, est le modèle de structure de système de gestion intégré élaboré dans le cadre du projet financé par l'UE intitulé « Managing Urban Europe-25 ». Le modèle de structure a été explicitement développé sur la base d'expériences recueillies de systèmes de gestion environnementale existants. Le modèle s'efforce de faciliter la mise en œuvre de la Stratégie thématique pour l'environnement urbain et des Engagements d'Aalborg. Chaque étape individuelle du modèle de structure fait l'objet d'une brève description dans le guide de mise en œuvre. Vous trouverez des études de cas et une description plus détaillée de chaque étape sur le site Internet de Managing Urban Europe-25 : www.mue25.net

1. Mise en œuvre des Engagements d'Aalborg et politiques à l'échelon européen

● Dans quels domaines pouvons-nous mieux faire ? Les 10 Engagements d'Aalborg

1. Gouvernance
2. Gestion locale vers la durabilité
3. Préservation des biens communs
4. Consommation et choix de style de vie responsables
5. Planification et conception
6. Mobilité améliorée, circulation diminuée
7. Action locale pour la santé
8. Économie vivante et locale durable
9. Équité et justice sociales
10. Du local au mondial

● Point de mire économique. Ce qui compte

La Stratégie de Lisbonne divise les préoccupations humaines en trois catégories principales :

- innovation, moteur du changement économique
- l'économie en cours d'apprentissage
- le renouvellement social et environnemental

● Point de mire durabilité. Ce qui compte

Les objectifs clés de la Stratégie de développement durable européenne sont :

- la protection environnementale
- l'équité et la cohésion sociale
- la prospérité économique
- les responsabilités internationales

Ratifiés par des centaines de Collectivités locales, les Engagements d'Aalborg ont été adoptés par les délégués de la Conférence Aalborg+10 de juin 2004. Ils aident les Collectivités locales européennes à mettre en œuvre la Charte d'Aalborg issue de la Conférence d'Aalborg de 1994 et définissent les règles politiques en matière de durabilité locale. Ces engagements volontaires décrivent dix champs d'action (voir encadré) ainsi que 50 activités et mesures concrètes clés à rapprocher des efforts de développement durable fournis à l'échelon local.

Alors qu'évoluait le processus d'Aalborg, l'Union européenne mettait en place ses initiatives Stratégie thématique urbaine¹ et Stratégie de développement durable.²

Par ailleurs, la mise en œuvre des Engagements d'Aalborg tient compte de solutions consécutives à la Stratégie de Lisbonne.³ Ils peuvent contribuer de leurs apports pour assurer le développement durable et l'inclusion sociale qui, à leur tour, dynamiseront la croissance économique.

1 Thematic Strategy on the Urban Environment COM(2005) 718 (Stratégie thématique pour l'environnement urbain) version définitive

2 Review of the EU Sustainable Development Strategy 10117/06 (Analyse de la Stratégie de développement durable de l'UE)

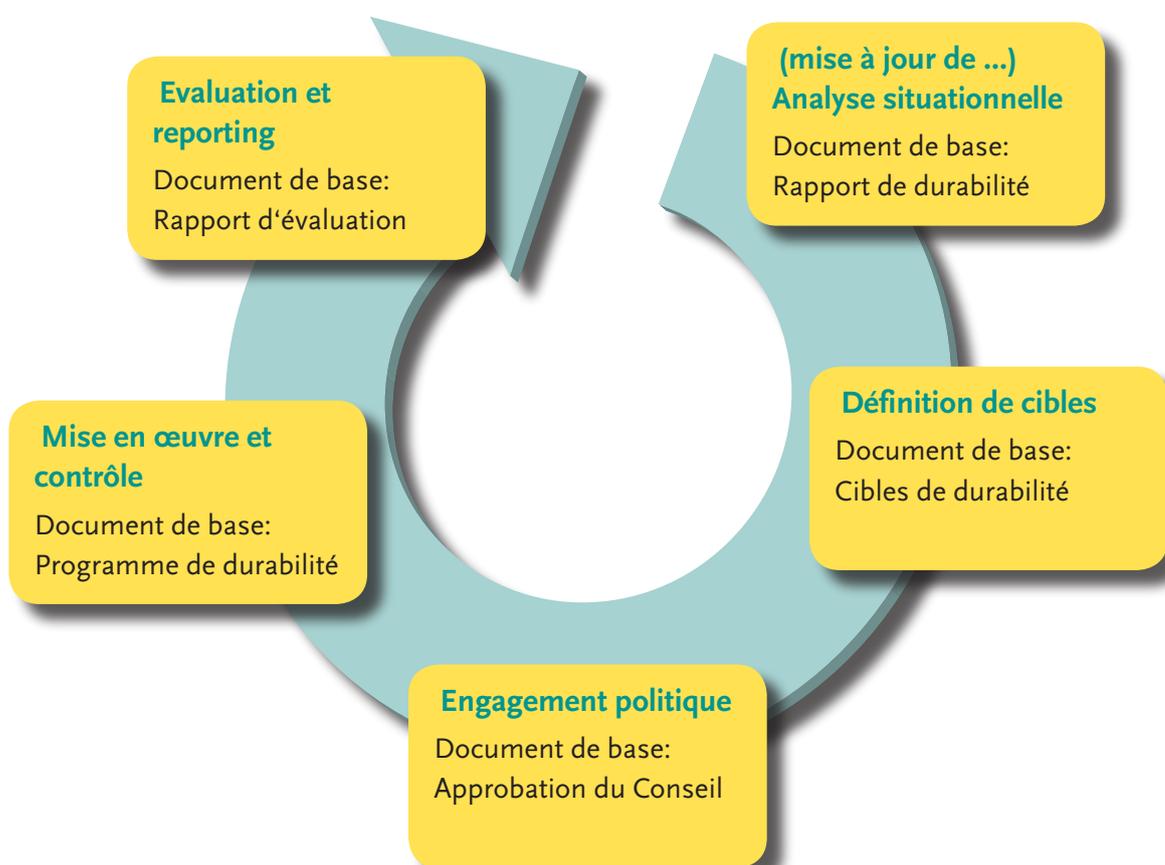
3 Conseil européen, Lisbonne, mars 2000

2. Les Engagements d'Aalborg et le Cycle de durabilité

Les Collectivités locales doivent pouvoir compter sur un soutien, une orientation et une formation adaptés, pour pouvoir satisfaire les exigences des Stratégies européennes et des Engagements d'Aalborg.

Les Engagements d'Aalborg consistent en une série d'engagements partagés, à mettre en œuvre conjointement par les Collectivités locales européennes. Ils cherchent surtout à renforcer les processus de L'Agenda 21 local existants et à générer l'énergie nécessaire pour passer de l'agenda à l'action au cours des dix prochaines années. Ils sont aussi conçus sous forme d'outil flexible à adapter au contexte local et aux actions programmées existantes et futures.

Les Engagements d'Aalborg constituent une structure spécifique ou Cycle de durabilité (voir encadré) visant à aider les Collectivités locales à adopter un processus de définition de cibles avec les parties prenantes locales et en tenant compte de l'Agenda 21 local ou d'autres projets de durabilité. Le processus prévoit également la préparation d'une analyse situationnelle des Engagements d'Aalborg. Sur cette base, la Collectivité locale signataire discutera des, s'accordera sur et définira les cibles locales individuelles à associer aux divers Engagements d'Aalborg. Les échéanciers de ces cibles tiennent compte d'un État des lieux ultérieur sur le déroulement du processus..



Processus de mise en œuvre des Engagements d'Aalborg	Échéances	Cycle de durabilité : produits
<p>Analyse situationnelle <i>Nous nous engageons à produire une analyse situationnelle intégrée des Engagements d'Aalborg, comme point de départ de notre processus de définition de cibles, dans les 12 mois consécutifs à la signature du projet. Cette analyse précisera le contexte politique, fera référence aux engagements politiques déjà pris et décrira les difficultés existantes.</i></p>	<p>Dans les 12 mois après la signature</p>	<p>Rapport de durabilité</p>
<p>Définition de cibles <i>Nous nous engageons d'une part à souscrire à un processus participatif de définition de cibles locales, lequel inclura l'Agenda 21 local existant ou d'autres initiatives de durabilité locale et tiendra compte des résultats de l'analyse situationnelle locale et de l'autre, à hiérarchiser nos tâches dans le but de satisfaire les exigences des dix Engagements. Nous nous engageons à définir des cibles locales individuelles dans les 24 mois consécutifs à la date de signature du projet et à définir les échéances de cibles qui conviennent, pour montrer l'évolution des efforts fournis par rapport à nos Engagements.</i></p>	<p>Dans les 24 mois après la signature</p>	<p>Cibles de durabilité</p>
<p>Engagement politique</p>	<p>Dans les 24 mois après la signature</p>	<p>Aval du Conseil</p>
<p>Mise en œuvre et contrôle <i>Nous nous engageons à mettre à la disposition de nos citoyens, et ce régulièrement, un État des lieux sur l'évolution de nos travaux portant sur les Engagements d'Aalborg. Nous nous engageons à diffuser, régulièrement, de l'information sur nos cibles et nos progrès à l'intention de la European Sustainable Cities and Towns Campaign et, par le biais de cette coopération, à analyser les progrès réalisés et partager nos expériences à des fins d'amélioration.</i></p>	<p>1^{ère} État des lieux d'ici à 2010</p>	<p>Programme de durabilité</p>
<p>Évaluation & Reporting</p>	<p>État des lieux suivants programmés tous les cinq ans</p>	<p>Rapport d'évaluation</p>

● Du problème identifié au problème résolu

Le Cycle de durabilité est un modèle en cinq étapes d'application d'un changement. Par définition, le Cycle de durabilité se renouvelle à l'infini à des fins d'amélioration continue.

- **Analyse situationnelle** : analyse de la situation locale.
- **Définition de cibles** : reconnaître une opportunité et planifier un changement en définissant des cibles dans le cadre d'un processus participatif.
- **Engagement politique** : le soumettre au Conseil.
- **Mise en œuvre et contrôle** : entreprendre et tester le changement, analyser les résultats et identifier les leçons à tirer de l'exercice.
- **Reporting et évaluation** : prendre les mesures qui s'imposent, sur la base des leçons tirées de la mise en œuvre. En cas d'échec du changement, réengager le cycle avec un plan différent. En cas de réussite, incorporez ce que vous avez appris à des changements plus généraux. Utilisez ce que vous avez appris, pour planifier de nouvelles améliorations, en réengageant le cycle.

Le Cycle de durabilité comprend les cinq grandes étapes suivantes, répétées entièrement sur trois cycles quinquennaux et partiellement chaque année. Toutefois, le temps passé à chaque étape varie en fonction des circonstances locales.



3. Un départ encourageant

Mezzogiorno Ville dort encore. Le monde qui l'entoure évolue. L'ancien modèle politique se meurt. La paralysie la guette. L'heure est venue de se réveiller, avant de replonger dans la lutte intestine, l'introversión et la peur de l'échec. Les vieilles méthodes sont inefficaces, mais les nouvelles, basées sur le consensus, la consultation et l'exercice du pouvoir démocratique, ne sont pas encore mises en œuvre ...

Faire face au changement organisationnel

La mise en œuvre des Engagements d'Aalborg oblige à identifier ou établir les conditions qui conviennent au sein de la Collectivité locale. Cet impératif implique surtout un changement organisationnel. Ce changement intervient à trois niveaux :

● Pour aller au Nord, mettez le cap au Sud

Les Lignes directrices du projet South EU Urban ENVIPLANS, cofinancé par la Direction Générale Environnement mettent fortement l'accent sur le démarrage ou la relance du processus de planification. Il devrait surtout contribuer :

- à définir la substance du cycle de planification (thèmes, type et niveau, échelle et échéanciers),
- à définir le rapport avec les autres projets, règlements et statuts existants (projets existants et en attente, niveau d'engagement irréversible et pouvoir institutionnel des projets),
- à définir les procédures organisationnelles (lancement du processus, ressources internes et externes, motivation du personnel technique,, ressources financières)
- à activer les processus participatifs (identification des acteurs, procédures décisionnelles, organisation et gestion de la participation, mieux sensibiliser les citoyens)

Site Internet : www.enviplans.net

- au **niveau politique**, qui traite surtout avec la sensibilisation, l'intérêt et la compréhension des politiciens vis-à-vis des objectifs du processus des Engagements d'Aalborg,
- au **niveau administratif**, soit au niveau de routines transparentes et efficaces, des liens et responsabilités au sein de la Collectivité locale,
- au **niveau technique**, soit au niveau des mesures prises et de leur interrelation, des liens environnementaux, sociaux et économiques et du rapport entre les Engagements d'Aalborg et d'autres approches locales.

Du point de **vue politique**, plusieurs aspects se rapportent à la manière d'amorcer les Engagements d'Aalborg. Premièrement, les Engagements d'Aalborg doivent être légitimés par la décision du Conseil, à l'occasion d'une réunion officielle du Conseil, dans la mesure où la mise en œuvre fluide de toutes les étapes du système dépend de son soutien.

D'autre part, il est recommandé de ne pas associer une décision du Conseil quant aux Engagements d'Aalborg à la ratification des cibles de participation locales. La décision politique peut être initialisée par le conseiller de la ville ou un responsable supérieur, qui remarquent les problèmes et opportunités que d'autres peuvent manquer.



Deuxièmement, un nouveau leadership, le lancement d'un nouvel administrateur ou d'une cellule d'encadrement supérieur, les nouvelles élections avec restructuration conséquente de l'organisation administrative peuvent générer la capacité de reconnaître les problèmes et opportunités de manière proactive.

Du point de **vue administratif**, en cas de nouveau leadership, plusieurs mesures stratégiques (redéfinition de la mission, réorganisation du travail et développement de nouvelles visions stratégiques, par exemple) doivent impérativement être prises.

Bien évidemment, la mise en œuvre des Engagements d'Aalborg n'est pas gratuite, mais on aurait tort de considérer le coût de ce processus comme un investissement sans bénéfices.

Du point de **vue technique**, on doit avoir la possibilité de profiter des compétences de spécialistes des sciences environnementales, physiques, du comportement culturel, sociales, économiques et de la vie pour faciliter la mise en œuvre des Engagements.

On réalisera des économies de temps et d'argent en coordonnant la programmation au sein de l'équipe de travail, en créant une Cellule de coordination, par exemple.

Cette cellule devra être composée de personnels des différents services, qui travailleront sur les bases d'un approche multifonctionnelle et seront responsables de la formulation et du suivi de la mise en œuvre des Engagements d'Aalborg. On gagnera à sélectionner les personnes qui conviennent et « l'art » consiste notamment à savoir quelles structures utiliser, faire participer et à quel moment. Elle peut être créée spécialement pour le champ d'application du projet ou formée par des groupes existants et inclure des représentants de tous les services nécessaires à la gestion des Engagements d'Aalborg.

● Organisation administrative à Freiburg, Allemagne

Après la signature des Engagements d'Aalborg en décembre 2006, la Cellule de coordination responsable du suivi de la mise en œuvre des Engagements a été placée dans les locaux du Urban Development and Building Department (Service de l'aménagement et de la construction urbains) directement sous le Lord-maire. Le « Conseil de la durabilité de Freiburg », comité consultatif du Conseil municipal qui se réunit deux fois par an, est responsable de la mise en œuvre et fournit des suggestions importantes à l'administration locale pour améliorer le processus et les cibles. Le Conseil de durabilité se compose de 10 experts locaux dans les domaines des 10 Engagements d'Aalborg, 8 représentants d'initiatives de durabilité locales, des 6 fonctionnaires supérieurs du groupe directeur interservices au sein de l'administration locale et des six conseillers représentatifs des partis politiques du Conseil. Les sessions sont organisées et gérées par le Coordinateur et dirigées par le Lord-maire.

La mise en place organisationnelle nécessite une attention et des efforts particuliers, mais la clarification et la réalisation des procédures et caractéristiques du premier cycle ne demanderont pas d'efforts additionnels chaque année.

Associer et participer

L'association et la participation doivent intervenir constamment et varier dans leur forme pendant le déroulement du cycle de vie des Engagements d'Aalborg. Non seulement la prise de décision participative est souhaitée, mais elle est exigée de la part des citoyens qui souhaitent jouer un rôle plus actif dans la gouvernance de leur société. Par ailleurs, les administrations régionales, nationales et locales, agences et ONG, chercheurs et entreprises tiennent de plus en plus à tirer parti d'un engagement actif dans le processus décisionnel. L'approche qui consiste à faire participer les utilisateurs finaux aux premières phases de conception et de planification donne de meilleurs fruits qu'une méthode qui consiste à « réaliser avant de réparer », dans la mesure où elle augmente les chances de succès et de maintien à long terme des cibles locales. C'est la raison pour laquelle on envisagera de favoriser l'interaction des groupes d'acteurs publics, privés, de la collectivité et non gouvernementaux suivants :

- les personnes qui jouent un rôle de coordination dans le cadre de la mise en œuvre des Engagements d'Aalborg (employés de l'administration et personnels des sociétés de services)
- les personnes dont les intérêts et besoins dépendent de la mise en œuvre efficace des Engagements d'Aalborg (citoyens et parties prenantes publiques)
- les personnes qui disposent de l'influence et du pouvoir pour prendre les décisions finales (politiciens locaux)
- Les personnes qui disposent de l'information et de l'expertise pertinentes (agences, sociétés de services, experts, communautés scientifiques)
- les personnes chargées de disséminer les conditions et les progrès des villes (médias).



2^{ÈME} PARTIE

Les 5 étapes de la mise en œuvre des Engagements d'Aalborg

VisionVille veut développer une stratégie du changement, qu'elle compare à un long voyage. VisionVille voit sa destination, au loin et n'est pas sûre de pouvoir l'atteindre. Comment définir l'orientation générale et rendre le voyage utile et agréable en lui-même ? Les habitants de VisionVille décident de créer des étapes motivantes et choisissent des moyens utiles et non pas des moyens pour parvenir à une fin ...

Les politiques environnementales ont été accusées de ne pas tenir compte du contexte sociopolitique des questions urbaines. Le processus de gestion adopté doit par conséquent tenir compte de tous les aspects de la durabilité, questions sociales et économiques incluses. Au final, le but recherché est une bonne qualité de vie pour tous les citoyens et les générations ultérieures.

Il est important d'accepter, dès le départ, que tout n'est pas réalisable. On comparera donc ce processus à la préparation d'un long voyage dont les différentes escales se succèdent, l'une après l'autre. Les Engagements d'Aalborg sont *le carnet de route* de ce voyage.

1. Analyse situationnelle

« Produire une analyse situationnelle de notre situation locale dans les 12 mois consécutifs à la signature du projet »



Avant de prendre la route pour son long voyage, StatusCity souhaite mieux comprendre son point de départ. Les descriptifs et données reflètent ses humeurs, ses espérances, les contraintes, les sentiments actuels, mais aussi, les antécédents du passé. Pour réussir, StatusCity doit tenir compte et gérer simultanément toutes les facettes...



L'évaluation de la situation locale est un processus continu et dynamique mis en œuvre au sein de la Collectivité locale, mais qui exige également la participation d'autres services publics (sociétés de transport en commun, fournisseurs d'énergie, services de gestion des déchets, fournisseurs d'eau, par exemple). Pour définir les critères de l'analyse situationnelle et analyser la situation actuelle, la Collectivité locale doit recueillir des données et établir la liste des parties prenantes concernées. La responsabilité de coordonner l'évaluation incombe à la Cellule de coordination. Le résultat de cette évaluation est le Rapport de durabilité.

Mémoire d'Analyse situationnelle

- ***Avez-vous défini les limites ?***
- ***Avez-vous sélectionné les thèmes ?***
- ***Avez-vous tenu compte du contexte législatif ?***
- ***Quel est votre statut actuel ? et***
- ***Comment le mesurer ?***

Avez-vous défini les limites ? **Adoption d'une échelle locale**

La Stratégie thématique urbaine se rapporte à une zone urbaine, impliquant que les villes ne doivent pas être considérées comme des zones administrativement séparées de leur arrière-pays, isolées de leur contexte régional plus général. Les influences fonctionnelles des villes vont bien au-delà de leurs limites immédiates avec des liens multidimensionnels. C'est pourquoi il est important que les politiques favorables à la durabilité urbaine soient considérées dans un contexte plus général, projeté au-delà de ces limites.

● **Déjà vu ? Tenir compte de ce qui existe déjà**

Les villes recueillent des données pour des raisons différentes : Plans stratégiques, processus Agenda local 21, EMAS, ISO 14001, Rapport de l'état de l'environnement ou Rapport de durabilité, rapports d'imputabilité environnementale, rapports de budget environnemental, ecoBUDGET Master Budgets, procédures d'Évaluation environnementale stratégique, etc. Au lieu de dupliquer les efforts dans ces domaines, on s'efforcera d'utiliser ce qui existe déjà comme point de départ. Par conséquent, l'Analyse situationnelle est le document où les données existantes sont intégrées et relancées comme un tout coordonné et cohérent.

● **Evaluer et progresser**

Local Evaluation 21 est un outil en ligne mis à la disposition des collectivités locales européennes, pour autoévaluer l'Agenda local 21 et d'autres processus semblables de développement durable. Il permet aux Collectivités locales et groupes de parties prenantes d'évaluer la qualité et le déroulement de leur processus local de développement durable, d'en analyser les atouts et faiblesses et d'identifier les domaines améliorables. Les collectivités locales participantes sont intégrées au système de comparaison appliqué dans toute l'Europe.

Pour de plus amples détails, rendez-vous sur le site Internet : www.localevaluation21.org

Avez-vous sélectionné les thèmes ? Définition du contenu de l'Analyse situationnelle

Les Engagements d'Aalborg sont une structure de développement local durable, à partir de laquelle les Collectivités locales peuvent sélectionner des cibles d'action et aller de l'avant. Cela étant, la première étape de ce processus consiste à identifier les domaines dans lesquels le Conseil a déjà pris des mesures et dans lesquels il a déjà obtenu des résultats concrets.

● Zone urbaine ? l'importance du voisinage

Même si les termes « villes » et « zone urbaine » sont souvent utilisés comme synonymes, ils ne sont pas interchangeables. Toutes les villes sont des zones urbaines, mais les zones urbaines ne sont pas toutes des villes. Les zones urbaines ont des implications opérationnelles utiles pour la gestion des affaires d'un pays, tous échelons confondus. Les zones urbaines présentent des opportunités et défis spécifiques qui obligent à réagir de manière spécifique pour satisfaire les besoins de l'environnement, améliorer son statut, le préserver et le régénérer.

Avez-vous tenu compte du contexte législatif ? Cartographie des impératifs juridiques

L'Analyse situationnelle doit faire référence à toutes les législations portant sur les questions de durabilité. On peut par conséquent supposer que tous les principaux lois, règlements, actes officiels sont disponibles et inclus dans le Rapport de durabilité.

Chaque service du Conseil devrait préparer un index d'outils obligatoires que le public est obligé d'utiliser ou dont il doit impérativement tenir compte. Dans la pratique, la Collectivité locale recueille déjà de l'information sur la législation actuelle ayant une incidence sur les aspects de durabilité et veille à ce que ses employés puissent y accéder.

● Plus, toujours plus

Il est possible que certaines données aient été omises de la première évaluation. Ce genre d'omissions n'est pas rare ! Il n'est pas très logique de passer un temps fou pour essayer de corriger les chiffres. L'important est d'accepter un certain niveau de certitude, de trouver les lacunes et de les combler lors de la prochaine analyse.



Quel est votre statut actuel et comment l'évaluer ? Collecte d'information et sélection des indicateurs

La Collectivité locale devrait collecter les données de référence et indicateurs actuels sur les questions de durabilité. Les obstacles à cette collecte tels que son coût, la récupération et le contrôle de la qualité des données existantes, l'habitude de la disponibilité des données pertinentes, doivent être reconnus. Lorsque les connaissances sont éparpillées dans de nombreuses agences et instituts, un inventaire des sources de données et des compétences spécialisées devrait être préparé au début du processus.

Tout débat sur les indicateurs doit reconnaître deux risques : surcroît et manque de complexité. Une plage pratique d'options existe entre ces deux extrêmes, pour sélectionner une approche conforme aux indicateurs. À la base, le processus des Engagements d'Aalborg part du principe qu'une Collectivité locale durable n'est pas seulement une collectivité disposant d'un environnement propre. Les indicateurs de durabilité locale doivent par conséquent dépasser les indicateurs environnementaux classiques et montrer la relation et les liens intermédiaires entre les aspects environnementaux, économiques et sociaux. Par conséquent, le processus de définition d'un indicateur doit, de préférence, être entrepris sous la forme d'un processus impliquant les divers services. Toutefois, compte tenu du savoir-faire technique requis, la décision en la matière sera prise sur la base de la situation locale.

● Rapports de durabilité en Allemagne

Les municipalités pilotes de l'État fédéral de Rhineland-Palatinat/ Allemagne ont évalué leurs performances de durabilité avec l'aide d'une matrice spéciale d'indicateurs de durabilité. Elle associe, les missions des Collectivités locales visant d'une part à satisfaire les besoins des citoyens et de l'autre, à protéger les biens communs que sont l'équité sociale et les ressources environnementales, tout en cherchant des liens possibles.

Sur la base des données des rapports de durabilité, les villes ont défini des priorités et se sont concentrées sur les domaines à examiner en urgence, pour élaborer des plans d'action. Des objectifs à long terme et les cibles respectives ont été définis à l'occasion d'atelier avec les parties prenantes concernées, ainsi que les mesures nécessaires pour atteindre les cibles en question. Les ateliers se concentraient sur des problèmes comme les « logements durables », « les revenus et l'éducation » ou « l'environnement naturel et le tourisme ».

Site Internet : www.iclei.org/europe/projekt21

Un pas en avant

Les résultats de l'Analyse situationnelle servent de base à la hiérarchisation des priorités des travaux ultérieurs, sur la base des Atouts et des Faiblesses qu'une Analyse SWOT risque de mettre en évidence, mais aussi des Opportunités et Menaces. On se souviendra également que l'Analyse situationnelle du prochain cycle de gestion constituera une évaluation du chemin parcouru vers les valeurs de l'année précédente. Envisagée sous cet angle, l'Analyse situationnelle sert d'outil d'auditing, en quelque sorte, qui permet de contrôler la performance de l'année précédente.

● Analyse situationnelle de la Province de Sienne, Italie

Le 20 juin 2006, la Province de Sienne signait officiellement un protocole de premier accord avec les Municipalités et les Communautés montagnardes du Territoire siennois pour la prise en charge des Engagements d'Aalborg, lequel accorde la priorité aux initiatives visant à promouvoir les dix Engagements. Pour fournir une perspective synoptique de l'état du progrès dans la Province de Sienne quant aux activités et actions de durabilité, il paraissait normal de les inclure dans la grille fournie par les Engagements d'Aalborg, avec plusieurs objectifs / indicateurs pour en assurer le contrôle. On s'aperçoit immédiatement quelles et combien d'initiatives ont déjà été intégrées par la Province de Sienne et de leur pertinence par rapport aux Engagements d'Aalborg.

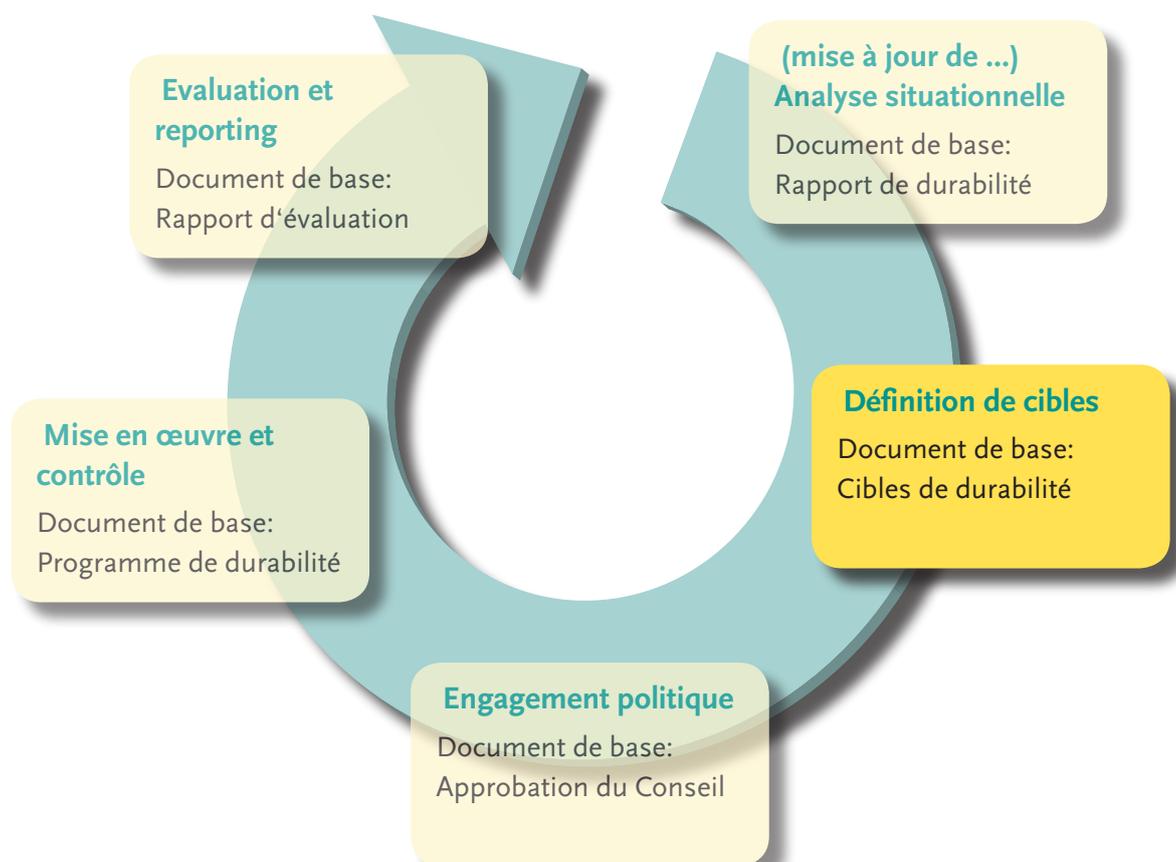
Site Internet : www.mue25.net

● Reporting : une ... deux, non trois raisons de prendre des précautions

Il est fortement recommandé de documenter toute l'information sur les indicateurs sur la base d'un modèle commun. Ce modèle pourrait s'avérer utile comme justificatif dans le cadre des analyses tierces, pour éviter de dupliquer le travail en discutant des mêmes problèmes d'année en année, pour fournir les éléments d'appréciation sur les indicateurs aux parties prenantes, politiciens et experts ou pour aider les nouveaux employés à se familiariser avec les processus.

2. Définition de cibles

« Engagez-vous vis-à-vis d'un processus participatif de définition de cibles locales, à hiérarchiser vos tâches en vous efforçant de traiter les dix engagements, à définir les cibles locales individuelles dans les 24 mois consécutifs à la date de signature du projet. »



L'établissement de partenariats pour identifier les ambitions et mesures potentiels rend le voyage de Villambition plus clair. Le sens du lieu, l'engagement, la responsabilité personnelle, le consensus public sont des motivateurs générateurs de l'élan nécessaire pour continuer à évoluer...

● www.localtargets21.org

Un nouvel outil en ligne développé pour les signataires des Engagements d'Aalborg est désormais disponible sur ce site Internet. Pour chacun des 10 Engagements, les Collectivités locales peuvent consulter une sélection de cibles types possibles et recevoir des renseignements utiles à leur sujet. Elles peuvent ensuite sélectionner les cibles en fonction de leur contexte local et saisir les données de référence qui conviennent, pour recevoir un rapport rétroactif. L'outil est étayé par un Guide (document électronique téléchargeable) sur la Sélection et la Définition de cibles.

Les Cibles locales 21 sont le résultat du projet STATUS (Outils et cibles de durabilité pour la Stratégie thématique urbaine) financé par le programme Sixth Framework Programme de la Commission européenne.

● **S.M.A.R.T., c'est pas idiot !**

Pour le International Network for Environmental Management (INEM), les objectifs doivent être « SMART ». Autrement dit :

Spécifiques : concentrez-vous sur les facteurs de performance importants ; évitez les expressions générales comme « être plus respectueux de l'environnement ».

Mesurables : on ne gère pas ce qui ne peut pas être mesuré. Pour pouvoir l'être, les objectifs doivent être quantitatifs. Choisissez bien les mesures, pour bénéficier de retours d'information sur le déroulement des opérations.

Ambitieux : en sachant que des objectifs trop ambitieux auront peu de chance d'aboutir et vous démotiveraient. Evitez également de définir un nombre trop important d'objectifs.

Réalistes : d'un autre côté, des objectifs trop prudents risquent de vous empêcher de maximiser votre potentiel d'action.

limités dans le Temps : les objectifs devraient toujours inclure une échéance, pour vous permettre de savoir s'ils ont été atteints.

La définition de cibles est un des aspects déterminants du processus des Engagements d'Aalborg et ce pour deux raisons. Elle permet d'établir les limites de consommation des ressources et vise une qualité de vie souhaitée dans la ville concernée. « Les cibles doivent être *Réalisables et Réalistes* – ni trop ambitieuses ni pas assez. Il s'agit généralement de trouver un compromis entre l'envisageable et le faisable. En acceptant les cibles, les parties prenantes et acteurs concernés développent un sens de l'appartenance du processus et de leur responsabilité vis-à-vis de la mise en œuvre des mesures respectives. Par ailleurs, cette sensibilisation génère le soutien durable nécessaire pour la mise en œuvre du Cycle de durabilité et pour en assurer la pérennité. Toutefois, une approche participative oblige les Collectivités locales à appréhender la gouvernance autrement et à définir leur rôle principal de partenaire important dans le cadre du développement local durable – en conseillant et en recommandant, lorsque sollicité, en offrant leur soutien et leur aide, lorsque nécessaire. La Collectivité locale devrait chercher à établir un accord formel quelconque sur les partenariats ».⁴

Mémoire sur la définition de cibles

- ***Tout est important ?
Mais qu'est-ce qui importe le plus ?***
- ***Que voulez-vous accomplir et comment ?***
- ***Qui participe ?***

⁴ « Guide de sélection et de définition des cibles de la Stratégie thématique urbaine » Cibles locales 21, voir encadré ci-dessous



Tout est important ? Mais qu'est-ce qui importe le plus ? Hiérarchiser les priorités

Il est fortement recommandé de tenir compte des Dix Engagements au moment d'identifier les priorités, tâches et cibles clés. Hiérarchiser les priorités d'intervention portant sur les nombreuses questions soulevées par les Engagements d'Aalborg n'est pas une tâche facile. La voie du progrès découle de la participation. Une fois les problèmes locaux identifiés et quand les parties prenantes clés ont accepté de participer, un premier classement des questions à traiter en priorité absolue peut être établi. Elles peuvent être sélectionnées par rapport aux critères suivants :

- ampleur des différences associées aux actions / mesures
- taille des pertes de productivité résultant de ces différences
- intégration au sein des actions / mesures de différents domaines d'Engagements
- la non réalisation de l'action / la mesure entraîne-t-elle, oui ou non, un résultat irréversible ?

Une fois que le Conseil a décidé des ressources et aspects à traiter en priorité, il ne reste plus qu'à les exprimer à l'aide d'une série d'indicateurs sélectionnés à partir du Rapport de durabilité. Le développement d'un accord sur les indicateurs revêt une importance stratégique dans la mesure où, suite à cet accord, des cibles mesurables et quantifiées peuvent être convenues, le contrôle des progrès réalisés et de la réussite des mesures peut être effectué et les résultats et accomplissements peuvent être évalués.

Que voulez-vous accomplir et comment ?

Définition des cibles et mesures

Une fois les indicateurs sélectionnés, la prochaine étape consiste à définir les cibles.

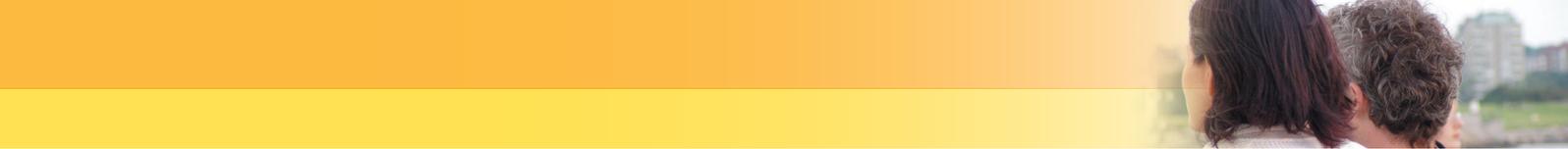
Les Engagements d'Aalborg appliquent des cibles stratégiques à long terme (10 à 15 ans) et opérationnelles, à court terme (1 à 3 ans). Les cibles sont définies comparativement, par rapport à une année dite de référence ou de base qui peut varier par rapport à l'indicateur choisi et qui dépend habituellement de la disponibilité des données. Cette structure de cibles à long et court termes, ces Cibles de durabilité, permettent à la Collectivité locale de ne pas s'écarter de son cap vers le développement durable. Il va de soi que la définition d'une nouvelle cible à long terme doit intervenir à chaque fois que la cible à long terme est atteinte et, en tout cas, à l'échéance convenue de la date de réalisation de la cible. Le choix des cibles à court terme dérivées des cibles à long terme constitue la prochaine étape et revêt une importance fondamentale à ce stade.

● Une énigme insurmontable

Devriez-vous choisir des cibles « confortables » afin de fêter vos succès ou est-il plus judicieux de définir des cibles plus ambitieuses, susceptibles de vous donner davantage d'élan et de stimuler le développement durable de la communauté ? Commencez-vous par définir le Programme de durabilité ou ses cibles à long terme ? Recourez-vous aux plans et programmes convenus ou optez-vous pour l'introduction de nouvelles mesures ? Il n'existe aucune réponse générale à ces questions. Chaque ville doit décider de sa « philosophie » et de qui / ou quoi dirige le processus.

Méthode d'établissement des cibles à long et court terme. Extrait du Environmental Budget Balance-City of Bologna (Bilan du budget environnemental – Ville de Bologne)

Indicateur de consommation et unité de mesure	Source de la cible	Cible à long terme
Concentration de benzène (µg/m ³)	D lgs 4.8.99 / D.M. 2.04.02 Plan de circulation, Municipalité de Bologne Protocole avec la région Emilia Romana	40 µg/m ³ (2005)
Production d'énergie à partir de ressources renouvelables (MW/h)	Plan énergétique, Municipalité de Bologne	200000 MW/h (2008)
Niveau de bruit en zone rurale (Station de contrôle de San Felice) (dBA)	Loi 447/95 Zonage acoustique, Municipalité de Bologne, Plan de circulation urbaine, Municipalité de Bologne	55 dBA (2010)



Qui participe ? Recherche d'engagement de la part des partenaires et participation des parties prenantes

Il est vital de définir et convenir des mesures pour pouvoir atteindre les cibles définies. Bien que plusieurs activités soient liées aux processus existants, les mesures et l'attribution des responsabilités et échéances doivent être programmées. À ce stade, elles doivent être convenues de manière plus globale puis de manière plus détaillée au début de la phase de mise en œuvre. La raison est simple : il est très difficile d'évaluer précisément l'impact des mesures et événements a priori. Néanmoins, les mesures annoncées devraient être liées aux responsabilités et acteurs participants, en tenant compte du simple fait que la Collectivité locale ne maîtrise pas entièrement ce qui se passe sur son territoire.

Par ailleurs, les apports positifs des divers organismes de parties prenantes peuvent être incorporés à la définition de la vision locale d'un Conseil. Combiner la perspective des parties prenantes et la définition de cibles est avantageux pour les deux processus et constitue une étape importante dans la recherche du soutien nécessaire à la mise en œuvre des mesures programmées.

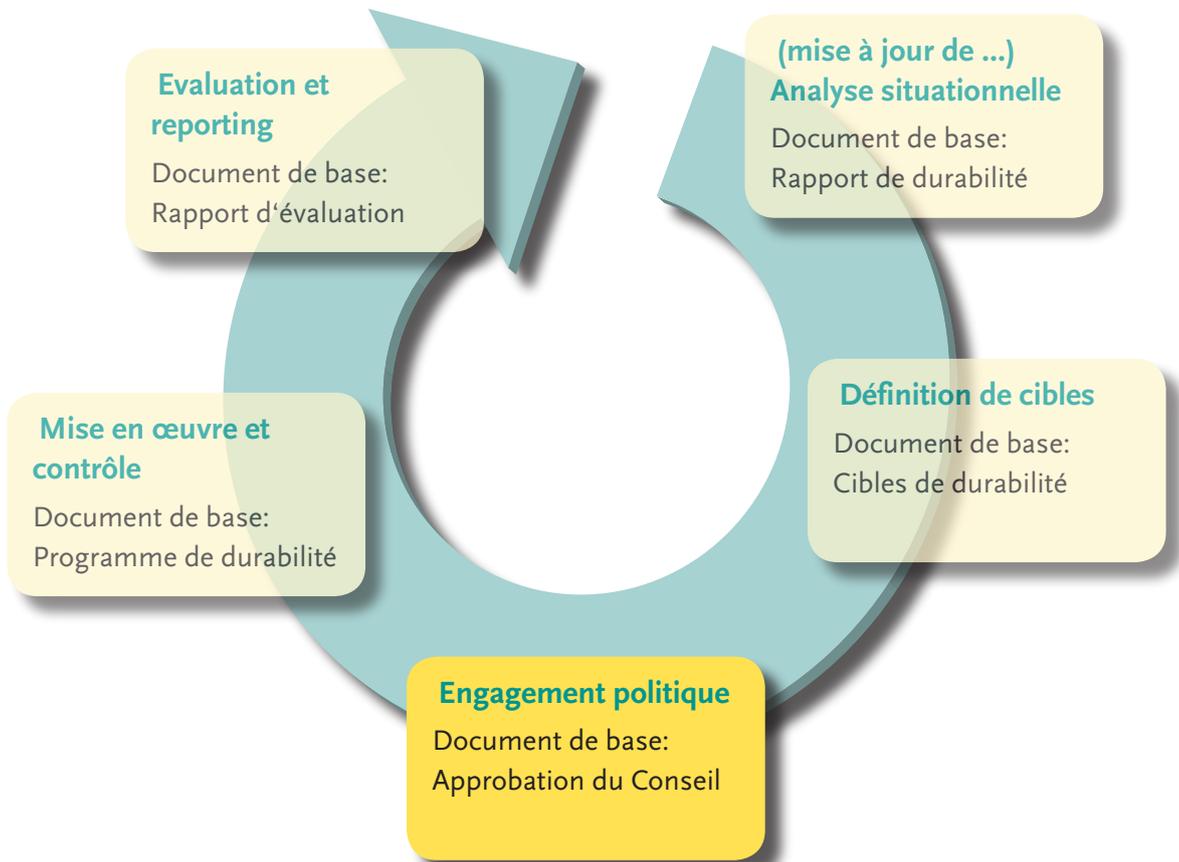
Un pas en avant

Le processus participatif de définition de cibles aboutit aux Cibles de durabilité et définit la vision à long terme d'un Conseil en matière de développement durable, en se concentrant sur les secteurs prioritaires, sur la base d'une structure se rapportant aux ressources affectées, à l'aide d'indicateurs et de cibles et mesures définies dans le temps. Il s'agit par conséquent de l'étape de base du processus de mise en œuvre des Engagements d'Aalborg. Cette étape aboutit au document directeur auquel les politiciens feront référence et qu'ils consulteront pour le lancement du prochain cycle.

● Nouveau programme environnemental à Växjö, Suède

Suite à l'Analyse situationnelle basée sur les Engagements d'Aalborg, un nouveau programme environnemental, qui remplace l'ancienne politique environnementale et la stratégie Agenda 21, a été approuvée par le Conseil municipal. Son élaboration est le résultat d'une coopération avec plusieurs services administratifs ; il contient trois catégories de profils : « Vie », traitement des problèmes de consommation, « Notre nature », qui se concentre sur les problèmes d'eau et liés à la nature et « Combustible fossile Växjö » qui cible les problèmes énergétiques et de transport. La série d'indicateurs utilisée est : indicateurs budgétaires, indicateurs d'actifs environnementaux, indicateurs de rendement. Pour le budget 2008, les indicateurs des catégories social et économie seront incorporés et l'une des grandes difficultés consistera à identifier les indicateurs capables de représenter les cibles des programmes locaux. Pour en savoir plus, rendez-vous sur : www.mue25.net

3. Engagement politique



Le Conseil municipal de StrategieComté est partisan des actions nouvelles et plus intégrées, qui reflètent le rapport solide entre les problèmes environnementaux et les développements socioéconomiques dans l'espace et dans le temps. L'approbation des cibles locales de StratégieComté a servi de base stable au développement et à la gestion mixtes des changements ...



Les Engagements d'Aalborg exigent une approbation et un soutien politiques. C'est la raison pour laquelle les Cibles de durabilité doivent faire l'objet de débats et être ratifiées par le Conseil. Le moyen le plus efficace de construire l'engagement politique est de convaincre les politiciens que leur participation au processus de planification aboutira à des avantages environnementaux, sociaux et économiques directs.

Mémorandum de l'engagement politique

- ***Vous avez eu des nouvelles du leadership ?***
- ***Vous disséminez comment ?***
- ***Comment concrétiser vos cibles ?***
- ***Vous avez fait participer la communauté ?***

Vous avez eu des nouvelles du leadership ? **Participation des décideurs clés**

La mise en œuvre des Engagements d'Aalborg nécessite un effort de la part de l'ensemble du Conseil et oblige à redéfinir la démarcation des différents services de manière innovante. D'où l'énorme importance de l'approbation politique pour le lancement d'un programme à pleine échelle, global, de préférence à des projets pilotes isolés sur des aspects mineurs. Pouvoir compter sur l'engagement politique garantit une participation globale de la part de l'administration dès le début, sans que les administrations / services locaux soient obligés de se former sur un exemple pilote. On évite ainsi la décentralisation consécutive à la multiplication des initiatives éparpillées entre de nombreux bureaux séparés.

Bien évidemment, les cultures diffèrent en fonction des pays, régions et secteurs et ces différences se ressentent notamment au niveau de leurs organismes administratifs et collectivités, des styles de communication, de la sensibilisation environnementale et des antécédents techniques. Cela étant, dans chaque cas, lorsque le processus de création d'une décision du Conseil sur un aspect important de développement est amorcé, il est très important de faire participer les décideurs clés dès le départ et surtout, le Maire et ses adjoints. Le processus décisionnel formel peut faire appel au Comité du Conseil, aux Comités spécialisés (environnemental, finances, administratifs) et pour finir, au Conseil.

En outre, les grands groupes politiques et leurs leaders devraient être informés, pour engendrer du soutien politique pendant la mise en œuvre des Engagements d'Aalborg .

● **Un homme averti ...**

Les décideurs auront vraisemblablement plus le sentiment d'être propriétaires des Engagements s'ils sont activement consultés et s'ils participent activement à leur processus de signature que s'ils se contentent de soutenir passivement la théorie à l'origine du processus. Pour prendre des décisions, les politiciens doivent être bien informés et tenus au courant, quotidiennement, des ressources nécessaires, des avantages et résultats associés à la prise en charge du processus et bénéficier d'un échéancier de mise en œuvre. Par conséquent, il est extrêmement important de s'assurer de la participation permanente du Maire, du Vice-maire, de ses adjoints et des groupes politiques. En outre, les médias et le public (institutions, associations et forum Agenda 21) devraient être avertis du processus continu de la Ville et du développement du processus de Définition de cibles.

Vous disséminez ? Renseigner les médias

● Rendez-vous avec la chance

Comme les ressources sont souvent limitées, les décideurs souhaiteront se concentrer sur quelques interventions ou activités stratégiques, susceptibles d'être gérées efficacement et dans le cadre desquelles plusieurs problèmes convergents peuvent être traités simultanément. Quand vous expliquez les cibles locales à des politiciens, n'oubliez pas qu'elles incluent : le développement de l'orientation des politiques stratégiques ; la définition d'un agenda et le développement d'une vision pour la ville ; la coopération avec les voisins, les ressources, les réseaux ; le maintien de la qualité du service, les objectifs de réforme administrative. Par conséquent, préparez des présentations courtes et / ou des notes brèves soulignant les points clés dont : les ressources organisationnelles et financières, l'intégration à d'autres politiques urbaines, les fonctions représentatives / de visibilité possibles, la coopération avec d'autres échelons administratifs, la contribution à une vision stratégique et, en même temps, les initiatives visant à garantir la réalisation de la tâche principale.

Il est utile de renseigner le public sur les cibles locales, en faisant appel à divers modes de communication publique, comme les droits à l'information et les médias locaux, etc.

Pour communiquer et disséminer efficacement les Engagements, le média doit être plus ou moins « éduqué », dans la mesure où il aura tendance à dramatiser les sujets et problèmes de manière provocante (désastres environnementaux, conflits sociaux et pertes économiques) au lieu de se concentrer sur les vraies priorités locales et la planification routinière. Les mauvaises nouvelles à répétition sont plus susceptibles de mener les gens au désespoir et à l'apathie que de stimuler une nouvelle prise de conscience et la détermination de mettre en œuvre le changement.

Comment concrétiser vos cibles ? Approbation des cibles de durabilité

Le Conseil ratifie les Cibles de durabilité en votant. Le but étant de parvenir à un consensus sur l'action répétée qui consiste à développer, approuver et évaluer la mise en œuvre des cibles. On organisera habituellement un dernier débat pour déterminer les conséquences de la phase de mise en œuvre.

La version provisoire des Cibles de durabilité ne doit pas être présentée comme un travail complet trop détaillé, mais doit être présentée au Conseil accompagnée d'un rapport explicatif. La structure de la présentation et les documents doivent tenir compte des sensibilités linguistiques et culturelles.

Une fois la version provisoire des Cibles de durabilité finalisée, elle doit être ratifiée à la majorité par le Conseil.



Vous avez fait participer la collectivité ? **Information et participation du grand public**

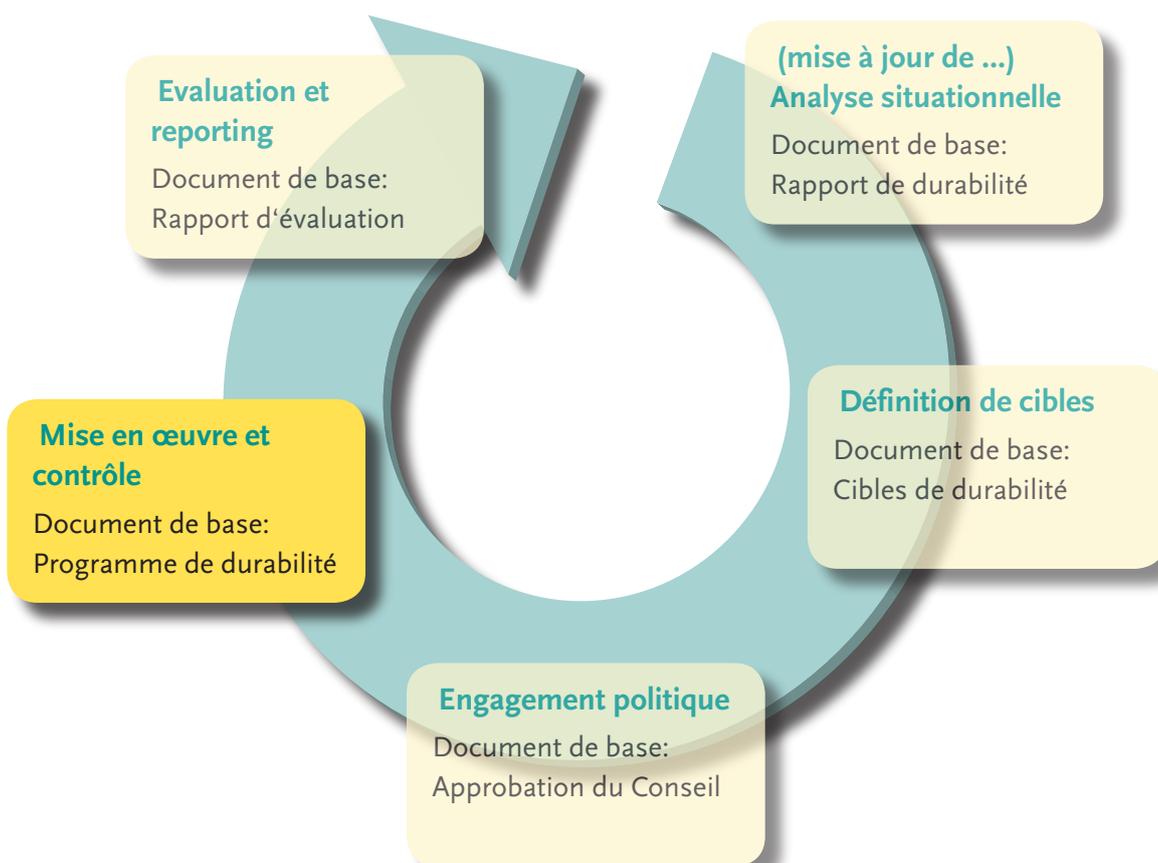
Les Engagements d'Aalborg ont aussi besoin du soutien du public. Une fois la décision portant sur les Cibles de durabilité prise, le grand public doit être mis au courant par le biais d'audiences publiques, par voie de presse, par les quotidiens locaux, la radio/télédiffusion, les campagnes, les spots radiodiffusés, la distribution de dépliants au porte-à-porte et sur le site Internet de la Collectivité locale.

Un pas en avant

Une décision / un accord politiques prise / convenu au sein d'une Collectivité locale sur la mise en œuvre des Engagements d'Aalborg a des conséquences pratiques importantes pour la mise en œuvre. Les politiciens doivent être conscients de l'extrême importance de cette phase, dans la mesure où la sélection des cibles aura une très forte incidence sur et influencera fortement la planification politique.

4. Mise en œuvre et contrôle

« Faites en sorte qu'un état des lieux sur les Engagements d'Aalborg soit régulièrement mis à la disposition de vos citoyens »



« La grosse différence pour ActionDistrict, disait le Lord-maire, c'est qu'on y agit plus qu'on n'y parle. Mais ce n'est pas tout. ActionDistrict n'a pas besoin de grands héros charismatiques, remarquables. La Ville doit sa réussite au travail quotidien intégré de gens qui agissent et dirigent, en fonction de leur propre expertise et de leurs responsabilités. Ils savent qu'après les grands progrès, le travail doit se poursuivre ... »



Pendant cette phase, la mise en œuvre est initialisée, les mesures et dispositions institutionnelles sont mises en place, l'ensemble du processus est intégré à la routine et les procédures de contrôle sont établies. Des concessions doivent être faites en matière de dispositions institutionnelles, dans la mesure où les besoins des différentes parties concernées ne coïncident jamais complètement. Apprendre à construire sur ces différences, à faire des concessions qui n'écartent aucune partie prenante, fait partie des éléments essentiels du processus de mise en œuvre.

Le contrôle est un processus durable des cibles définies par rapport aux indicateurs de l'Analyse situationnelle. Il est très difficile de mesurer précisément l'impact des initiatives et projets. Une analyse complexe ne sera jamais accessible et utilisée, mais une simple extrapolation risque de fournir des renseignements trompeurs.

Mémoire de mise en œuvre et de contrôle

- *Allez-vous approfondir ?*
- *Qui fait quoi et pour quand ?*
- *Vous êtes sur la bonne voie ?*
- *Vous constatez plus de bas que de hauts ?*

Cette étape est caractérisée par des activités différentes :

- décision d'entreprendre un Programme de durabilité, pour confirmer ou revoir les termes déjà convenus en phase de définition de cibles
- attribution des responsabilités et échéances
- processus de contrôle et
- décision portant sur de nouvelles mesures correctives.

Nous vous prions de noter que même si ces activités sont décrites consécutivement à des fins de simplification, leur ordre chronologique n'est pas immuable.

● Vous ne savez plus trop où aller

Les externalités sont très difficiles à prévoir. Même quand les conditions nationales et internationales restent relativement stables, la construction d'une ligne de tramway peut parfois susciter des réactions inattendues de la part des populations locales en termes de schémas professionnels, de logement, récréatifs ou autre.

L'incertitude augmente à mesure que les prévisions faites portent sur des projections de plus en plus éloignées dans le temps. Comme les prévisions des conséquences à long terme sont tellement incertaines, une bonne solution consiste aussi à prendre une décision sur les répercussions à court terme prévues et à la vérifier / l'ajuster pendant la phase de mise en œuvre.

Allez-vous approfondir ?

Décision portant sur le Programme de durabilité

Lorsque le Conseil ratifie les cibles locales, il charge également la Collectivité locale de leur mise en œuvre. Même si la mise en œuvre est parfois considérée comme l'élément le plus faible du Cycle de durabilité, le défi consiste à mettre en œuvre les mesures pour atteindre les cibles locales définies.

Par conséquent, un des résultats concrets de cette étape est le Programme de durabilité locale, composant de la « liste de tâches » de tous les secteurs de l'administration. Le Programme de durabilité est décidé par la Ville ou par les autres acteurs pour atteindre les cibles définies et généralement, avec un impact positif. Il est particulièrement difficile de prévoir tous les impacts en définissant les mesures pour atteindre les cibles, même lorsqu'il s'agit d'impact très improbables, controversés ou susceptibles d'attirer l'attention des médias de l'information.

Dans les cas où la mise en œuvre des mesures définies n'est que signalée de manière descriptive et qualitative, la Cellule de coordination devrait envisager d'approfondir ses recherches.

● Mise en œuvre à Ludwigsburg, Allemagne

Après avoir défini une série d'objectifs stratégiques pour 11 domaines politiques dans le cadre d'un processus participatif très général, Ludwigsburg a totalement banalisé son processus local de direction et de mise en œuvre. Les services de la Collectivité locale sont structurés sur la base des 11 domaines politiques et le budget municipal reflète cette structure. Chaque service se base sur les résultats de l'exercice participatif de définition d'objectifs, pour développer un « Plan directeur » qui remplace ou incorpore toutes les anciennes tâches des services respectifs. Les objectifs stratégiques s'accompagnent d'une série d'indicateurs qui, avec les 11 Plans directeurs, forment la liste de tâches de l'ensemble de l'autorité locale dans le cadre des initiatives visant à passer des valeurs de l'indicateur aux objectifs stratégiques. Les objectifs et les Plans directeurs sont analysés cycliquement par le conseil local, qui définit les priorités de la prochaine période de mise en œuvre.

Pour de plus amples détails, visitez : www.ludwigsburg.de



Qui fait quoi et pour quand ? Attribution des responsabilités et échéances

La qualité de la mise en œuvre des Engagements d'Aalborg au sein d'un Conseil dépend largement de l'interaction entre les acteurs qui ont un impact sur les problèmes et leurs solutions. En outre, leur participation continue est essentielle, dans la mesure où les cibles à court et moyen termes sont faciles à perdre si le suivi n'en est pas assuré aux étapes suivantes.

Il peut s'avérer judicieux d'appliquer un modèle de contrôle-relevé pour se tenir au courant de l'information pertinente se rapportant au contrôle d'un indicateur en particulier. Ceci comprend des informations sur les acteurs responsables du contrôle des indicateurs respectifs, sur l'imputabilité et l'accès aux données, le format des données et les observations sur la transformation nécessaire et l'information complémentaire.

Le contrôle passe également par l'échange d'information avec les acteurs externes. Il est gratifiant pour les acteurs de constater que leurs actions ont un effet mesurable, mais d'un autre côté, il est décevant de ne recevoir aucun retour d'information ou des retours d'information inutiles. Les acteurs risquent de ne plus vouloir tenir leurs engagements à cause d'intérêts et de besoins à court terme.

Dans ce cas, le forum classique Agenda local pourrait s'avérer utile pour discuter, sensibiliser, négocier et trouver une solution au conflit.

● Non au changement

Le maximum doit être fait pour éviter l'incompréhensibilité et / ou l'ambiguïté vis-à-vis des parties prenantes, cas de figure qui risque de se produire si des mesures sont mises en œuvre sans expliquer la nouvelle approche adoptée, si les tiers responsables ne sont pas clairement indiqués, si des unités de mesures ou échelles inhabituelles sont utilisées pour prévoir répercussions et effets.

Êtes-vous sur la bonne voie ? Le processus de contrôle

Une fois le Programme de durabilité établi, avec ses responsabilités et échéances connexes, la Cellule de coordination peut commencer à enregistrer les événements qui se sont réellement produits. Il s'agira notamment de contrôler l'impact et d'assurer le suivi des données. Les techniques de contrôle qui conviennent à chaque indicateur individuel doivent être appliquées, pour enregistrer les impacts des mesures individuelles ou des développements en cours. Cela étant, la responsabilité de l'application pertinente des techniques de contrôle et de la soumission des données incombe aux personnes / organismes / autorités responsables chargés de cette activité et doit suivre les obligations de reporting récapitulées à la phase de « configuration organisationnelle ». Le processus de contrôle ordinaire des Engagements d'Aalborg doit être mis à disposition, pour tenir au courant les citoyens locaux des progrès réalisés en matière de réalisation des Engagements d'Aalborg.

Vous constatez plus de bas que de hauts ? **Décider de nouvelles mesures correctives**

Une fois les mesures programmées, les résultats sont contrôlés et « pris en compte », pour que les éventuelles mesures correctives puissent être prises. Dans ces conditions, si une mesure est annoncée pour une certaine date et qu'elle prend du retard voire n'est tout bonnement pas introduite, la Cellule de coordination a le droit de demander une explication.

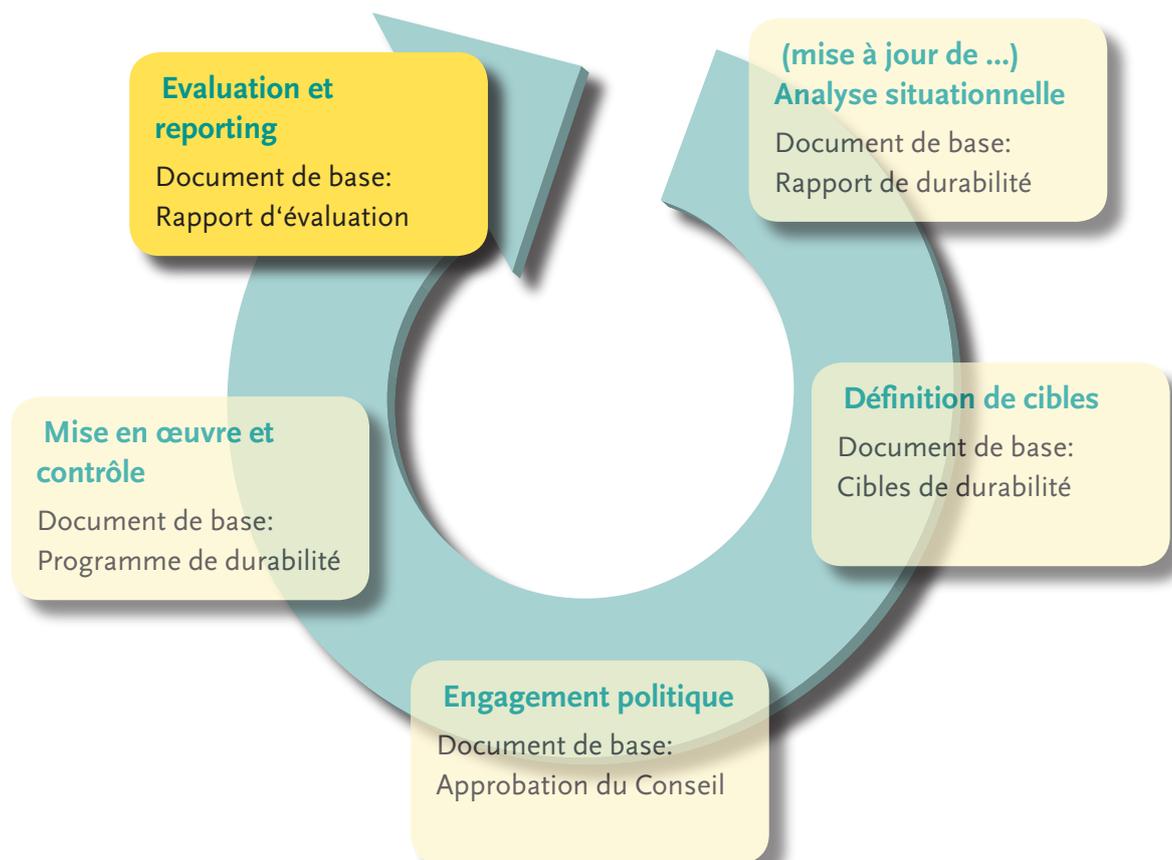
Les déviations sont parfois tellement graves que les leaders politiques sont obligés de décider de la meilleure marche à suivre. En ce cas, l'encadrement supérieur informe le Conseil et la décision portant sur les nouvelles mesures correctives peut, encore une fois, être combinée avec les responsabilités et échéances correspondantes. Si des changements à apporter à la résolution du Conseil s'avèrent trop importants pour pouvoir être considérés comme des amendements ou déviations, les cibles doivent être soumises à une nouvelle série de révisions et d'approbation.

Un pas en avant

La mise en œuvre est la phase pendant laquelle toutes les activités planifiées des 10 Engagements sont amorcées ; le contrôle est important pour veiller à ce que ces activités soient mises en œuvre conformément au programme et comme prévu. Compte tenu de leur interrelation étroite, il est recommandé à la Collectivité locale de planifier les processus de mise en œuvre et de contrôle simultanément. Cette phase joue alors un rôle important dans l'évaluation, tant elle permet de tirer les leçons de l'expérience de mise en œuvre, leçons qui serviront aux prochains cycles. L'évaluation, qui se base sur des jugements de valeur, se distingue du contrôle dans la mesure où ce dernier se borne à l'observation et à la formulation des observations. Les collectivités locales doivent collecter tous les données et renseignements utiles sur les apports et résultats de cette phase, pour donner une évaluation des progrès réalisés vers les réalisations, examiner et identifier de nouveau les objectifs et cibles, déterminer la meilleure approche à adopter et les mesures à sélectionner et devant faire l'objet d'un accord.

5. Évaluation & Reporting

« Renseignez sur vos cibles et progrès, à des fins d'évaluation régulière. Une première évaluation européenne est programmée pour 2010 ; elle sera suivie par des révisions quinquennales »



Le leadership d'ExpostVillage souhaite que la ville s'adapte et change dans des proportions encore jamais envisagées et qu'elle mesure ses progrès et l'innovation.
« Sommes-nous sur la bonne voie ? Comment sommes-nous arrivés où nous sommes aujourd'hui ? Disposons-nous d'indices susceptibles de nous indiquer la bonne voie ? Qu'est-ce qui a changé par rapport à la situation précédente ? Avons-nous trouvé notre *genius loci*, notre génie du lieu ?

Le reporting permet avant tout de vérifier si le Conseil est sur la bonne voie, si, par exemple, les objectifs des Engagements d'Aalborg et les valeurs cibles ont été atteints ou sont en passe de l'être. Deuxièmement, c'est une révision continue des Engagements d'Aalborg proprement dit et un outil d'évaluation comparative du Gouvernement local européen. Autrement dit, le reporting fournit également des renseignements fiables à des fins d'évaluation.

L'évaluation est importante pour apprendre, valider les résultats et prendre des décisions. Il ne s'agit pas d'un événement unique ; elle doit intervenir avant, pendant et après la mise en œuvre :

- avant la mise en œuvre (*ex-ante*), l'évaluation est nécessaire dans la mesure où elle influence les décisions qui déterminent comment le système, dans sa globalité, va être mis en œuvre et donne une idée des conséquences possibles des cibles et mesures prévues, pour les citoyens et dans le temps ;
- pendant la mise en œuvre (*intérim*) sous forme de processus continu, l'évaluation permet à la Collectivité locale de revoir progressivement et d'adapter les mesures en fonction de l'évolution des circonstances, afin d'atteindre les cibles et objectifs de projet souhaités ;
- après la mise en œuvre (*ex-post*), l'évaluation sert à reconstituer le processus et les résultats de la planification et de la mise en œuvre, après la mise en œuvre des actions et mesures. Elle peut aboutir à des changements au niveau de la nomenclature organisationnelle de la Collectivité locale ou à des changements applicables aux prochaines mesures et cibles elles-mêmes.

● **Si vous ne réussissez pas du premier coup, ressayez, c'est permis**

Parfois, le meilleur comportement face aux obstacles est la persévérance. Il s'agira alors de répéter ses efforts dans le cadre des prochains cycles, jusqu'à ce que les conditions locales aboutissent au soutien nécessaire ou jusqu'à ce que l'effet cumulatif des messages atteigne leurs cibles. La lutte peut être menée pour faire perdurer la réussite du programme des Engagements d'Aalborg ou éliminer une éventuelle incertitude quant au maintien du soutien financier. Quelle que soit la raison, recourez à l'approche résiliente pour absorber le stress ou reprendre le flambeau et récupérer, après une interruption consécutive à des événements négatifs externes !

Mémorandum d'évaluation & de reporting

- **Vous disposez d'un bilan d'année de travail ?**
- **Vous êtes en cours d'évaluation ?**
- **Comment pérenniser les Engagements d'Aalborg ?**
- **Vous avez fait participer la communauté locale ?**

Vous disposez d'un bilan d'année de travail ? Le rapport d'évaluation

À la fin du cycle, la Cellule de coordination termine le contrôle et rédige le Rapport d'évaluation, bilan de chaque indicateur inclus dans les Cibles de durabilité.

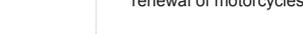
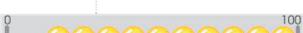
L'évaluation présente des avantages intrinsèques et extrinsèques. L'avantage intrinsèque de l'évaluation est qu'elle permet de déterminer avec plus de certitude si les mesures permettent d'atteindre les objectifs et contribue à la définition d'éventuelles « corrections de milieu de parcours ». L'avantage extrinsèque de l'évaluation est que le programme formellement évalué est plus susceptible d'être disséminé, dupliqué et financé.

Le Rapport d'évaluation peut être considéré comme un résultat fondamental du cycle des Engagements d'Aalborg. Il est présenté comme un tableau / texte brefs à publier à divers échelons. Comparer les anciennes valeurs aux valeurs actuelles ne se borne pas à la comparaison des valeurs cibles et de performance, autrement dit, il ne s'agit pas seulement d'une évaluation du cycle antérieur. Avant toute chose, les réalisations sont mesurées par rapport à la cible à long terme et présentées sous forme de pourcentage de cette dernière.

Par conséquent, le Rapport d'évaluation récapitule et explique le résultat du cycle en donnant des précisions sur les réalisations de chaque Engagement – que les cibles aient été atteintes ou non – aux citoyens et au Conseil.

Ce document est essentiel pour déterminer quels éléments ont été accomplis, quels événements se sont produits et pourquoi. Les résultats devraient être présentés graphiquement.

Exemple de Rapport d'évaluation. Extrait du projet *ekoBUDGET* (Bologne, Italie)

RESOURCE	indicators	Reference year value	Value 2001	Value 2003	Short term target (2003)	Mid-term target (2005-2010)	Short-term target evaluation	Comments
AIR QUALITY	Concentration of PM10 ($\mu\text{g}/\text{m}^3$)	64 (2000)	53	45	45	40 (2005)		The concentration of PM10 was affected by extraordinary meteorological events
	Distance to Mid-term target	0%	46%	79%	79%	100%		
	Concentration of benzene ($\mu\text{g}/\text{m}^3$)	9,7 (2000)	10,3	8,4	10,0	5 (2010)		The concentration was principally affected by extraordinary meteorological events (rain). Furthermore, the trend is influenced by natural renewal of motorcycles
	Distance to Mid-term target	0%	-13%	28%	-6%	100%		
	Concentration of nitrogen Oxides (NO_2) – Stalingrado monitoring station ($\mu\text{g}/\text{m}^3$)	79 (2000)	88	94	-	40 (2010)	-	In the last few years monthly fluctuations occurred, but annual concentration is to be considered almost constant
	Distance to Mid-term target	0%	-23%	-38%		100%		

Les révisions consécutives d'état des lieux s'effectuent sur les bases d'un cycle quinquennal. Les cibles à long terme doivent être évaluées régulièrement par le biais d'un audit (interne et / ou externe) ; un débat politique devrait suivre pour définir si, oui ou non, elles ont fait l'affaire ou si une nouvelle situation oblige à prévoir de nouvelles cibles plus ambitieuses. Les résultats doivent être pris en compte dans le processus de révision.

L'évaluation, vous connaissez ? L'Audit

La version provisoire du Rapport d'évaluation est soumise à un Audit. L'Audit porte sur :

- le mesurage et l'évaluation des accomplissements techniques (performances), par rapport aux aspects de durabilité de la Ville (la destination)
- les changements organisationnels du processus (les personnes et organismes qui travaillent ensemble et combinent leurs efforts, comment la théorie se transforme en pratique, l'éducation et la formation des face à un problème, l'utilisation des connaissances et de l'innovation de manière imprévisible) et le développement de capacités individuelles, institutionnelles et systémiques au sein de la Ville (le voyage).

Les résultats obtenus pendant la mise en œuvre des Engagements d'Aalborg sont vérifiés par rapport aux antécédents de gestion. Autrement dit, on vérifie si, oui ou non, la nouvelle structure a eu une incidence négative sur l'amélioration des performances. D'autre part, ceci permet également :

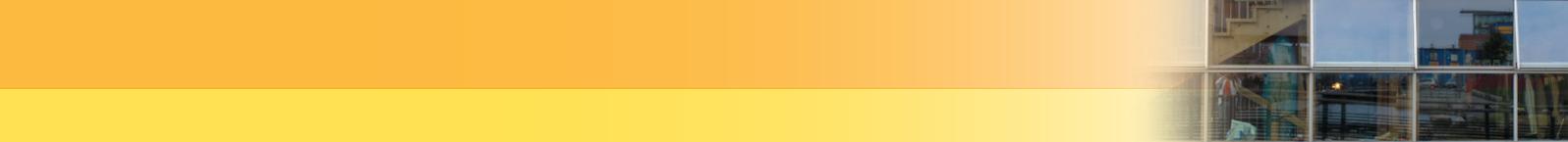
● La critique : une vraie preuve d'amitié

Une des manières de pratiquer l'Audit consiste à recourir à la « Revue par les pairs ». Ce genre d'audit collégial se base sur une évaluation formulée par des homologues. Le pair est une personne qui dispose d'une expérience similaire, comparable et qui occupe un poste ou travaille dans un contexte similaires. En général, le pair est considéré comme un « ami critique » venant d'une autre collectivité locale. Le but de la Revue par les pairs est d'informer et d'accélérer la mise en oeuvre des Engagements d'Aalborg, d'identifier les atouts et faiblesses, de faire les recommandations pour améliorer le système, de mettre les Engagements d'Aalborg en exergue au sein de la Collectivité locale. Cette méthode a l'avantage de permettre aux représentants d'autres collectivités locales, en exerçant leur rôle de pairs, de partager leurs compétences variées. La Revue permet de comparer et de partager l'information entre les différentes collectivités locales. Pour de plus amples détails, rendez-vous sur : www.presud.org

- d'identifier les contraintes ou goulets d'étranglement rencontrés en phase de mise en œuvre.
- d'évaluer les avantages et le nombre de personnes qui en ont bénéficié ;
- de savoir clairement dans quelle mesure les cibles visées ont été atteintes ;
- de se faire une idée des atouts de la mise en œuvre des Engagements d'Aalborg, à des fins de duplication.

L'Audit peut se présenter sous forme d'analyse SWOT mettant en évidence les Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces ou, en plus, sous forme d'Évaluation collégiale fournie par d'autres villes qui appliquent les Engagements d'Aalborg.

Les résultats de l'Audit sont incorporés au rapport, puis présentés au Conseil municipal.



Comment pérenniser les Engagements d'Aalborg ?

Ratification du Rapport d'évaluation

Une des étapes concluantes du cycle de mise en œuvre des Engagements d'Aalborg est la ratification du Rapport d'évaluation. Il est important de bien comprendre les cibles et les mesures et de les soumettre à un examen critique. La gestion ou les mesures correctives des prochains cycles ne donneront des résultats que si les solutions de remplacement possibles et toutes les préoccupations ont fait l'objet d'une discussion approfondie.

Après le débat, le Conseil ratifie le Rapport d'évaluation en votant. Au lieu de faire appel à une vraie approbation / ratification, certaines villes s'en remettent entièrement à la réalisation des mesures et des cibles. Pour finir et en plus, la Collectivité locale est invitée à préparer le cycle suivant.

Vous avez fait participer la communauté locale ?

Informier le public

Le processus de reporting et d'évaluation ne doit pas être un processus fermé, dont les résultats ne sont mis à la disposition que des décideurs locaux. Au contraire, ce mécanisme peut servir à tenir au courant des mesures les populations locales, contribuer au maintien d'un niveau de sensibilisation à l'initiative des Engagements d'Aalborg et de leur niveau d'enthousiasme vis-à-vis du rôle qu'elles jouent par rapport au processus. Par conséquent, on veillera à porter une attention toute particulière à la communication et à la dissémination de l'information au sein de la localité. Autrement dit, le grand public doit être informé des résultats obtenus, tels qu'ils ont été ratifiés par le Conseil ; le Rapport d'évaluation doit être annoncé dans la presse locale et mis à la disposition des intéressés sur Internet.

Un pas en avant

Le processus d'évaluation ne se termine pas au moment de la soumission et de la ratification du Rapport d'évaluation. Au contraire, les résultats, conclusions, recommandations et leçons tirées doivent être internalisés et exécutés. Par conséquent, l'étape suivante consiste à suivre le rapport d'évaluation et la mise en œuvre du changement. Envisagée sous cet angle, l'évaluation ex-post se transforme en évaluation ex-ante qui facilite la prise de décisions et la définition des cibles de la nouvelle Analyse situationnelle et donc, du cycle suivant.



3^{ÈME} PARTIE

La fin ou le commencement

Durabilia est sous la tutelle de Hestia, qui se charge des affaires de domesticité, de la famille, des habitants, d'Hermès, qui se charge du commerce et de Cérès, qui prépare le sol pour les végétaux. Ils font de gros sacrifices et n'en tirent aucun remerciement. Courage, liberté, créativité, intégration, beauté, habitabilité, dynamisme, amélioration continue restent leurs seules récompenses.

Après la mise en place initiale du mécanisme, l'ensemble du processus est conçu pour continuer à fonctionner comme une machine bien huilée. Par analogie, un « effet domino » déclenche la succession de toutes les étapes, les reliant les unes aux autres comme sous l'impulsion d'un processus continu et (re)définissant les cibles adoptées pour qu'elles s'intègrent aux procédures de la Collectivité locale.

Les Engagements d'Aalborg – guide de mise en œuvre

Le Guide de mise en œuvre des Engagements d'Aalborg est un manuel conçu pour guider les collectivités locales, étape par étape, à travers le cycle de durabilité.

Il soutient les efforts fournis par les collectivités locales pour réagir aux impératifs des Engagements d'Aalborg. Il donne aux collectivités locales le moyen d'accéder facilement aux connaissances, ressources et autres outils dont elles pourraient avoir besoin.

Ce guide s'associe à ce qui existe déjà, pour créer des synergies et liens avec les guides et outils existants dont il s'efforce de combler les éventuelles lacunes.

Le Guide de mise en œuvre des Engagements d'Aalborg a été cofinancé par le Sixth Framework Research Programme (6ème programme-cadre pour la recherche) de la Commission européenne.

www.localresources21.org

