

COMMUNE DE PESSAC

1- REPERES SUR LA COLLECTIVITE PORTEUSE ET L'AGENDA 21

1.1- CARACTERISTIQUES DE LA COLLECTIVITE

Région/département	Aquitaine / Gironde
Type de structure porteuse A21	Commune
Nb d'habitants (source : INSEE, 2010)	58 977
Caractère rural/urbain du territoire	Urbain

1.2- REPERES SUR LA MANIERE DONT LA COLLECTIVITE A TRAVAILLE PAR GRANDE PHASE

	Elaboration	Mise en œuvre	Evaluation
Période et durée	2006-2007 1,5 an	2007-2011 4 ans	2010-2011 1,5 an
Instance de pilotage	Comité de Pilotage de l'Agenda 21 (élus et directions générale et adjointes des services) Comité de suivi politique resserré (émanation opérationnelle du comité de pilotage)	Comité de Pilotage de l'Agenda 21 (élus et directions générale et adjointes des services) Comité de suivi politique resserré (émanation opérationnelle du comité de pilotage)	Comité de Pilotage de l'Agenda 21 (élus et directions générale et adjointes des services, élargi aux partenaires et à la société civile depuis septembre 2011)
Gouvernance élargie	Instances sectorielles et transversales de la commune (élus, techniciens, associations, socioprofessionnel)	Instances sectorielles et transversales de la commune (élus, techniciens, associations, socioprofessionnel)	Bureau des adjoints suit l'évaluation D'autres instances se sont réunies à cette occasion (voir la partie "méthodologie d'évaluation de l'agenda 21")
Portage politique	Maire	Maire et Adjoint au développement durable	Maire et Adjoint au développement durable
Moyens et organisation	Equipe projet interne en charge de la préparation des comités de pilotage, du suivi global et de la coordination de la démarche Chef de projet Agenda 21 rattaché au DGS	Equipe projet interne en charge de la préparation des comités de pilotage, du suivi global et de la coordination de la démarche Chef de projet Agenda 21 rattaché au DGS - Création d'une Mission A21 élargie à 3 chargés de mission à temps plein en 2010	Mission A21 rattachée au DGS élargie à 3 chargés de mission à temps plein depuis 2010
Accompagnement externe	CRP Consulting	Appui sur le réseau départemental des A21	XPS développement

1.3- LABELLISATION(S) :

Labellisation "Agenda 21 local France" du MEDDTL en 2007 reconduite en 2010 puis en 2012.

Labellisation "rubans du développement durable¹" en 2008 puis en 2010 et reconduite en 2013. Les rubans du développement durable labellent chaque année, suite à un appel à candidature

¹ <http://www.rubansdudeveloppementdurable.com/>

national, des collectivités locales qui intègrent efficacement le développement durable dans l'ensemble de leurs politiques, mettant en œuvre des réalisations concrètes, innovantes, exemplaires. Le label est co-animé par l'Association des maires de France, l'Association des maires de grandes villes de France et le Comité 21.

2- PHASE D'ELABORATION ET DE MISE EN OEUVRE

2.1- INITIATIVE DE L'AGENDA 21 (POLITIQUE/TECHNIQUE/CITOYENNE)

Initiative **politique** (décision en conseil municipal).

2.2- QUALIFICATION DES MOTIVATIONS

Motivation **historique** : depuis 1989, la Ville de Pessac développe des actions concourant au développement durable (conduite d'une action volontariste de protection et de valorisation de l'environnement – charte pour l'environnement signé en 2004, soutien à un développement économique et solidaire, etc.).

Inscription de l'action publique communale dans une perspective plus transversale et durable.

2.3- QUALIFICATION DES ENJEUX

Enjeux **environnementaux** (1/3 du territoire en espace naturel boisé).

Enjeux maîtrise de l'**urbanisation** (pression démographique de par la proximité de Bordeaux).

Enjeux **sociaux** (des quartiers de Pessac classés en zone urbaine sensible).

2.4- POLITIQUES PUBLIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

L'agenda 21 de Pessac bénéficie d'un soutien financier et appui méthodologique du **Conseil Général de la Gironde**, dans le cadre de l'appel à projets pour l'émergence d'Agendas 21 infra-départementaux lancé en 2005. Dans ce cadre, un poste de chef de projet agenda 21, chargé de l'animation globale de la démarche, de l'élaboration, la mise en œuvre et du suivi de l'Agenda 21, a été financé pour une durée de 2 x 3 ans (à partir de 2006). Le poste a ensuite été pérennisé par la Ville de Pessac, avec des co-financements de la Communauté urbaine de Bordeaux et du Conseil Général

Pessac bénéficie également du soutien financier de l'**ADEME** pour le financement de l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'élaboration du diagnostic, de la stratégie locale de développement durable.

2.5- MODALITES DE TRAVAIL

2.5.1- PHASE D'ELABORATION

METHODE DE REFERENCE

Accompagnement par un bureau d'étude CRP Consulting. Inspiration du cadre de référence du MEDDTL.

MODALITES METHODOLOGIQUES

1- Élaboration d'un **référentiel local de développement durable**, qui constitue la grille d'analyse du territoire et des pratiques municipales au regard du développement durable. Ce référentiel local a été adapté du cadre de référence du MEDDTL. Il a permis des questionnements transversaux sur de nombreux thèmes et la hiérarchisation des domaines

d'analyse.

2- Sur la base des thèmes identifiés, et à partir d'un recensement et de la collecte des études et données existantes, 13 fiches - diagnostic thématiques - ont été réalisées.

3- Partage et enrichissement du diagnostic dans le cadre de 4 ateliers élus/techniciens et réalisation d'entretiens auprès des partenaires et acteurs ressources du territoire.

4- Une première synthèse transversale a été élaborée en collaboration étroite avec tous les services de la Ville et validée lors du Comité de pilotage de décembre 2006.

5- Ces premiers éléments ont alors été soumis à la concertation à l'occasion de différentes rencontres avec les acteurs locaux, réunis dans les instances sectorielles et transversales de la commune (commissions extra-municipales, comité technique partenarial et comités consultatifs), qui ont permis d'enrichir le pré-diagnostic et d'identifier des enjeux partagés.

6- La Ville a arrêté sa stratégie locale de développement durable à moyen/long terme.

7- La Ville a organisé la concertation interne et externe et recueilli 400 idées d'actions. Après regroupement, analyse technique et hiérarchisation, la Ville a adopté en juillet 2007 son Premier Plan d'actions 2007/2011.

2.5.2- PHASE DE MISE EN OEUVRE

METHODE DE REFERENCE

Méthodologie d'ingénierie de projet de Développement local durable et participatif, fortement inspirée du cadre de référence national des A21 puis du référentiel national d'évaluation des projets de DD

MODALITES METHODOLOGIQUES

Une organisation en **mode projet** pour assurer la mise en œuvre de l'A21 :

- Un chef de projet et un élu référent pour chaque action
- Des indicateurs de résultat définis en amont
- Des outils communs proposés par la mission agenda 21 : fiches actions, grille d'aide au montage de projets de développement durable, tableau de bord de suivi opérationnel, fiche bilan d'étape, etc.
- Un pilotage transversal assuré par le Comité de pilotage Agenda 21 et l'équipe de direction.

Des bilans d'étape réguliers ont été réalisés lors de chaque Comité de pilotage Agenda 21 afin de mesurer l'état d'avancement des actions, décider des ajustements lorsqu'ils sont nécessaires et de valider en continu des pistes d'améliorations de la démarche.

2.5.3- ATOUTS ET LIMITES DE CERTAINES MODALITES METHODOLOGIQUES

ATOUTS

- La méthodologie d'élaboration de l'agenda 21 a laissé une large place à l'implication des acteurs externes (diagnostic).

LIMITES

- La méthodologie de mise en œuvre de l'agenda 21 a resserré le processus vers les acteurs internes de la collectivité (notamment dans la déclinaison stratégique) par rapport aux acteurs externes. Chaque élu et agent référent des Actions A21 était doté d'une méthodologie de conduite de projet DD et chargé de l'animation de la concertation opérationnelle sur les actions. Les acteurs externes ont été consultés afin de recueillir des idées d'action et ont hiérarchisé les enjeux prioritaires de DD.
- La chargée de mission agenda 21 a souligné la difficulté de mobiliser les entreprises, les habitants en difficultés et les jeunes.
- Un comité de pilotage essentiellement interne.

2.6- PLACE DU PROJET TERRITORIAL DE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA COLLECTIVITE ET LA VIE LOCALE

L'agenda 21 de la Ville de Pessac s'inscrit dans le projet de territoire plus large de la commune, qui s'appelle « Pessac – Ville durable » (nouveau projet de mandat formalisé en 2009 par la nouvelle équipe municipale où l'agenda 21 se diffuse sur 3 axes : Pessac, ville durable et généreuse - Pessac ville durable et écologique – Pessac ville durable et à partager -):

Dans ce cadre, à partir de 2009, l'agenda 21 et le DD devient « la matrice transversale fondatrice de toutes les politiques, projets et actions municipales ». Le développement durable se diffuse au delà des 64 actions du Plan d'actions A21, ce dernier étant considéré comme une vitrine d'actions exemplaires pour le développement durable du territoire.

2.7- MODALITES DE SUIVI DES ACTIONS

2.7.1- SYSTEME « TECHNIQUE » DE SUIVI ET MODALITES D'INSTRUCTION

Le système de suivi et d'évaluation de l'agenda 21 a été défini en comité de pilotage. Son objectif est de faciliter la mise en œuvre du programme d'actions et de mettre en place une démarche d'amélioration continue. Il se décompose en plusieurs niveaux :

1- **L'évaluation de la démarche A21** : l'analyse régulière et qualitative du respect des 5 éléments de démarche du cadre de référence national pour les projets territoriaux de développement durable est réalisée pour chaque action, par auto-évaluation du comité de pilotage accompagnée par la mission agenda 21.

2- **Les indicateurs d'état** : caractérisation de l'évolution de l'état du territoire au regard du Développement Durable, par la définition de grands indicateurs. Indicateurs recueillis à partir des systèmes de suivi et des observatoires sectoriels existants. L'absence d'observatoire territorial du développement durable partenarial et de Système d'Information Géographique est une difficulté pour collecter des indicateurs territoriaux.

3- **Les indicateurs d'action** : pour chaque fiche action des indicateurs ont été définis. Ils sont suivis annuellement pour vérifier leur évolution et observer l'efficacité de l'action.

2.7.2- PARTAGE DU SUIVI DANS L'INSTANCE DE PILOTAGE

Ce suivi est utilisé pour réaliser des bilans d'étape réguliers, qui sont présentés par la chargée de mission en comité de pilotage, afin d'ajuster le cas échéant la mise en œuvre de l'agenda 21.

3. PROCESSUS D'EVALUATION

3.1- INITIATIVE ET QUALIFICATION DES MOTIVATIONS A EVALUER

Parmi les motivations relatées par la commune, on identifie deux types de nature de motivation :

- Des dimensions d'intérêt pour l'exercice évaluatif en tant que telle. Le **test du référentiel** a été fondateur de la motivation car il a sensibilisé les élus sur l'évaluation (questionnement évaluatif, etc.). En outre, le fait, pour les élus, de prendre du temps pour établir un bilan des actions de l'agenda 21 et surtout d'en mesurer les impacts sur la population, sur la vie communale, etc. était motivant.
- Des dimensions plus contextuelles, voire « contraignantes ». L'obtention de la prolongation de la reconnaissance du Ministère a été un moteur nécessaire. L'autre dimension a traité au contexte de crise budgétaire, qui a amené la commune à

s'interroger sur la bonne utilisation de l'argent publique avec la mise en place d'une démarche de Performance publique concomitante à l'évaluation A21 et intégrant les objectifs de DD et indicateurs d'activité au regard du DD au cœur du projet d'organisation municipale et des projets de direction.

3.2- PILOTAGE DE L'ÉVALUATION

Le comité de pilotage de l'évaluation est le même que celui de l'ensemble de la démarche (élaboration, mise en œuvre) et est composé d'élus et de techniciens de la commune. Il y a donc une forte continuité dans le temps du pilotage.

3.3- INSCRIPTION DANS UNE DEMARCHE PARTICULIERE POUR L'ÉVALUATION

Pessac a testé le référentiel national pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et agendas 21 locaux.

3.4- POLITIQUES PUBLIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

L'étude d'évaluation a été co-financée par la DREAL Aquitaine.

3.5- REFERENTIEL D'ÉVALUATION

3.5.1- CONSCIENCE D'UN REFERENTIEL D'ÉVALUATION ?

Dans les faits, la Ville de Pessac présente un référentiel local de son agenda 21 assez complet et adapté du référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et agendas 21 locaux (voir ci-après). Néanmoins, le concept de référentiel local d'évaluation n'est pas forcément acquis, en témoigne notre entretien auprès de la chargée de mission de l'agenda 21 (plutôt la grille de questionnement et les indicateurs adaptés du référentiel pour l'évaluation nationale).

3.5.2- FORMALISATION D'UN REFERENTIEL D'ÉVALUATION

STRUCTURE DE L'AGENDA 21 : FORMALISATION D'UN ARBRE DES OBJECTIFS, DLI ?

Le document constitutif de l'agenda 21 de la Ville de Pessac donne des éléments pour élaborer un arbre des objectifs complet (Annexe 1). Cependant, l'arbre n'a été formalisé qu'au moment du bilan évaluatif, à l'occasion d'un forum public de présentation des éléments de synthèse des réalisations (support à la concertation).

	Arbre des objectifs reconstitué (A21 initial)	Arbre des objectifs reconstitué (évaluation)
Finalité	3	3
Objectif stratégique	11	11
Objectif opérationnel	29	28
Actions	64	64
Lien aux finalités du DD (national)	Lien partiel (3 finalités sur 5)	
Orientation des objectifs	Le « quoi » et le « comment »	

Entre les périodes de l'élaboration et de l'évaluation de l'agenda 21, le nombre d'objectif opérationnel est passé de 29 à 28.

LIEN AU REFERENTIEL NATIONAL POUR L'ÉVALUATION DES PTDD

La Ville de Pessac a été retenue en 2009 par le Ministère de l'Écologie et du Développement durable pour tester le référentiel national d'évaluation des projets territoriaux et agendas 21 locaux. À cette occasion, le comité de pilotage de l'Agenda 21 a formulé un questionnaire évaluatif et définit des indicateurs spécifiques à l'agenda 21 de Pessac à partir des questions

stratégiques et des indicateurs clés définis dans le référentiel d'évaluation.

QUESTIONNEMENT EVALUATIF (VOIR ANNEXE 2)

Les élus de la Ville de Pessac ont formalisé un questionnaire évaluatif à l'occasion du test du référentiel national pour l'évaluation des PTDD et A21 locaux. Il fait référence à plusieurs champs de questionnaire : stratégie et leviers d'actions de l'A21, pertinence, cohérence interne, cohérence externe, pilotage et gouvernance de l'A21, animation locale et communication sur l'A21, impacts et effets de l'A21 et lisibilité de l'A21.

3.6- MODALITES DE TRAVAIL

3.6.1- MODALITES METHODOLOGIQUES

TEST DU REFERENTIEL :

1^{er} étape : une animation des élus pour travailler sur les questions évaluatives (ils en sont donc les auteurs majeurs).

2^{ème} étape : choix des indicateurs et appréciation de leur adéquation avec les questions évaluatives retenues comme prioritaires par les élus.

METHODOLOGIE D'EVALUATION DE L'AGENDA 21 PAR XPS

Outils de concertation interne :

- **Trois ateliers inter-services** pour les agents. 32 agents ont dressé le bilan atouts/faiblesses de l'Agenda 21 lors de ces ateliers.
- Une **enquête agents** en ligne à destination des 800 agents de la mairie (200 réponses).
- Tenue de **diverses réunions** : 5 **comités de pilotage agenda 21** (élus et la Direction Générale des Services, 2 **groupes majoritaires** (composé des 39 élus de la majorité et du Directeur Général des Services), 2 **Bureaux municipaux** (composé de Monsieur le Maire, des Adjoints, du Directeur Général des Services (DGS) et du Directeur de Cabinet), 2 **réunions DGS/ DGA** (Directeur Général Adjoint), 2 **réunions d'équipe de direction** (25 Directeurs et le DGS) et une **réunion des chefs de services**.
- Organisation d'un **atelier créatif prospectif** avec les **chefs de services**, d'un **atelier agents** sur les **préconisations**, d'un **atelier équipe de direction prospective**, 2 **groupes de pilotage prospective** avec les **élus** et 4 **groupes-projets prospective créatifs** composés d'**élus et directeurs**.

Outils de concertation externe :

- Organisation de réunions du **Groupe des Acteurs locaux engagés** (Fédération des Syndicats de quartier, Terre d'Adèles, Ecosite, Écoles en A21 scolaire, etc.) : choix et hiérarchisation des questions évaluatives, co-production de la méthode, co-rédaction du kit de concertation des acteurs pour dresser un bilan partagé.
- **15 entretiens** par XPS Développement avec des personnes ressources pour l'évaluation.
- Le déploiement d'un **kit de concertation « Évaluons ensemble l'Agenda 21 »** adressé à tous les pilotes des instances participatives de Pessac pour contribution collective en autonomie.
- **Animations « Pessac Ville Durable »** avec un stand Agenda 21 en accueil du village DD composé d'une trentaine d'exposants.
- Déploiement d'une **enquête en ligne** pour tous les habitants. 402 personnes y ont répondu.
- **Organisation d'un Forum public** durant lequel ont été déployés le partage du bilan Agenda21, une votation citoyenne sur les actions, le mur d'expression libre sur les atouts et faiblesses de l'Agenda21. Ce forum était ouvert à tous (habitants, acteurs associatifs,

agents,...). Au total, 84 personnes y ont assisté.

- **Organisation d'un Forum public** sous forme de « World Café / Café futuriste créatif » ouvert à tous. 64 participants.
- **Organisation d'un Forum public** : Lancement de « l'agenda 21 citoyen de Pessac : aux habitants d'en faire le programme ! ».

3.6.2- ATOUTS ET LIMITES DE CERTAINES MODALITES METHODOLOGIQUES

ATOUTS

- La participation de la Ville au test du référentiel pour l'évaluation nationale a grandement enrichi méthodologiquement l'évaluation (plus participative, questionnement plus riche et lié aux finalités, etc.) et a permis une acculturation forte des élus et services à l'évaluation des politiques publiques, ainsi qu'un fort portage politique et de la DGS de l'A21 comme démarche d'amélioration continue de la Performance durable de l'administration municipale.
- La mise en œuvre de différents outils dans le cadre de l'évaluation de l'agenda 21 permet de mobiliser une large panoplie d'acteurs locaux.

LIMITES

- L'évaluation d'action en cours de mise en œuvre est une difficulté pour la collectivité (ex. mesure du changement de pratique).
- L'évaluation a été assimilée à de l'audit et du contrôle par un certain nombre de parties prenantes (notamment les techniciens).
- Certaines questions évaluatives reprises du référentiel national pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et agenda 21 locaux sont trop larges et posent des problèmes dans la pratique de l'évaluation.

3.7- DIFFERENCE ENTRE SUIVI ET EVALUATION

Une distinction est explicitée entre le suivi et l'évaluation.

Le suivi concerne : "suivi du plan d'actions, action par action, indicateurs de réalisation, indicateurs de suivi, taux d'engagement, tableau de bord d'indicateurs, bilan annuel."

L'évaluation : "va plus loin, ex-post, externalisée, c'est plus qu'un bilan, elle réinterroge l'efficacité, l'efficience et la cohérence en tentant d'analyser l'impact de la démarche, re-questionnant la stratégie, la méthode et les résultats globalement".

3.8- FORMALISATION DE CONCLUSIONS ET DE RECOMMANDATIONS

Les conclusions ainsi que les recommandations ont été discutées lors d'ateliers de travail internes à la Ville de Pessac et de forums publics (voir dans la partie "méthodologie d'évaluation l'agenda 21 par XPS"). Le bureau d'étude a ensuite synthétisé les conclusions/recommandations issues du travail des acteurs locaux et s'en est servi pour établir des recommandations.

(cf Synthèse en annexe 3)

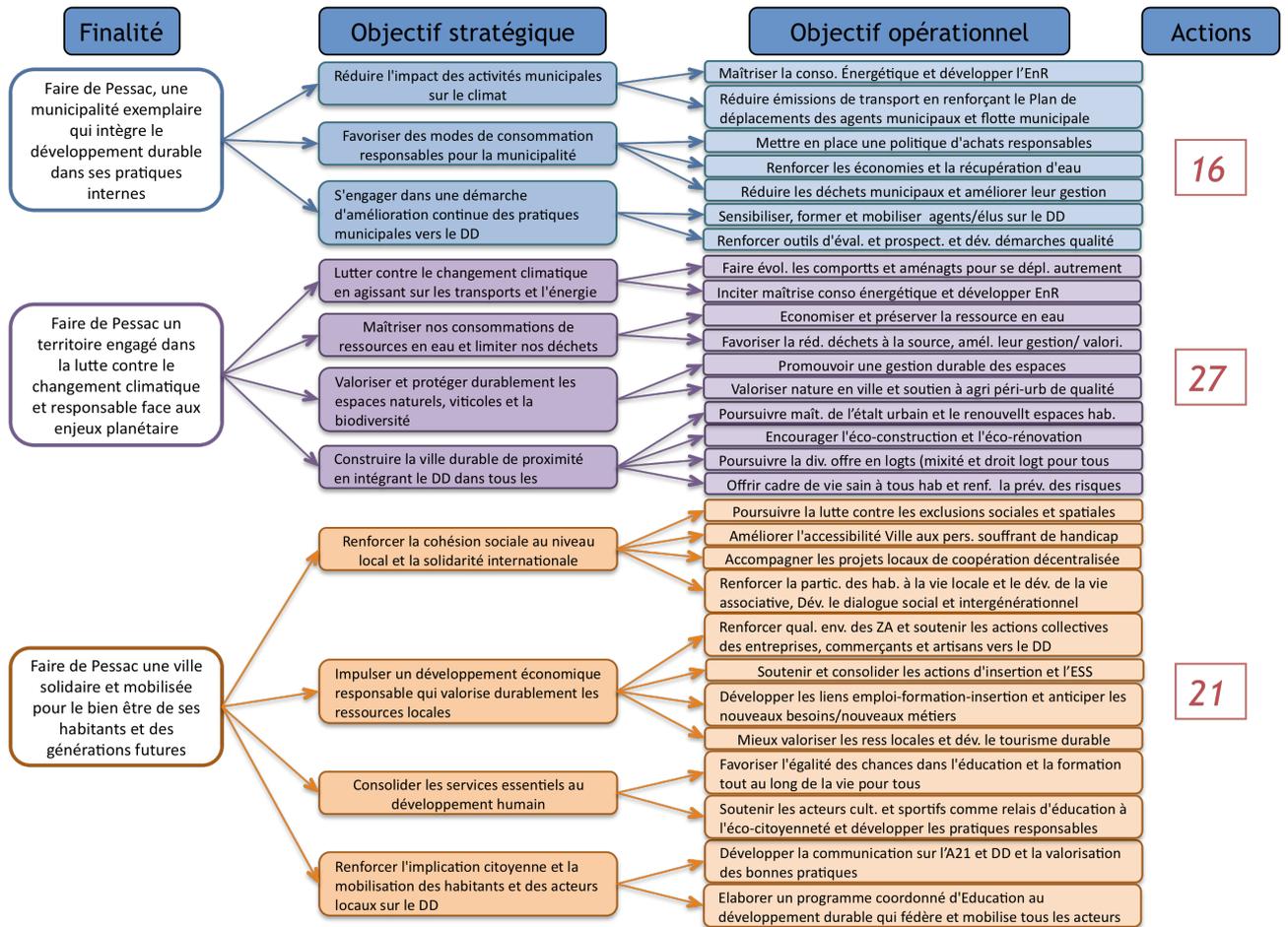
3.9- ENSEIGNEMENTS DE L'EVALUATION RELATES PAR LA COLLECTIVITE

Le test du référentiel a permis à la collectivité : (1) d'apporter un cadre à l'évaluation (global et transversal) en donnant des pistes pour le questionnement évaluatif et les indicateurs, (2) de diffuser la culture de l'évaluation en interne et de sensibiliser les élus à son intérêt, et (4) d'aider à la réflexion stratégique pour le prochain agenda 21.

La collectivité considère que le processus d'évaluation l'a fait progresser sur certaines dimensions de gouvernance et de suivi : (1) ouverture du pilotage de l'agenda 21 aux acteurs locaux (dont habitants), services de l'État et collectivités départementale et régionale, pour une meilleure appropriation de la démarche (point faible de la précédente génération) et (2) de consolider son système de suivi continu (observatoire du territoire/ indicateurs DD internes et territoriaux, production du Rapport annuel de DD depuis 2011).

Le portage du projet par la collectivité, sur toutes les dimensions (élaboration, mise en œuvre, évaluation), est un gage de réussite de l'A21 dans son ensemble et du passage d'une dimension à l'autre.

Annexe 1 : Arbre des objectifs de Pessac



Annexe 2 : Le questionnement évaluatif tel qu'il apparaît dans le CCTP Évaluation participative et stratégique de Pessac

- Au niveau des 5 finalités :

Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère	1	Le projet s'est-il fixé des objectifs quantifiés de lutte contre le changement climatique et <i>intègre-t-il une stratégie d'adaptation</i> ?
	2	Le projet favorise-t-il la <i>mobilisation des acteurs et habitants pour lutter contre le changement climatique</i> ?
Préservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources	1	Le projet s'est-il fixé des objectifs de maîtrise de l'étalement urbain et la préservation de l'agriculture périurbaine ?
	2	Une stratégie de préservation des ressources, des espaces à enjeu, et de constitution d'une trame écologique est-elle définie et mise en œuvre ?
	3	Le projet favorise-t-il la <i>mobilisation des acteurs et habitants pour la préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources</i> ?
Épanouissement de tous les êtres humains	1	Le projet prépare-t-il des conditions de vie durable pour tous à long terme ? (<i>mobilité durable, mixité fonctionnelle, alimentation saine et durable, activités physiques en « plein air », santé environnementale, sécurité et tranquillité des personnes, participation et citoyenneté, accès à l'emploi et au logement...</i>)
	2	Le projet permet-il la satisfaction des besoins pour tous et à long terme ?
Cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations	1	Le projet vise-t-il à renforcer le lien social entre les habitants et entre générations ?
	2	Le projet municipal s'est-il fixé des objectifs en termes de diminution des inégalités et de prévention des pauvretés ?
	3	Le projet intègre-t-il une <i>analyse partagée et prospective des besoins sociaux permettant l'adaptation des politiques sociales aux évolutions à venir</i> ?
Dynamique de développement suivant des modes de consommation et de production durables	1	Le projet vise-t-il le développement d'une consommation et de pratiques responsables ?
	2	La <i>collectivité favorise-t-elle une consommation responsable accessible à tous les publics, notamment les plus défavorisés</i> ?

- Au niveau des 5 principes d'actions

Participation	1	Les apports de la participation sont-ils pris en compte à chaque étape ?
	2	Les objectifs et les règles de la participation ont-ils été formalisés clairement ?
	3	La participation permet-elle l' <i>expression de l'ensemble des acteurs, notamment celle des habitants habituellement éloignés des processus de concertation</i> ?
	4	La participation a-t-elle permis d' <i>organiser la mobilisation collective</i> ?
Pilotage du projet	1	L'agenda 21 local bénéficie-t-il d'un portage politique fort ?
	2	L'agenda 21 local bénéficie-t-il d'une mise en œuvre opérationnelle « efficiente » ?
Transversalité	1	L' organisation interne favorise-t-elle la transversalité ?
	2	L'agenda 21 local permet-il l' articulation des actions, des compétences, et des stratégies ?
	3	La <i>prise de décision s'appuie-t-elle sur une analyse des impacts dans une logique de développement durable</i> ?
Évaluation	1	Le dispositif d'évaluation est-il formalisé et <i>accompagné de moyens</i> ?
	2	L'évaluation est-elle participative (<i>associe-t-elle les habitants, l'ensemble des acteurs, les services</i>) ?
	3	L'évaluation est-elle prise en compte et suivie d' <i>effets</i> ?
Stratégie d'amélioration continue	1	Les élus et les agents s'inscrivent-ils dans une logique d' apprentissage collectif et continu ? (<i>travail en réseau, échanges d'expériences, veille stratégique</i>)
	2	L'agenda 21 local permet-il la mise en mouvement des acteurs dans une dynamique de DD ?
	3	L'agenda 21 local est-il inscrit dans une démarche d'amélioration continue formalisée et communiquée ?

Annexe 3 : synthèse de l'évaluation

Les principales conclusions de l'évaluation

Points forts

- Un portage politique fort ;
- Un bilan globalement positif et un très bon taux de réalisation du 1er Plan d'actions ; un ancrage réel du DD dans les politiques municipales ;
- La recherche effective de transversalité ; un management en mode projet généralisé ;
- La contribution à une plus grande cohérence des dispositifs (articulation de différentes thématiques et politiques...);
- La concertation et la diversité des acteurs qui ont participé, la création du C2D ;
- Le Conseil Départemental des A21, le travail en réseau et la reconnaissance externe de l'A21 pessacais.

Pistes de progrès

- Un A21 encore méconnu localement (55% des pessacais connaissent l'A21), un déficit de visibilité des actions et réalisations, une lisibilité par nature difficile de ce qui est transversal ;
- Des objectifs précis et des indicateurs de résultats à mieux définir en amont ; une culture interne de l'évaluation et du reporting à renforcer ;
- Des domaines peu perçus : le développement économique, la culture, la valeur ajoutée dans le domaine du social...
- Un 1er Plan d'actions très « interne », des partenaires clefs peu mobilisés : CHU, Campus, vignes...
- Des articulations et complémentarités entre démarches DD infra/supra à renforcer pour plus d'efficacité.

La démarche a débouché sur les préconisations suivantes de l'évaluateur :

- 1 – **Le DD intégré** : « **Pessac, ville durable** » + une démarche de performance pour suivre et mesurer régulièrement les progrès, à consolider
- 2 – Une stratégie initiale de DD toujours d'actualité, des objectifs globaux pertinents à poursuivre, mais des objectifs opérationnels à préciser, chiffrer, mieux partager et hiérarchiser ; **un 2ème plan d'actions resserré** avec un nombre limité de mesures : vers une « haute qualité DD » des projets
- 3 – Une **dimension sociale et économique à renforcer**
- 4 – L'affirmation d'un **volet citoyen plus lisible** pour renforcer la participation des acteurs et habitants
- 5 – Le **développement des partenariats et du travail en réseaux** (A21 supra/A21 infra) pour mutualiser les efforts et améliorer l'articulation des démarches DD
- 6 – Le renforcement **d'une information et d'une communication engageantes, lisibles et continues**, appuyées sur des résultats concrets et chiffrés
- 7 - Une Mission Agenda 21 recentrée sur une fonction d'appui à la généralisation du DD, de développement des outils de management du DD et de la formation DD

Le Comité de pilotage de juin 2011 a validé l'ensemble des préconisations et décidé des priorités méthodologiques suivantes pour élaborer l'acte II 2012-2015 :

- **Pessac persévère**, en poursuivant l'intégration du DD dans tous les projets, services et politiques municipales et en consolidant le travail engagé dans le 1er plan d'actions et le projet « Pessac Ville durable » ;
- **Pessac innove**, en renforçant la dimension sociale et économique, en expérimentant des solutions nouvelles sur des objectifs non atteints et en lançant son agenda 21 citoyen pour poursuivre la mobilisation des habitants et renforcer leur capacité à agir ;
- **Pessac fédère**, en renforçant la coordination des acteurs locaux et la mise en réseau des démarches infra (A21 scolaires, A21 Campus, A21 CHU, ...) et en développant les partenariats et la mobilisation des institutions supra (cohérence des politiques DD) : vers un contrat d'objectifs multi-acteurs et multi-niveaux.