

29 mars 2007 – Grand Lyon

---

# **Journée d'étude ACUF**

Développement durable, notation, évaluation, partage d'expériences public/privé

---

*SYNTHESE*

## Sommaire

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>Accueil et rappel du contexte des travaux présentés</b> .....   | <b>4</b>                           |
| <b>Restitutions des expérimentations extra financières</b> .....   | <b>5</b>                           |
| Expérimentation : le développement durable au Grand Lyon .....   | 5                                  |
| ❖ <i>Un plan d'actions structuré autour de 5 orientations</i> .....  | 5                                  |
| ❖ <i>Divers outils de mesure de la performance</i> .....   | 5                                  |
| ❖ <i>Une prise en compte du développement durable en amont</i> .....   | 5                                  |
| ❖ <i>Des référentiels pour suivre les politiques publiques</i> .....   | 6                                  |
| L'expérimentation du Grand Lyon par la méthode BMJ Ratings.....  | 6                                  |
| ❖ <i>La démarche de notation</i> .....   | 6                                  |
| ❖ <i>Un modèle de matrice de notation</i> .....  | 6                                  |
| ❖ <i>La mission Grand Lyon</i> .....   | 7                                  |
| ❖ <i>Les résultats de la notation du Grand Lyon</i> .....  | 7                                  |
| Les enseignements de l'expérience du Grand Lyon .....  | 6                                  |
| ❖ <i>Pourquoi s'engager dans cette démarche ?</i> .....  | 7                                  |
| ❖ <i>Que devons-nous retenir de la démarche d'évaluation ?</i> .....   | 7                                  |
| ❖ <i>Qu'allons-nous faire de cette étude ?</i> .....   | 7                                  |
| Echanges avec la salle .....   | 8                                  |
| Expérimentation Marseille Provence métropole par Innovest.....   | 9                                  |
| ❖ <i>L'évaluation de Marseille Provence métropole</i> .....  | 10                                 |
| ❖ <i>La méthodologie de notation</i> .....   | 10                                 |
| Echanges avec la salle .....   | 11                                 |
| <b>Synthèse des deux expérimentations</b> .....  | <b>13</b>                          |
| Les communautés urbaines face au développement durable.....  | 13                                 |
| ❖ <i>Une définition éloignée de la réalité</i> .....   | 13                                 |
| ❖ <i>Les cinq critères du MEDD</i> .....   | 13                                 |
| ❖ <i>Le regard sur les politiques publiques</i> .....  | 14                                 |
| ❖ <i>Evaluation et développement durable</i> .....   | 14                                 |
| Les repères de la notation extra financière .....  | 14                                 |
| La notation extra financière est-elle un support pertinent pour l'évaluation des politiques publiques ? .....                            | 14                                 |
| La notation extra financière répond-elle aux exigences du développement durable ? .....  | 15                                 |
| La vision du développement durable portée par BMJ Ratings et les exigences des communautés urbaines sont-elles compatibles ? .....       | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| Conclusions des enseignements généraux.....  | 16                                 |
| Echanges avec la salle .....   | 16                                 |
| <b>Notation de la performance des agglomérations : de la notation généraliste à la notation au regard du développement durable</b> ..... | <b>19</b>                          |
| Evaluation des performances d'Angers, Dunkerque et Reims.....  | 19                                 |
| ❖ <i>L'évaluation des projets et des politiques</i> .....  | 19                                 |
| ❖ <i>Le benchmarking européen</i> .....  | 19                                 |
| ❖ <i>Les piliers de l'évaluation des performances</i> .....  | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| ❖ <i>Angers, la référence en matière de développement durable</i> .....  | 21                                 |
| ❖ <i>Dunkerque mise sur l'industrie lourde</i> .....   | 21                                 |
| ❖ <i>Les difficultés de l'évaluation des villes</i> .....  | 21                                 |
| <b>Apports et limites de la notation extra financière en entreprises</b> .....   | <b>19</b>                          |
| Les démarches de développement durable des entreprises du CAC 40.....  | 22                                 |
| ❖ <i>Une démarche en trois étapes</i> .....  | 22                                 |
| ❖ <i>La définition d'une stratégie de développement durable</i> .....  | 22                                 |

|   |   |                                    |
|---|---|------------------------------------|
| ❖ | Du discours à l'action .....  | 22                                 |
| ❖ | De l'action à l'évaluation des performances .....                                   | 22                                 |
| ❖ | L'appropriation du protocole de développement durable .....                         | 23                                 |
| ❖ | Les moteurs du reporting non financier .....  | 23                                 |
| ❖ | Les indicateurs de performance .....  | 23                                 |
|   | Le développement durable et le partage d'expérience public/privé .....              | 23                                 |
| ❖ | Le raisonnement stratégique de DEXIA .....  | 24                                 |
| ❖ | La notation extra financière de DEXIA .....   | 24                                 |
|   | Echanges avec la salle .....  | 24                                 |
|   | <b>Conclusion</b> .....   | <b>26</b>                          |
| ❖ | Une croissance insoutenable .....   | 26                                 |
| ❖ | La limite des indicateurs macro-économiques actuels .....                           | 26                                 |
| ❖ | De nouveaux indicateurs de développement humain pour avancer dans le bon sens ..... | 26                                 |
| ❖ | Le tableau de bord du développement soutenable (dashboard) .....                    | 27                                 |
| ❖ | Comptabilité, notation et évaluation .....  | 27                                 |
| ❖ | Les indicateurs morphogéniques .....  | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
|   | <b>SIGLES</b> .....   | <b>28</b>                          |

## Intervenants

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| <i>Benoît QUIGNON</i> .....       | 4  |
| <i>Olivier LANDEL</i> .....       | 4  |
| <i>Nadia MABILLE</i> .....        | 5  |
| <i>Benoît AGASSANT</i> .....      | 6  |
| <i>Benoît QUIGNON</i> .....       | 7  |
| <i>Jean-François TOUREL</i> ..... | 9  |
| <i>Philippe RIBONDIN</i> .....    | 9  |
| <i>Claire SALTET</i> .....        | 10 |
| <i>Hélène COMBE</i> .....         | 13 |
| <i>Alain GENEL</i> .....          | 19 |
| <i>Elyse BRETON</i> .....         | 22 |
| <i>Marc Rizzotto</i> .....        | 23 |
| <i>Patrick VIVERET</i> .....      | 26 |

*Nota : ce document est une synthèse des interventions et des échanges. Les propos ne sont pas repris dans leur intégralité mais condensés.*

## Accueil et rappel du contexte des travaux présentés

---

**BENOIT QUIGNON**

*Directeur général du Grand Lyon*

Je suis très heureux de vous accueillir pour cette rencontre consacrée au développement durable et à l'évaluation de la performance de notre territoire. Bienvenue au Grand Lyon et bonne journée d'échanges à tous.

**OLIVIER LANDEL**

*Délégué général de l'ACUF*

Cette journée d'étude sur le développement durable se situe dans la continuité des réflexions menées par l'Association des communautés urbaines de France (ACUF) et du travail du groupe « développement durable » qui réunit les 14 responsables des communautés urbaines de l'association. Une première production de ce groupe a déjà été présentée en mars 2005 : il s'agit d'un ouvrage « les communautés urbaines face aux défis du développement durable » et de fiches illustrant la prise en compte du développement durable au fil des projets menés par chaque communautés urbaines. Ce document et ces fiches sont disponibles sur le site de l'association

**L'ACUF et ses collectivités adhérentes ont décidé de tester la notation extra financière**, avec le soutien financier et méthodologique de DEXIA Crédit Local : comment mesurer la performance « développement durable » d'une entité avec un regard extérieur ? Comment appliquer cette forme spécifique d'évaluation aux collectivités locales et aux territoires français ?

**Deux agences de notation ont donc été mandatées pour travailler sur deux territoires** : BMJ Ratings pour Lyon et INNOVEST pour Marseille. Après une restitution de ces expérimentations, l'Observatoire de la décision publique (ODP) livrera son avis quant à la pertinence de la notation extra financière et à sa cohérence vis-à-vis des exigences de développement durable. L'ODP est donc chargé de tirer les conclusions des deux expérimentations.

Nos travaux porteront donc d'abord sur les restitutions des expérimentations menées sur les communautés urbaines de Lyon et de Marseille. Ensuite, nous nous intéresserons aux possibilités de transposer les démarches pratiquées dans le secteur privé au secteur public : comment adapter un système de notation ? Comment celui-ci peut-il évoluer ? Puis, nous analyserons la mesure de la performance des entreprises. Enfin, nous échangerons nos points de vue sur la possibilité d'une convergence entre les différentes approches.

## Restitutions des expérimentations extra financières

---

### ***Expérimentation : le développement durable au Grand Lyon***

**NADIA MABILLE**

*Chargée de mission Agenda 21 - développement durable- Grand Lyon*

Le développement durable est une notion mise en œuvre dans l'ensemble des politiques publiques du Grand Lyon. C'est pourquoi la communauté urbaine de Lyon a souhaité disposer d'un document de référence, l'Agenda 21 du Grand Lyon, qui définit un projet politique et une stratégie de développement durable pour le 21<sup>e</sup> siècle. Ce document décrit un programme d'actions à mettre en œuvre. Il établit également un droit à l'expérimentation des démarches (les Agendas 21 territoriaux). L'Agenda 21 est un outil pragmatique qui se décline à court, moyen ou long terme et qui s'inscrit dans une démarche participative avec une forte volonté d'évaluation.

#### ❖ *Un plan d'actions structuré autour de 5 orientations*

L'Agenda 21 présente un plan d'actions structuré autour de 5 orientations :

- favoriser la cohésion sociale et le développement économique
- lutter contre l'effet de serre
- améliorer le cadre de vie des habitants
- accompagner la prise en compte du développement durable
- se mobiliser en interne pour le développement durable pour faire preuve d'exemplarité.

Par ailleurs, la démarche de développement durable s'accompagne du projet Chrysalis<sup>1</sup> et d'une réflexion sur l'amélioration de la performance des politiques publiques de la communauté urbaine.

#### ❖ *Divers outils de mesure de la performance*

Des démarches internes sont déployées pour mesurer la performance du Grand Lyon : audit, contrôle en interne ou en externe, travail sur la qualité des politiques publiques, système d'information géographique et évaluation de la mise en œuvre des politiques publiques.

Nous avons souhaité **améliorer nos pratiques dans une optique de développement durable**, mais le caractère durable d'une démarche est difficile à qualifier. Ainsi, cette durabilité est définie, en amont, par les critères de mise en œuvre de la démarche. Elle est aussi qualifiée en aval, grâce aux indicateurs de suivi de notre démarche.

#### ❖ *Une prise en compte du développement durable en amont*

---

<sup>1</sup>En savoir plus sur cette conduite du changement des modes de travail :  
[www.grandlyon.com/fileadmin/user\\_upload/Pdf/strategie/developpement\\_durable/fiches-5.pdf](http://www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/Pdf/strategie/developpement_durable/fiches-5.pdf) - Pages similaires

Deux indicateurs permettent de mesurer la durabilité d'une démarche en amont : l'empreinte écologique et l'indice de développement humain. Des démarches qualitatives sont aussi mises en œuvre en amont : des enquêtes, ou encore une grille de questionnement déclinant 17 critères permettant de suivre le projet sur le long terme.

❖ *Des référentiels pour suivre les politiques publiques*

Trois référentiels thématiques permettent le suivi des politiques publiques :

- l'environnement (50 indicateurs)
- le social
- l'Observatoire partenarial lyonnais en économie (OPALE)

## ***L'expérimentation du Grand Lyon par la méthode BMJ Ratings***

**BENOIT AGASSANT**

*Responsable des Collectivités Territoriales, BMJ Ratings*

BMJ Ratings est une agence spécialisée dans la notation extra financière des entreprises et des collectivités territoriales.

La démarche d'évaluation des collectivités se base sur l'expertise de l'Agence et la connaissance des bonnes pratiques de développement durable. BMJ Ratings a déjà évalué des collectivités de tous types (villes, communautés d'agglomération, Conseil Général, Conseil Régional) mais expérimente avec l'ACUF sa première mission d'évaluation d'une communauté urbaine.

❖ *La démarche de notation*

La démarche de notation peut être entamée à différents stades : l'élaboration, le suivi et le pilotage ou la valorisation des résultats des politiques publiques.

Une démarche de notation se décline en quatre étapes :

- une analyse des documents clés
- des entretiens avec les responsables des collectivités et les élus
- l'application du modèle de notation
- un diagnostic et des recommandations.

L'évaluation porte à la fois sur le fonctionnement de la Collectivité, ses politiques et ses projets.

❖ *Un modèle de matrice de notation*

Quatre domaines d'analyse sont étudiés au Grand Lyon :

- l'environnement
- la cohésion sociale
- le développement économique et urbain
- la gouvernance

Par ailleurs, la notation prend en compte sept principes de gestion : l'engagement politique, l'organisation de la responsabilité, la transparence, l'identification et la prise en compte des parties prenantes, l'équilibre des actions, l'innovation et la visibilité de long terme.

A l'issue de la démarche de notation, **un rapport comprenant une analyse de ses performances et des recommandations est remis à la Collectivité**, qui dispose alors d'un outil de valorisation et de management.

❖ *La mission Grand Lyon*

L'expérimentation de la démarche de notation financière externe au Grand Lyon s'est déroulée d'octobre 2006 à janvier 2007. Le souhait de la communauté urbaine de réaliser cette démarche uniquement en interne (sans entretiens avec des élus) a néanmoins pu biaiser les résultats de l'analyse.

Aujourd'hui, le Grand Lyon dispose d'un rapport de 40 pages.

❖ *Les résultats de la notation du Grand Lyon*

Le Grand Lyon a obtenu la note générale « A + ». Ce résultat correspond à une très bonne performance en progression. La performance « développement durable » de la communauté urbaine est particulièrement élevée sur deux principes de gestion : **l'engagement politique, et l'identification et l'écoute des parties prenantes.**

La performance est très homogène sur les quatre domaines du développement durable. Le domaine le plus performant est la gouvernance. Des améliorations sont à apporter sur la transparence de l'organisation des services, la cohérence des démarches, la veille et le recensement des bonnes pratiques, et la notion d'exemplarité dans le déploiement des actions menées.

## **Les enseignements de l'expérience du Grand Lyon**

**BENOIT QUIGNON**

*Directeur général du Grand Lyon*

❖ *Pourquoi s'engager dans cette démarche ?*

Trois axes majeurs ont poussé le Grand Lyon à s'engager dans une démarche d'évaluation :

- **un calendrier favorable** : il coïncide avec la première évaluation de l'Agenda 21 et la mise en œuvre du plan d'actions
- **l'influence de l'attractivité de notre territoire sur les critères mesurés** : la compétition entre territoires pour attirer les talents est mesurée sous un angle économique réducteur. Nous tentons de promouvoir de nouvelles formes d'appréciation, plus globales, de la performance des territoires.
- **l'ensemble du management interne est tourné vers la performance**

❖ *Que devons-nous retenir de la démarche d'évaluation ?*

Le résultat de l'évaluation est bon. Les notes obtenues par la collectivité sont équilibrées sur les différents domaines évalués ce qui met en avant de vraies performances engagées. Nous savons maintenant que nous devons améliorer notre communication externe : comment faire partager ce que nous sommes ? Notre organisation complexe manque également de transparence. Le résultat de l'évaluation a aussi révélé quelques surprises sur l'économie et la cohésion sociale : nos progressions dans ces domaines ne transparaissent pas.

❖ *Qu'allons-nous faire de cette étude ?*

Nous allons partager ces résultats avec le comité de suivi de l'Agenda 21 et le groupe développement durable afin de les valider, de se les approprier et aussi de les vérifier.

Nous devons faire progresser nos politiques publiques en prenant compte plus finement des attentes des bénéficiaires de manière à **proposer une offre de service public plus ajustée à leurs attentes**.

Par ailleurs, la progression de nos ressources financière décline. Les conclusions du rapport d'évaluation nous aideront à délivrer un service satisfaisant pour le bénéficiaire en ajustant au mieux l'équilibre entre l'offre et la demande.

Nous allons donc mettre en place une direction de l'évaluation et de la performance et développer l'ingénierie de partenariat.

### **Echanges avec la salle**

**De la salle** (Jean-François TOUREL, communauté urbaine Marseille Provence Métropole)

Vous créez une direction de l'évaluation et de la performance. Comment justifiez-vous la subtilité du terme « de l'évaluation et de la performance » au lieu de « évaluation de la performance » ?

**Benoît QUIGNON**

Nous ne nous étions pas vraiment posé cette question...

L'organisation et la méthode de cette direction viseront à accompagner les services du Grand Lyon pour progresser dans la performance interne. Son rôle sera de réarticuler l'ensemble de nos actions pour délivrer le service public le mieux adapté au besoin, tout en y consacrant le minimum de ressources.

**De la salle** (Alain BLUM, Grand Lyon)

Pour amener le public vers les emplois existants, il faut mettre davantage en écho l'emploi et l'employabilité.

Par ailleurs, l'impact de l'économie sociale et solidaire dans le développement économique n'a pas été évoqué.

**De la salle** (Bruno COUDRET, Grand Lyon)

Seuls les Etablissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ont été évalués - leurs rôles dans leur environnement n'ont pas été pris en compte. Une logique stricte d'évaluation des EPCI ou des Villes, qui ne tient pas compte du contexte et de l'intégration de ces collectivités au sein de la métropole, même si elle est basée sur des indicateurs fiables prenant en compte les contraintes et les avantages des territoires, ne permet pas d'intégrer la notion de développement durable.

**De la salle** (Olivier JAUSSOIN, direction de la voirie du grand Lyon)

Comment sera abordée l'appropriation de cette évaluation par les gens du terrain ?

**Nadia MABILLE**

Le rapport est confidentiel, mais il sera diffusé au sein du Grand Lyon. Une note synthétique sera ensuite rédigée pour faciliter son appropriation. Ce document est plutôt destiné à être utilisé par les directeurs des services afin de rendre compte des actions du Grand Lyon en matière de développement durable. Ce n'est pas un outil pour les opérateurs au quotidien.

**De la salle** (Frank LIANGE, directeur de l'environnement, Ville de Cannes)

Une communication externe de ce rapport est-elle prévue dans l'avenir ?

**Benoît QUIGNON**

Ce rapport nous servira pour dresser le bilan de l'Agenda 21.

En revanche, j'ignore encore si ce mode d'évaluation intégrera nos pratiques courantes à l'avenir.

Le territoire pourrait être mieux valorisé par une démarche d'évaluation globalisante que par des approches strictement économiques : nous allons donc promouvoir une meilleure prise en compte des éléments plus pertinents et plus favorables pour nos territoires.

**De la salle** (Guy DAVID, élu du Grand Lyon)

Comment se servir de l'entrée « cohésion sociale » dans l'évaluation globale ?

**Nadia MABILLE**

Cet intitulé est peut-être réducteur quant aux thèmes génériques qu'il aborde. En effet, sur ce point le Grand Lyon est à la fois auditer sur le fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines (carrière, formation, recrutement, diffusion de l'information, etc.) que sur ses propres compétences relevant de la cohésion sociale comme la Politique de la Ville ou l'économie sociale et solidaire.

**Benoît AGASSANT**

Le développement durable demande une transversalité entre plusieurs thématiques, ce qui oblige à combiner des données de domaines différents. Par conséquent, une note inférieure dans un domaine fait baisser la note générale.

### ***Expérimentation Marseille Provence métropole par Innovest***

**JEAN-FRANÇOIS TOUREL**

*Directeur général Adjoint, Communauté urbaine Marseille Provence métropole*

Celui qui fait une lecture triviale de certains indicateurs pourrait conclure que la communauté urbaine de Marseille Provence métropole (MPM) est jeune, pauvre, déséquilibrée et un peu retardée. Elle est jeune car opérationnelle que depuis 2002 ; pauvre du fait de son périmètre qui exclut les grands bassins industriels et commerciaux, déséquilibrée car elle est composée des 18 communes avec une ville centre qui représente 80% de ses 1000000 d'habitants , et accuse un certain retard dans un grand domaine comme l'environnement. Cependant la réalité est tout autre pour celui qui connaît MPM et ne se contente pas d'une image statique.

La volonté de développement durable est partout présente avec de nombreuses réalisations exemplaires comme Euroméditerranée, le chantier de la plus grande station d'épuration enterrée du monde ou le projet HQE de traitement multifilière des déchets ménagers pour ne citer que cela.

**PHILIPPE RIBONDIN**

*Directeur Collectivités Territoriales, INNOVEST*

Démarche d'INNOVEST est basée sur plusieurs choix :

- **le pragmatisme** : être rapidement opérationnel (utiliser les indicateurs existants, mis à jour régulièrement et proches des problématiques des collectivités) ; axer l'évaluation sur la réalité du contexte économique des territoires ; créer un outil directement utilisable par les collectivités (aboutir à des données quantifiées et mesurer les évolutions des indicateurs) ; s'intégrer facilement dans les systèmes de contrôle de gestion.
- **la compatibilité** : intégrer des axes de réflexions aux documents d'orientation.
- **l'adaptabilité** : actualiser les bases statistiques, être souple pour réagir aux évolutions politiques et techniques, être utilisable au sein des réflexions sur le financement de programmes européens et pour des études prospectives.
- **la comparabilité** : repérer les meilleures pratiques (*benchmarking* des performances).

❖ *L'évaluation de Marseille Provence métropole*

La note obtenue, « BBB », est le résultat de trois sous notes : le contexte d'intégration du développement durable au sein de l'organisation, la perspective d'évolution et la note territoriale.

❖ *La méthodologie de notation*

La notation de la collectivité compte pour un tiers de la note globale et comprend :

- la note organisationnelle
- la note de perspectives d'activités durables (analyse des activités des Directions générales Adjointes (DGA) opérationnelles au plan du DD et d'un tableau d'indicateurs de gestion par DGA) – (Connecté avec le contrôle de gestion)

La note territoriale (deux tiers de la note globale) est abordée à travers trois matrices (composées de 75 indicateurs) : les enjeux et les risques – dont les 3 piliers sont l'économie, l'environnement et le social – la gouvernance durable et l'attractivité.

Une notation de 1 à 10 est aussi portée sur les cinq critères<sup>2</sup> de développement durable établis par le Ministère de l'environnement et du développement durable (MEDD).

Enfin, la notation évalue différents profils du territoire : les aspects économiques, environnementaux et sociaux et la mission institutionnelle du territoire.

**CLAIRE SALTET**

*Chef de service Aménagement et développement durable, Marseille Provence Métropole*

La démarche de notation a apporté plusieurs bénéfices :

- elle constitue une sensibilisation au développement durable : certains directeurs non concernés par la thématique au départ font maintenant appel à moi. Nous travaillons à présent en synergie.
- elle a introduit un état zéro qui nous a permis de visualiser nos marges de progrès en matière de développement durable.
- elle se base sur des indicateurs qui permettent de mesurer notre progression dans une perspective de développement durable

---

<sup>2</sup> Les 5 critères développement durable intégrés par l'Etat (cadre de référence) pour les Contrats de projets : la lutte contre le changement climatique, la préservation de la biodiversité, la cohésion sociale et solidarité entre les territoires, l'épanouissement de chacun et le développement économique suivant des modes de production et de consommation responsable.

- elle positionne MPM par rapport aux cinq critères du MEDD.

### **Echanges avec la salle**

**Olivier CONSTANT**, AFNOR

Les évaluations prennent-elles en compte l'amélioration continue ?

En effet, pour être performant dans une politique, il faut avoir mis en place ses propres outils d'amélioration.

**Philippe RIBONDIN**, INNOVEST

Aucun outil de ce type n'était mis en place à Marseille. MPM ne possède pas encore d'Agenda 21 mais a un projet de charte environnementale. Si ces éléments avaient existé, nous les aurions pris en compte.

**Jean-François TOUREL**

La communauté urbaine n'est pas toujours la plus compétente pour agir sur certains indicateurs et ses actions ne sont pas forcément visibles.

Elle doit posséder ses propres systèmes d'indicateurs pour évaluer son action (cela demande la mise en place d'un projet qui mobilise les cadres). Les notions de développement durable seront alors introduites dès la phase de construction des politiques publiques et les indicateurs seront intégrés dès le début de la méthodologie.

**De la salle** (Irène ANGLARET, Grand Lyon)

Pourquoi n'avez-vous pas repris les critères du MEDD dans votre méthode d'évaluation ?

**Philippe RIBONDIN**

Pour des raisons historiques. Toutefois, utiliser des descriptifs axés sur les enjeux, les risques, l'attractivité du territoire et la gouvernance permet finalement de traiter de manière cohérente les cinq critères du développement durable du MEDD.

**Olivier LANDEL**

Nous n'utilisons pas le même vocabulaire. Pour le MEDD, les critères sont des objectifs à atteindre, alors que pour la méthode TERRA VALUE, ces critères sont des indicateurs. Notre travail a été de repérer les indicateurs mesurés qui illustrent les critères du MEDD afin de montrer leur progression.

**De la salle** (Grand Lyon)

Pourquoi ne pas utiliser ces cinq critères pour bâtir une nouvelle matrice ?

**Philippe RIBONDIN**

Ce n'est pas notre choix. Les trois matrices utilisées étaient cohérentes et pertinentes par rapport à notre ambition stratégique.

**De la salle** Nathalie DURANTON, Grand Lyon

La jeunesse de MPM est un atout. En effet MPM elle ne supporte pas le poids des structures existantes et peut bénéficier de l'expérience d'autres collectivités.

Quelle place accordez-vous au *benchmarking* à Marseille ?

**Jean-François TOUREL**

Nous profitons en effet des expériences des autres communautés urbaines en prenant le meilleur de chacune. En étant les derniers nous pouvons donc devenir les premiers !

**De la salle** Michel WILSON, Région Rhône-Alpes

En quoi un territoire attractif est-il durable ?

**Philippe RIBONDIN**

Notre approche est principalement axée sur l'économie car nous pensons que la réussite sociale et environnementale d'un territoire passe par sa réussite économique. Notre approche statistique nous contraint à utiliser des indicateurs dans les domaines que nous voulons suivre.

**De la salle** (Dominique ALLAUME-BOBE Union nationale des associations familiales (UNAF))

Pensez-vous intégrer des indicateurs plus qualitatifs ?

**Philippe RIBONDIN**

C'est un axe de développement prévu par les organismes statistiques.

**De la salle** (Hervé BOULMIER, Association nationale de consultants en développement durable)

Votre mission s'est déroulée sur combien de temps et a mobilisé combien d'intervenants ? Quels sont leurs profils ?

**Philippe RIBONDIN**

Je suis intervenu seul, ce qui représente un investissement important non rémunéré. Je suis docteur en économie et j'interviens dans le domaine de l'environnement depuis 30 ans.

**Olivier LANDEL**

Nous avons demandé des efforts financiers à tous nos partenaires (Agences, DEXIA Crédit local, ODP).

## Synthèse des deux expérimentations

---

**HELENE COMBE**

*Observatoire de la décision publique*

La notation extra financière est-elle un support pertinent pour l'évaluation des politiques publiques ? Répond-t-elle aux exigences du développement durable appliquées aux territoires ?

L'ODP travaille sur la mise en débat des politiques publiques et la recherche collective de solutions sur des sujets de société. Au cœur des politiques publiques, l'ODP travaille donc depuis longtemps sur le développement durable.

Nous ne cherchons pas à évaluer la pertinence des notes attribuées à chaque Communauté urbaine (CU) et à son action mais nous livrons plutôt une analyse des apports ou des problèmes posés par chacune des méthodes de notation.

### ***Les communautés urbaines face au développement durable***

#### ❖ *Une définition éloignée de la réalité*

Le développement durable est défini comme « *une démarche d'action collective permettant un développement économique, environnemental et social centré sur les besoins et les potentiels des populations actuelles, surtout les plus démunies, et garantissant la préservation des ressources et le devenir des générations futures* ». Cette définition peut parfois être éloignée de la réalité portée par chaque CU.

Les CU ne parlent pas d'un seul mais de plusieurs développements durables liés aux réalités de leurs territoires et aux objectifs des acteurs locaux. Pour associer les parties prenantes au projet de développement, il faut les rendre lisibles et intégrer la notion de débat public et d'intelligence collective. Le développement durable contribue à la transformation des modes d'actions, des organisations et du management et introduit la mise en place de nouveaux rapports à la société civile, aux citoyens et aux autres partenaires institutionnels.

#### ❖ *Les cinq critères du MEDD*

Les négociations relatives aux futurs contrats de projet<sup>3</sup> se basent sur le cadre de référence de l'Etat défini autour de cinq critères :

- la lutte contre le changement climatique
- la préservation de la biodiversité
- la cohésion sociale et la solidarité entre les territoires
- l'épanouissement de chacun
- le développement économique suivant des modes de production et de consommation responsables.

---

<sup>3</sup> 2007-2012

❖ *Le regard sur les politiques publiques.*

Les politiques publiques sont évaluées selon 3 volets européens :

- **une évaluation managériale** et continue pour accompagner la gestion et la conduite de projet
- **une évaluation pluraliste** qui permet le croisement de points de vue
- **une évaluation démocratique** (pour rendre compte au citoyen).

❖ *Evaluation et développement durable*

Deux conceptions sont utilisées pour évaluer la mise en œuvre du développement durable :

- la normalisation (label, expertise extérieure...)
- le choix de méthodes et d'outils coproduits et partagés.

### ***Les repères de la notation extra financière***

La notation financière a été créée pour connaître la solvabilité et les risques financiers des entreprises. Aujourd'hui, nous regardons si l'entreprise se préoccupe non seulement de sa rentabilité financière (notation financière) mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux (notation extra financière).

Nous partons du postulat de départ qui affirme que l'économie capitaliste est prépondérante sur les autres dimensions. Le principe de base de la notation est la comparaison entre les entreprises.

Les outils des notations financières et extra financières sont destinés aux seuls décideurs, principalement les actionnaires, qui choisissent les grandes orientations et mandatent ceux qui les mettront en œuvre (cette logique est différente pour les collectivités où les mandataires sont les électeurs et les décideurs des élus).

INNOVEST analyse des indicateurs statistiques reconnus à différentes échelles : ce prestataire utilise la notation par comparaison avec d'autres territoires.

BMJ *Ratings* applique une logique de recueil d'informations sur une situation : il utilise un modèle matriciel de notation. Dans cette analyse, les enjeux forts et moyens sont commentés et les enjeux considérés faibles, tel que l'emploi, sont bien repérés, et non écartés comme dans la méthode d'INNOVEST.

### ***La notation extra financière est-elle un support pertinent pour l'évaluation des politiques publiques ?***

Les démarches de notation extra financière d'INNOVEST et de BMJ *Ratings* sont : un outil d'audit, un support de management ciblé pour les dirigeants et une base pour extraire des informations à retravailler.

Elles ne sont pas un support d'évaluation pluraliste et partagée, un support d'évaluation démocratique, un outil dynamique d'aide à l'accompagnement de projet.

Par conséquent, **ces méthodes ne suffisent pas à répondre aux différents volets d'évaluation des politiques publiques.**

Par ailleurs, les principes de confidentialité, de propriété intellectuelle des matrices et de pondération rendent impossible l'appropriation complète de l'outil de notation par la collectivité.

Le processus de notation aboutit à une vision partielle de la réalité au travers de présentations thématiques qui ne se réfèrent pas à un projet global. De plus, la logique de notation, qui nécessite une expertise extérieure et des outils propres à l'agence, ne peut être reconduite qu'à partir d'une nouvelle contractualisation.

Le positionnement auditeur - audité entraîne le risque de faire de la notation extra financière un outil d'évaluation qui défausserait la collectivité de sa mission de développement durable et d'évaluation des politiques publiques.

### ***La notation extra financière répond-elle aux exigences du développement durable ?***

La démarche de notation extra financière proposée par INNOVEST prend en compte les dimensions du développement durable (la gouvernance étant un axe transversal) et les notions d'enjeux et de risques. Cette démarche incite à utiliser les outils de gestion existants. INNOVEST a choisi d'envisager la notation en se basant sur les règles de l'économie libérale capitaliste. En effet, les territoires prennent inévitablement en compte les règles de la concurrence. En revanche, nous manquons d'indicateurs partagés sur le social et l'environnement. Nous devons donc inventer nos propres valeurs. Si la clé d'entrée de l'évaluation extra financière est bien l'économie, nous devons nous interroger sur nos capacités à croiser cette dimension avec d'autres indicateurs (sociaux, environnementaux...).

La démarche extra financière d'INNOVEST ne montre pas : l'intégration d'une nouvelle vision du développement durable, l'articulation opérationnelle des quatre dimensions du développement durable et la prise en compte des nombreux travaux d'amélioration des indicateurs mondiaux.

Managériale, l'analyse de BMJ reflète les « manières de faire » de la Collectivité plutôt que les résultats de ses actions.

La démarche de notation extra financière de BMJ *Ratings* montre que les quatre dimensions du développement durable et les principes de responsabilité de la collectivité sont considérés à part égale. L'histoire de la collectivité et ses spécificités sont également prises en compte. L'analyse est assez souple pour prendre en compte les éléments qui ressortent des échanges ou des entretiens.

La démarche de BMJ *Ratings* ne montre pas : l'articulation opérationnelle des quatre dimensions du développement durable. Les logiques de développement durable ne créent pas de scission entre le développement économique, l'animation économique et les ressources humaines : ces éléments se croisent.

La démarche de BMJ *Ratings* ne montre pas non plus l'appropriation globale d'une nouvelle vision du développement : même si une prise en compte de l'économie sociale et solidaire semble possible, elle n'est pas encore intégrée dans la vision économique.

Enfin, l'analyse pondérée sur la légitimité des seules compétences de la communauté urbaine ne laisse pas apparaître ses nouvelles approches (qui ne sont pas des compétences). En effet, la CU n'a pas de compétences juridiques sur des enjeux considérés comme « faibles » tels que l'emploi ou le social. Toutefois, sa propre politique de ressources humaines représente un engagement politique fort (intégration, diversité culturelle, handicap, parité, lieu de formation et de qualification du territoire...).

Les bonnes pratiques, au centre de vos travaux, peuvent donner l'impression d'être trop prépondérantes dans l'analyse.

La vision du développement durable de BMJ et les exigences retenues par les CU ne sont donc que peu compatibles.

Cette démarche se situe entre la notation de la performance économique et la notation extra financière.

### **Conclusions des enseignements généraux**

Plusieurs conclusions se dégagent de ces deux démarches :

- la richesse de la rencontre entre deux cultures
- la découverte pour les CU de la disparité des méthodes derrière le même intitulé « notation extra financière »
- l'opportunité pour les deux CU de prendre du recul sur leur démarche de développement durable (grâce à cet « arrêt sur image »)
- la restitution croisée a permis une meilleure compréhension de l'action globale de la collectivité
- le principe de notation est réducteur
- la révélation du décalage entre les attentes des élus et directeurs généraux sur les outils : faut-il créer des supports répondant aux deux types de besoin ?

INNOVEST emploie une forme spécifique de *benchmarking* et fait référence à des indicateurs statistiques.

BMJ Ratings prend en compte l'histoire et les spécificités des territoires, applique sa méthodologie dans différents lieux et propose de nouvelles clés pour interroger les politiques publiques.

### **3 cas de figure sont possibles selon que l'on recherche :**

- un audit de fonctionnement : la notation extra financière est adaptée
- un audit au regard du développement durable : s'accorder sur la définition du développement durable
- une analyse statistique comparée intégrant le développement durable : comparer avec les outils existants à travers le monde
- une évaluation des politiques publiques : la notation extra financière n'est pas adaptée.

### **Echanges avec la salle**

#### **De la salle**

Le choix des interlocuteurs, ou de l'analyse, a-t-il un impact sur les résultats de l'analyse ?

#### **Philippe RIBONDIN**

Oui. Plus qu'une agence de notation, nous auditons pour comprendre les organisations. A Marseille, nous sommes entrés dans le détail des problématiques. Reste ensuite à retranscrire les propos « *off* »

#### **Benoît AGASSANT**

Nous élaborons une liste de collaborateurs que nous souhaitons rencontrer puis nous croisons les propos tenus lors des entretiens. Nous restons maîtres de l'interprétation que nous faisons des réponses obtenues.

**Jean-François TOUREL**

Faut-il compléter les indicateurs des systèmes de notation financière en y intégrant le développement durable ou plutôt développer un autre mode de notation extra financière ?

**Hélène COMBE**

Il faut intégrer la notion financière dans les outils d'évaluation au regard du développement durable, mais 1) ne pas lui donner la priorité, 2) aborder le financier avec d'autres critères que celui des actionnaires.

**De la salle (Chloé LEDOUX, Arcet Notation)**

Benoît Agassant, de quelle neutralité et objectivité fait preuve un comité scientifique de notation interne ?

Philippe Ribondin, Comment sont choisis vos indicateurs ? Ceux-ci me paraissent un peu subjectifs ?

**Benoît AGASSANT**

Il ne s'agit pas d'un comité scientifique mais d'un comité de notation. Celui-ci rassemble les analystes ayant participé à la mission et des analystes extérieurs à la mission, pour discuter de la pondération des enjeux et des notes affectées. Le but est d'éliminer le biais lié à l'analyste et d'objectiver la méthode.

**Philippe RIBONDIN**

Le choix des indicateurs porte sur leur comparabilité d'un territoire à l'autre.

**Olivier LANDEL**

On touche du doigt la difficulté des deux méthodes et leur éventuelle complémentarité.

Pour deux tiers de la notation d'INNOVEST, le regard est extérieur et se base sur des indicateurs existants pour qualifier le territoire. Ces indicateurs peinent à évoluer. Nous devons travailler sur le lien entre l'interne et l'externe.

**De la salle**

Quelles seraient les mises en réseau nécessaires avec nos voisins ? Quels partenariats engager ?

Si la notation porte sur la problématique financière, il faut rappeler que les collectivités se sont saisies de la problématique de l'emploi (jusqu'alors nationale) : c'est un changement générationnel car il fait le lien avec les autres partenaires.

**De la salle**

Le développement durable ne peut s'arrêter aux frontières internes. La superposition des interventions des différentes collectivités coûte inutilement cher à la personne publique.

**Benoît AGASSANT**

Je souhaiterais répondre aux objections soulevées par l'Observatoire de la Décision Publique sur la méthodologie de BMJ Ratings :

1) Le choix de centrer les entretiens sur les élus et techniciens de la Collectivité n'est pas une position dogmatique ; il est tout à fait possible d'intégrer davantage d'entretiens extérieurs, mais ceux-ci mobilisent plus de ressources pour l'Agence de notation, ce qui a un coût plus élevé pour la Collectivité.

- 2) Les quatre dimensions du développement durable sont croisés entre elles : d'une part une même notion peut être analysée dans plusieurs domaines, et d'autre part le principe « équilibre des actions » analyse la prise en compte transversale des quatre domaines.
- 3) L'approche de BMJ Ratings est pragmatique et non moraliste : plutôt que d'imposer une nouvelle vision du développement, elle cherche à enrichir la vision actuelle du développement avec des éléments issus des meilleures pratiques des collectivités.
- 4) L'analyse est centrée sur les marges de manœuvre de la Collectivité, qui vont bien au delà de ses seules compétences.

## Notation de la performance des agglomérations : de la notation généraliste à la notation au regard du développement durable

---

### *Evaluation des performances d'Angers, Dunkerque et Reims*

**ALAIN GENEL**

*Associé-gérant, Agence de notation des villes (ANV)*

L'Agence de notation des villes (ANV) n'évalue pas l'administration mais le territoire, en tenant compte de deux objectifs :

- construire une vision à l'usage des investisseurs et des résidents présents et potentiels
- établir un diagnostic et une analyse des enjeux à l'intention des responsables politiques pour les aider à ajuster leurs stratégies, en particulier en matière de développement durable.

L'ANV se base également sur les bonnes pratiques des villes étrangères.

L'ANV étudie six domaines de l'économie urbaine : la dynamique urbaine, le développement économique, le dynamisme commercial, la mobilité et l'accessibilité interne, l'accessibilité externe, la fiscalité et les finances locales. Chaque domaine a ses propres indicateurs.

L'ANV établit ensuite des comparaisons avec des groupes de référence, la ville pouvant être évaluée par rapport au point moyen du groupe auquel elle appartient (ex : une capitale régionale, une grande ville à vocation industrielle...).

L'ANV étudie également six domaines de la sociologie et de la politologie en collectant des éléments qualitatifs et en demandant à un sociologue de s'immerger dans la ville. Le problème est alors d'éviter les erreurs d'interprétation et de ne conserver que les mesures objectives.

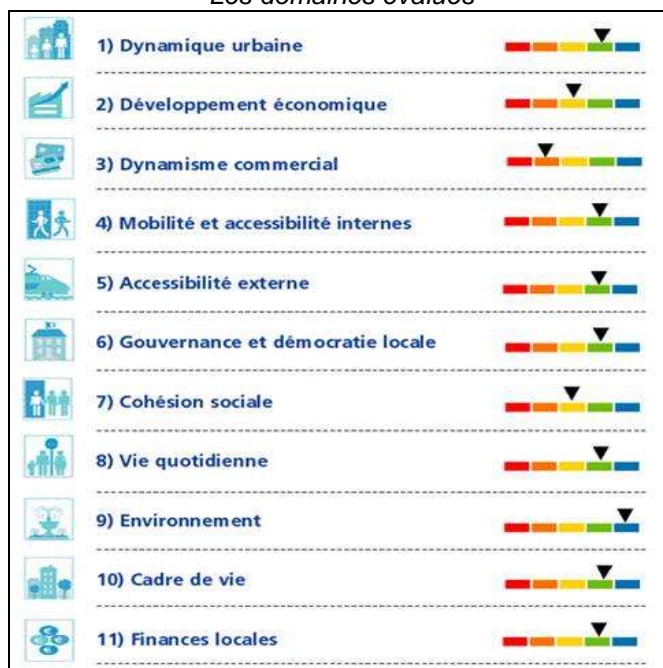
#### ❖ *L'évaluation des projets et des politiques*

Parce qu'une ville française est un chantier, nous devons tenir compte des projets et des politiques engagés qui sont porteurs d'évolutions significatives des performances. L'ANV évalue les projets sous deux angles : leur impact sur les performances de la ville et leurs risques.

#### ❖ *Le benchmarking européen*

L'ANV pratique le *benchmarking* européen afin de positionner la ville évaluée parmi une soixantaine de villes européennes sur une grille de critères et *in fine*, d'identifier dans le cluster de villes dont elle fait partie celles qui ont développé des bonnes pratiques dans les domaines reconnus comme sensibles pour la ville évaluée.

## Les domaines évalués



Source : Agence de notation des villes

Ce graphique mettant en évidence les atouts et les faiblesses de la ville, sur lequel on peut visualiser l'impact des projets par la position des curseurs est également un outil de discussion interne pour le Conseil communautaire.

L'observation faite sur Angers, Reims et Dunkerque montre que la dynamique territoriale dépend de la présence d'un terreau favorable au développement économique, d'un environnement favorable, d'une cohésion sociale établie et de la capacité des responsables politiques de fédérer les différentes composantes de la société autour d'un projet.

La grille de critères utilisés n'est pas centrée sur le développement durable, mais elle peut être réinterprétée avec cet éclairage :

On y trouve en effet

- le développement économique, l'environnement urbain, la cohésion sociale et la gouvernance qui sont les 4 piliers du développement durable, et également les facteurs clé d'une dynamique territoriale. En particulier, la capacité des responsables politiques d'associer l'ensemble des composantes de la société civile à la définition des orientations, et à la mise en œuvre des priorités, de donner du sens à l'action, de faire en sorte que tous parlent le même langage constitue un atout majeur. L'exemple de Dunkerque, est à cet égard particulièrement intéressant.
- D'autres indicateurs comme le dynamisme commercial, la mobilité et l'accessibilité interne, l'accessibilité externe, éducation, sport et culture, la vie quotidienne, le cadre de vie, correspondent à des domaines où la performance contribue à l'attractivité et à l'équilibre des territoires, qui sont deux conditions de durabilité. Ces indicateurs ne sont cependant pas un des facteurs explicatifs directs du développement durable, ils y contribuent au second degré.

❖ *Angers, la référence en matière de développement durable*

Angers, confrontée récemment à des sinistres industriels, a commencé à se redéployer en misant sur des industries non seulement compatibles avec sa volonté d'avoir pour fil conducteur le développement durable, mais également enracinées dans le développement durable, industries du végétal, de la santé, biotechnologies. Cette cohérence fondamentale donne au projet de la ville une grande solidité

❖ *Dunkerque mise sur l'industrie lourde*

Le fond de commerce de Dunkerque, l'industrie lourde assure l'avenir financier de la Ville, mais suppose des dispositions qui le rendent acceptable pour le public et compatible avec l'enjeu touristique. Le développement durable est donc logiquement un fil conducteur pour Dunkerque. Les règles environnementales s'imposent facilement aux industriels qui ont participé à leur élaboration et s'estiment sécurisés par une règle du jeu claire centrée sur la gestion des risques..

❖ *Les difficultés de l'évaluation des villes*

Evaluer les villes pose quelques difficultés :

- la fraîcheur des infos (recensement)
- la fiabilité des observations du sociologue
- l'homogénéité des statuts juridiques et fiscaux des territoires comparés
- la comparaison entre les anciennes et les nouvelles intercommunalités
- la pondération d'indicateurs (à éviter sauf si des études économétriques le justifient).

**L'évaluation a été exploitée par les trois villes qui l'ont expérimentée, mais elle aurait pu l'être davantage.**

Le marché de l'évaluation des villes est encore loin de la maturité.

## Apports et limites de la notation extra financière en entreprises

---

### ***Les démarches de développement durable des entreprises du CAC 40***

**ELYSE BRETON**

Consultante, Ernst & Young

#### ❖ *Une démarche en trois étapes*

Une démarche de développement durable au sein d'une entreprise se conduit en 3 étapes :

- les engagements de l'entreprise en matière de développement durable
- la définition et la mise en œuvre des plans d'action
- le reporting

A partir de sa stratégie développement durable, l'entreprise définit un plan d'actions avec ses indicateurs et met en place un système de reporting.

Cette approche en trois étapes axe la priorité sur les activités de l'entreprise contrairement aux démarches des collectivités.

#### ❖ *La définition d'une stratégie de développement durable*

L'élaboration de la stratégie consiste à rencontrer, en premier lieu, les membres de la direction puis les niveaux inférieurs, les personnes extérieures et finalement les parties prenantes avant de définir les attentes et les priorités de l'entreprise (approche *top-down*).

Le challenge est de faire travailler en collaboration toutes les directions et de définir une stratégie alliant l'économie et le social.

#### ❖ *Du discours à l'action*

Selon les enjeux prioritaires définis dans la stratégie, l'entreprise entre en phase opérationnelle. Au cours de celle-ci, la communication est primordiale.

Les achats responsables visent à intégrer le développement durable à toute la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, une entreprise peut choisir son fournisseur en fonction de ses critères de développement durable.

#### ❖ *De l'action à l'évaluation des performances*

L'évaluation des performances de l'entreprise passe par l'élaboration d'un référentiel propre, proche des préoccupations de l'entreprise (à la différence de la notation qui est un système d'audit externe).

❖ *L'appropriation du protocole de développement durable*

Pour que l'information remonte à tous les niveaux de l'entreprise, les manuels de *reporting* doivent être diffusés, appropriés par tous et être adaptés en fonction des spécificités culturelles des différents pays dans lesquels l'entreprise agit.

❖ *Les moteurs du reporting non financier*

Des obligations réglementaires poussent les entreprises à se lancer dans un *reporting* non financier. Cette législation doit être adaptée selon les secteurs d'entreprises (listes d'indicateurs et enjeux propres).

Par ailleurs, les entreprises s'engagent également dans cette démarche, poussées par la nécessité de maîtriser leurs processus et de posséder des outils de pilotage interne et de communication externe.

❖ *Les indicateurs de performance*

Une entreprise possède des indicateurs pour :

- mesurer ses performances de développement durable
- suivre le déploiement de sa politique et de ses systèmes de management
- comparer l'interne et l'externe
- identifier les marges d'amélioration
- améliorer la crédibilité du *reporting*.

La pratique du *reporting* au sein des entreprises du CAC 40 est en progrès depuis 2001 : ce qui se mesure peut être amélioré ! Les obligations réglementaires françaises de *reporting* permettent de tirer les entreprises vers le haut.

Par ailleurs, la fiabilité des données est également en progrès. L'objectif est que **les informations sur le développement durable atteignent le même niveau de fiabilité que les informations financières.**

La comparaison entre les entreprises reste difficile car chacune d'entre elles définit ses propres enjeux. Nous devrions toutefois pouvoir comparer les entreprises appartenant à un même secteur.

## ***Le développement durable et le partage d'expérience public/privé***

**MARC RIZZOTTO**

*Directeur du développement durable, DEXIA Crédit local*

Le groupe DEXIA est né de la fusion de deux entreprises : le Crédit local de France et le Crédit communal de Belgique. Notre activité est donc très liée au secteur public et à ses valeurs.

Notre démarche est née d'une conviction personnelle de Pierre Richard, président du groupe, convaincu que l'environnement serait bientôt au cœur des projets de la société. Notre groupe devait donc s'y préparer. Les deux co-entreprises avaient une vision sociale et humaniste de la gestion de leur activité économique. Avant d'accompagner les collectivités locales dans une stratégie de développement durable, nous devons nous l'appliquer à nous-même (démarche d'exemplarité) pour être crédible et cohérent.

DEXIA a d'emblée participé aux grandes initiatives internationales sur les engagements de développement durable. Le groupe applique ainsi des normes sociales et environnementales pour les entreprises qu'il accompagne.

Outre la conviction des collaborateurs de DEXIA pour la démarche de développement durable, ses actionnaires institutionnels poussaient également le groupe dans ce sens.

❖ *Le raisonnement stratégique de DEXIA*

DEXIA a fait du développement durable sa stratégie commerciale. Il est maintenant devenu sa signature institutionnelle. La pression de la société civile environnante est un puissant levier d'amélioration et de regard critique sur nos pratiques à confronter avec l'extérieur.

❖ *La notation extra financière de DEXIA*

C'est dans ce cadre que DEXIA s'est engagée dans une démarche de notation extra financière à travers plusieurs agences. Par souci de transparence, ces notations sont publiées. La notation extra financière est, pour DEXIA, un de ses multiples critères d'évaluation.

## **Echanges avec la salle**

### **Olivier LANDEL**

La notation extra financière n'est donc qu'un levier permettant de se situer et de progresser.

Ces deux types d'approche - entreprises et collectivités locales - ont-elles vocation à se rencontrer au niveau du territoire ?

### **De la salle**

Quel en serait l'intérêt ?

### **Hélène COMBE**

Je ne poserai pas la question de cette manière. En parlant d'Agenda 21, nous évoquons déjà ensemble le développement durable. Le monde associatif, en tant que donneur d'ordres, pourrait aussi se poser cette question. La coopération des collectivités avec les entreprises, déjà en cours, vise à trouver des définitions communes entre ces deux mondes. Sera-t-il intéressant, à terme, d'avoir le même type de notation ?

### **De la salle** (Christophe SANSON, Ernst & Young)

Les entreprises sont-elles en avance ou en retard sur les collectivités territoriales ? Les entreprises ne progressent que face aux leviers réglementaires.

Il n'y a pas de différence fondamentale entre le diagnostic développement durable d'une collectivité et celui d'une entreprise. Leurs stratégies de développement durable ont également des approches comparables.

### **De la salle** (Jean-Pierre MAUGENDRE, Lyonnaise des Eaux)

Entreprises et collectivités ne peuvent se retrouver qu'autour d'une logique territoriale, à cause, non seulement de la pression réglementaire mais aussi de la dimension commerciale.

M. Rizzotto, avez-vous des exemples concrets d'opérations dont les objectifs de développement durable correspondaient à ceux de DEXIA ?

**Marc RIZZOTTO**

DEXIA a participé à plusieurs réalisations et réflexions sur le financement de l'habitat (répondant aux normes HQE). Dans le cadre de son plan d'actions, DEXIA a des projets d'accompagnement des collectivités dans lesquels le groupe intervient en faveur de l'efficacité énergétique ou d'autres aspects de protection de l'environnement.

**Hélène COMBE**

Les collectivités et les entreprises doivent s'accorder sur la façon d'aborder le projet de développement durable avant d'exiger des informations sociales segmentées précises ; la notation ne suffit pas !

**Olivier LANDEL**

Croiser les approches de notation de la performance en développement durable des entreprises, du monde associatif et du citoyen du territoire permettrait d'obtenir un consensus sur le choix des indicateurs. Faut-il des panels de notateurs distincts pour chacun ? Sans travail commun sur le territoire, le résultat n'est pas cohérent.

**De la salle** (Christophe SANSON, Ernst & Young)

Des conseils généraux ayant lancé des plans départementaux d'environnement ou des Agendas 21 ne peuvent pas encore évaluer ces programmes et tirer les bénéfices du partage de cette évaluation.

**De la salle** (Bruno COUDRET, Grand Lyon)

Si les méthodes des entreprises et des collectivités peuvent être convergentes, leurs objectifs sont différents : l'entreprise cherche à augmenter ses profits et la communauté à augmenter la qualité du service public. Je ne vois donc pas l'intérêt d'une démarche commune.

Le problème réside dans le fait que les actions de développement durable des collectivités n'influent pas sur les critères de notation. Les résultats des notations ne sont donc pas comparables.

**Hélène COMBE**

Les collectivités veulent se questionner sur leurs démarches de développement durable alors que les services ne sont pas habitués à associer les parties prenantes et confondent notation et évaluation.

Par ailleurs, nous devons chercher une méthode de notation commune et faire prendre conscience aux collectivités de leur impact économique.

**Olivier LANDEL**

On se trouve face à deux propositions pas forcément antinomiques : inventer un système de notation externe co-construit ou un système de panel de méthodes (avec des tiers extérieurs). Les deux visions sont peut-être nécessaires...

**De la salle**

La solution se situe entre les deux : harmoniser les intérêts des collectivités et la méthodologie des entreprises.

## Conclusion

---

**PATRICK VIVERET**

*Philosophe, Magistrat à la Cour des Comptes*

❖ *Une croissance insoutenable*

L'origine des travaux sur les nouveaux indicateurs est une prise de conscience du caractère insoutenable de nos modes de croissance et du caractère réducteur, voire contreproductif, des indicateurs macroéconomiques actuels.

L'insoutenabilité de notre croissance repose sur 3 piliers :

- les effets de destruction écologique
- la misère et l'humiliation
- une financiarisation démesurée et peu régulée.

Les problématiques du développement durable viennent se greffer sur la démesure actuelle des processus de financiarisation.

❖ *La limite des indicateurs macro-économiques actuels*

Les grands indicateurs macro économiques comptabilisent positivement l'ensemble des flux monétaires générés par la destruction, les catastrophes ou les crises et non par des activités utiles. Cette représentation de la richesse est inadaptée à la nature de nos problèmes.

Outre le Produit intérieur brut (PIB), la productivité (indicateur destiné aux machines et non aux humains) est également un thermomètre détraqué. En effet, la nature des indicateurs n'est pas dissociable du contexte de leur utilisation.

Ce problème est issu de l'application et de la généralisation des normes de la comptabilité d'entreprises aux nouvelles comptabilités publiques. Or, les normes comptables répondent à des objectifs de valorisation qui dépendent d'une catégorie de public. De plus, la certification des comptes publics sur ce modèle entraîne le risque de voir les agences de notation financière utiliser cette information pour décôter les dettes publiques.

❖ *De nouveaux indicateurs de développement humain pour avancer dans le bon sens*

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) établit de nouveaux indicateurs : les indicateurs de développement humain. Ceux-ci conservent le PIB, mais le pondèrent par le nombre d'habitant et par la parité du pouvoir d'achat. Ils prennent également en compte l'espérance de vie à la naissance et le niveau d'instruction. Ce seul changement a modifié un certain nombre de classements ! Les indicateurs du PNUD sont, chaque année, complétés par de nouveaux éléments.

❖ *Le tableau de bord du développement soutenable (dashboard)*

Le *dashboard* rassemble l'ensemble des banques de données fiables et simples à l'échelle régionale et communale. Ce tableau permet d'anticiper les pondérations et donc de créer des simulations en variant les facteurs.

❖ *Comptabilité, notation et évaluation*

La normalisation des normes comptables publiques et privées pose trois grandes questions :

- la restitution des hypothèses présidant aux choix comptables
- pour quels acteurs est faite la comptabilité ?
- à quoi est fidèle l'image ? (critères de qualité) Le rapport au réel est distendu.

Les indicateurs d'écart montrent que les distinctions entre la notation et l'évaluation sont nécessaires. Si l'écart est trop important (en terme de gouvernance), des processus d'alerte pourront alors être déclenchés (stratégie préventive pour éviter la crise).

## SIGLES

---

|         |   |
|---------|---|
| ACUF :  | Association des communautés urbaines de France      |
| ANV :   | Agence de notation des villes                       |
| CU :    | Communauté urbaine                                  |
| EPCI :  | Etablissement public de coopération intercommunale  |
| MEDD :  | Ministère de l'écologie et du développement durable |
| MPM :   | Marseille Provence métropole                        |
| ODP :   | Observatoire de la décision publique                |
| OPALE : | Observatoire partenarial lyonnais en économie       |
| PIB :   | Produit intérieur brut                              |
| UNAF :  | Union nationale des associations familiales         |

Synthèse Journée d'étude ACUF  
jeudi 29 mars 2007

© ACUF 2007