



Association des
Professionnels en
Conseil Climat Energie
et Environnement



DÉCHETS | ÉNERGIE | EAU



Série Politique
Réf AMORCE ENP75
Mars 2022

Méthodologie de suivi de la mise en œuvre des politiques climat-air-énergie



Avec le soutien technique
et financier de



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

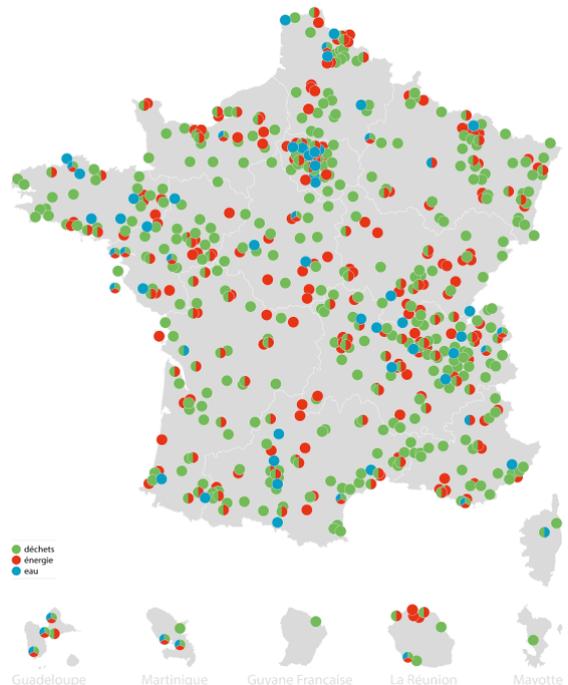


PRÉSENTATION D'AMORCE

Rassemblant plus de 1000 adhérents pour 60 millions d'habitants représentés, AMORCE constitue le premier réseau français d'information, de partage d'expériences et d'accompagnement des collectivités (communes, intercommunalités, conseils départementaux, conseils régionaux) et autres acteurs locaux (entreprises, associations, fédérations partenaires) en matière de **transition énergétique** (maîtrise de l'énergie, lutte contre la précarité énergétique, production d'énergie décentralisée, distribution d'énergie, planification) et de **gestion territoriale des déchets** (planification, prévention, collecte, valorisation, traitement des déchets) et de **gestion durable du cycle de l'eau** (préservation de la ressource en eau et économies d'eau, gestion intégrée des eaux pluviales, traitement des pollutions émergentes, valorisation des boues d'épuration).

Force de proposition indépendante et interlocutrice privilégiée des pouvoirs publics, AMORCE est aujourd'hui la principale représentante des territoires engagés dans la transition écologique. Partenaire privilégiée des autres associations représentatives des collectivités, des fédérations partenaires et des organisations non gouvernementales, AMORCE participe et intervient dans tous les grands débats et négociations nationaux et siège dans les principales instances de gouvernance française en matière d'énergie, de gestion de l'eau et des déchets.

Créée en 1987, elle est largement reconnue au niveau national pour sa représentativité, son indépendance et son expertise, qui lui valent d'obtenir régulièrement des avancées majeures (TVA réduite sur les déchets et sur les réseaux de chaleur, création du Fonds Chaleur, éligibilité des collectivités aux certificats d'économie d'énergie, création de nouvelles filières de responsabilité élargie des producteurs, signalétique de tri sur les produits de grande consommation, généralisation des plans climat-énergie, obligation de rénovation des logements énergivores, réduction de la précarité énergétique, renforcement de la coordination des réseaux de distribution d'énergie, etc.).



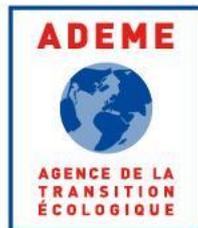
PRÉSENTATION DE L'ADEME

Soutenu par



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



A l'ADEME - l'Agence de la transition écologique - nous sommes résolument engagés dans la lutte contre le réchauffement climatique et la dégradation des ressources.

Sur tous les fronts, nous mobilisons les citoyens, les acteurs économiques et les territoires, leur donnons les moyens de progresser vers une société économe en ressources, plus sobre en carbone, plus juste et harmonieuse.

Dans tous les domaines - énergie, air, économie circulaire, gaspillage alimentaire, déchets, sols, etc. - nous conseillons, facilitons et aidons au financement de nombreux projets, de la recherche jusqu'au partage des solutions.

À tous les niveaux, nous mettons nos capacités d'expertise et de prospective au service des politiques publiques.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle du ministère de la Transition écologique et solidaire et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Contact pour ce guide : Mathieu TEULIER

ADEME

20, avenue du Grésillé, BP 90406 - 49004 Angers Cedex 01

Tel : 02 41 20 41 20

www.ademe.fr - [@ademe](https://twitter.com/ademe)

AMORCE / ADEME – Mars 2022

Guide réalisé en partenariat et avec le soutien technique et financier de l'ADEME

PRÉSENTATION DE L'APCC



**Association des
Professionnels en
Conseil Climat Énergie
et Environnement**

L'APCC, Association des Professionnels en Conseil Climat Énergie et Environnement est une association créée en 2010 à but non lucratif régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901. L'association a pour objet de :

- Représenter les entreprises qui accompagnent et conseillent au quotidien les entreprises, collectivités et établissements publics sur les sujets liés à la transition énergétique
- Inscrire ses membres dans une démarche d'échange et d'amélioration continue
- Informer, expliquer, donner des clés et diffuser les bonnes pratiques aux organisations sur les thématiques liées à la transition énergétique.

L'APCC participe activement aux **politiques** afin d'agir pour la transition vers une économie décarbonée et la préservation des ressources naturelles. L'APCC est consultée ou intervient dans le cadre des **évolutions réglementaires et méthodologiques**.

L'APCC dispose de **groupes de travail**, d'échange et de réflexion sur les enjeux prédominants du secteur, elle produit des livrables divers et variés tels que des notes de positionnement et participe à des travaux avec ses parties prenantes (MTES, ADEME, associations telles qu'AMORCE, institutions et acteurs de la transition énergétique).

L'APCC organise une dizaine **d'événements** présentiels et virtuels par an (webconférences, Sommet Virtuel du Climat, journées techniques, rencontres régionales).

Enfin, l'APCC dispose d'un [annuaire de ses membres](#), classés par région, domaines de compétences et spécialités sectorielles. Cet annuaire permet aux organisations en recherche d'un expert pour les accompagner sur les thématiques climat et mobilité, de trouver facilement un bureau d'étude qui leur convienne.

Site web : www.apc-climat.fr

REMERCIEMENTS

Nous remercions l'APCC, le CEREMA, le Bureau d'appui Cit'ergie et l'ensemble des partenaires ayant participé à notre travail, dont ceux qui nous ont fait part de leurs retours d'expérience et qui nous ont fourni des documents pour illustrer cette publication.

RÉDACTEURS

Camille FILANCIA, cfilancia@amorce.asso.fr

Comité de relecture : Julie PURDUE, AMORCE ; Membres de l'APCC : Jean-Luc MANCEAU (Climat Mundi) ; Alexandra WATIER (BL Évolution), Tom NICO (I Care), Elaïs Buguet (Agatte), Julian Schlubach (JS Consulting) et Gilles GRANDVAL (Mosaïque Environnement) ; Valérie POTIER, CEREMA ; Émeline JOLY, Bureau d'Appui Cit'ergie ; Mathieu TEULIER, ADEME.

MENTIONS LÉGALES

©AMORCE – Mars 2022

Les propos tenus dans cette publication ne représentent que l'opinion de leurs auteurs et AMORCE n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Reproduction interdite, en tout ou en partie, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation écrite d'AMORCE.

Possibilité de faire état de cette publication en citant explicitement les références.

SOMMAIRE

1.	OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION D'UNE POLITIQUE CLIMAT-AIR-ÉNERGIE.....	8
1.1.	RESPECT DE L'OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE	8
1.2.	METTRE EN PLACE UN SUIVI ET UNE ÉVALUATION QUALITATIF ET QUANTITATIF	8
2.	CADRAGE DU PÉRIMÈTRE DU SUIVI OPTIMAL POUR UN TERRITOIRE EN TRANSITION	10
2.1.	LES THÉMATIQUES À ABORDER ET LES DISPOSITIFS À ASSOCIER	10
2.2.	LE PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE	11
3.	CONSTRUCTION D'UN DISPOSITIF DE SUIVI D'UNE POLITIQUE CLIMAT-AIR-ÉNERGIE	11
3.1.	PILOTAGE, SERVICES ET ACTEURS DU TERRITOIRE À ASSOCIER	12
3.2.	DEFINIR LES INDICATEURS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	15
3.2.1	DES INDICATEURS D'IMPACT GLOBAL	15
3.2.2.	DES INDICATEURS DE RESULTATS	15
3.2.3.	DES INDICATEURS PROPRES À LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS	15
3.3.	LE FORMAT DU TABLEAU DE BORD	17
3.4.	RÉALISATION DU SUIVI ET COLLECTE DES INDICATEURS	18
4.	COMMUNICATION	20
4.1.	COMMUNICATION ET VALORISATION AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ	20
4.2.	COMMUNICATION AUPRES DES ACTEURS DU TERRITOIRE ET DES CITOYENS	21
5.	ÉVALUATION	22
5.1	RETOUR D'EXPÉRIENCE : ÉVALUATION À MI-PARCOURS DU PCAET DE HAUT-BUGEY AGGLOMÉRATION	22
5.2	RETOUR D'EXPÉRIENCE ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE DU PCAET DE TOULOUSE MÉTROPOLE 2018-2023	22
5.2.1.	CONTEXTE	22
5.2.2.	FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE	22
5.2.3.	MÉTHODE EMPLOYÉE	23
5.2.4.	BILAN ET RECOMMANDATIONS	23

INTRODUCTION

Créé par la loi de transition énergétique, le plan climat-air-énergie territorial (PCAET) est le dispositif de référence de l'action du bloc communal. Le PCAET est obligatoire pour les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre de plus de 20 000 habitants, soit un total de 756 EPCI. Au 1^{er} janvier 2021, 760 collectivités ont lancé l'élaboration d'un plan climat-air-énergie (PCAET) dont 194 ont été approuvés.

L'enquête réalisée par AMORCE début 2020 a montré que les collectivités ont bien progressé dans la mise au point de politiques climat air énergie et leur suivi. Nombreuses sont les collectivités qui ont fixé, dans leur plan climat-air-énergie, des objectifs et des indicateurs. Hormis celles engagées dans une démarche Cit'ergie (devenu désormais « Territoire engagé dans la transition écologique », volet climat-air-énergie) qui impose un suivi annuel et un cadre d'évaluation, les autres n'ont en général pas encore mis au point une méthodologie précise ou un outil de suivi propres aux actions qu'elles prévoient d'engager.

Il est constaté que les PCAET sont souvent approuvés même si tous les éléments du dispositif de suivi et d'évaluation ne sont pas présents. Quand ce dispositif est présent, il est observé des indicateurs plus ou moins nombreux et/ou pertinents, des descriptions succinctes du suivi à réaliser. Or ce dispositif de suivi et d'évaluation va être essentiel pour les collectivités dans les mois à venir car beaucoup vont devoir préparer le bilan à mi-parcours de leur PCAET obligatoire après trois ans de mise en œuvre et l'évaluation du PCAET au bout de six ans de mise en œuvre.

Bien que les deux démarches de suivi et d'évaluation aient des objectifs distincts, le suivi est au service de l'évaluation du PCAET. Ce guide méthodologique met l'accent sur les outils et dispositifs de suivi, cependant la collectivité doit bien avoir en tête l'objectif de venir alimenter l'évaluation. En tant que tel, le suivi des actions du PCAET a un objectif plus opérationnel (là où l'évaluation a un objectif stratégique) : suivre l'avancement des actions prévues dans le PCAET ; et à chaque bilan (mi-parcours et fin du PCAET), c'est la mise en perspective de cet avancement des actions au regard des impacts observés sur le territoire qui va permettre de renforcer les actions et les moyens.

Dans ce cadre, cette publication a pour objectif de proposer un guide pour accompagner les intercommunalités dans la construction, la structuration et la consolidation de la méthodologie de suivi de la mise en œuvre et d'évaluation¹ d'une politique climat-air-énergie transversale sur la base de la construction et de l'utilisation d'un tableau de bord. Il s'agit de développer ou de renforcer la « culture » de suivi et de l'évaluation.

Ce guide reprend des éléments issus des exigences de la démarche Cit'ergie (devenu désormais « Territoire engagé dans la transition écologique », volet climat-air-énergie) et enrichis des résultats d'une enquête réalisée par AMORCE sur les bonnes pratiques des intercommunalités et leurs attentes pour celles n'ayant pas mis en place de suivi. L'enquête s'adressait à toutes les collectivités qui se sont engagées ou qui souhaitent s'engager dans la mise en place d'une méthodologie de suivi de leur PCAET, et plus généralement de l'ensemble des politiques publiques. Elle avait pour objectif de :

- Repérer les initiatives déjà en place dans les collectivités
- Cibler le besoin et les difficultés des collectivités
- Identifier les liens et articulations nécessaires entre le suivi du PCAET et de l'ensemble des politiques des collectivités

Ce mode d'emploi comprend à la fois, des résultats issus de l'enquête, des préconisations et des liens vers le référentiel Cit'ergie. Il a été réalisé avec les apports des partenaires, à savoir les membres de l'Association des Professionnels en Conseil Climat Énergie et Environnement (APCC) et le Cerema.

¹ Remarque : ce guide aborde les questions d'évaluation dans la mesure où celles-ci guident la définition des indicateurs – dont ceux de suivi – mais ne se veut pas exhaustif sur la méthode d'évaluation. [Le guide de l'ADEME « Évaluer mon PCAET »](#) est une ressource intéressante.

1. Objectifs du dispositif de suivi et d'évaluation d'une politique climat-air-énergie

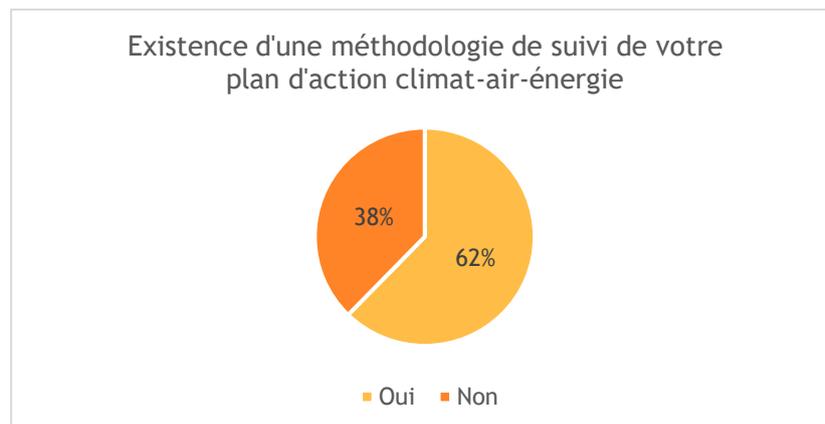
1.1. Respect de l'obligation réglementaire

Le décret du 28 juin 2016 relatif au plan climat-air-énergie territorial a créé l'article R.229-51 au Code de l'environnement qui dispose que « *le plan climat-air-énergie territorial prévu à l'article L. 229-26 est l'outil opérationnel de coordination de la transition énergétique sur le territoire (...)* » et qu'il « *comprend un diagnostic, une stratégie territoriale, un programme d'actions et un dispositif de suivi et d'évaluation* ».

Le texte réglementaire ne donne toutefois qu'une définition sommaire du dispositif de suivi et d'évaluation. Il est prévu que « *le dispositif de suivi et d'évaluation porte sur la réalisation des actions et le pilotage adopté. Il décrit les indicateurs à suivre au regard des objectifs fixés et des actions à conduire et les modalités suivant lesquelles ces indicateurs s'articulent avec ceux du schéma régional du climat, de l'air et de l'énergie, ceux du schéma d'aménagement régional et ceux du schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires. Après trois ans d'application, la mise en œuvre du plan climat-air-énergie territorial fait l'objet d'un rapport mis à la disposition du public* ».

Force est de constater que ce manque de définition claire et précise impacte ce qui est mis en œuvre concrètement par les collectivités. En effet, le suivi et l'évaluation restent encore à développer au sein des intercommunalités. Beaucoup de collectivités sont encore en train de construire la méthodologie de suivi et d'évaluation de leur PCAET.

D'après l'enquête menée par AMORCE, la majorité des répondants ont indiqué avoir prévu une méthodologie de suivi du plan d'action de leur PCAET. **38% des collectivités ont indiqué ne pas disposer de méthodologie de suivi.** Pour ces collectivités, la méthodologie de suivi reste à construire une fois que le PCAET sera adopté. La méthodologie pour faire le bilan à 3 ans et l'évaluation à 6 ans sera construite soit dans le cadre de groupes de travail dédiés, soit avec l'appui d'un bureau d'études.



1.2. Mettre en place un suivi et une évaluation qualitatif et quantitatif

Le suivi permet de s'assurer de l'avancement du PCAET par rapport aux objectifs fixés. Il doit être un élément central de l'animation et de la mise en œuvre des actions du plan climat-air-énergie. Il s'appuie sur un tableau de bord alimenté par des indicateurs qui doivent être définis en amont pour suivre la mise en œuvre des actions et vérifier qu'elles permettent d'atteindre les objectifs. Le dispositif de suivi s'appuie sur des moyens humains et se doit d'être transversal au sein de la collectivité et en lien avec les porteurs d'actions externes pour une meilleure implication de l'ensemble de la collectivité et des acteurs dans le PCAET.

Plusieurs types de suivi peuvent être mis en place : un **suivi qualitatif** et un **suivi quantitatif**. Le suivi qualitatif permet d'avoir une vision de l'avancée opérationnelle et la mise en œuvre de chaque action. Il permet de réajuster et faire évoluer le programme d'actions selon les priorités et les freins soulevés. À l'inverse le suivi quantitatif permet de suivre par le biais d'indicateurs les atteintes des objectifs.

Pour un suivi quantitatif, il est nécessaire de fixer des objectifs opérationnels à chaque action dans les fiches actions. Un indicateur de suivi est connu de la personne en charge de l'action et ne dépend pas de facteurs externes (par exemple : nombre de formations organisées). A ce type d'indicateur opérationnel doit être associé un objectif cohérent avec l'impact attendu (par exemple, si l'impact est de faire passer à l'action tous les maires, il faudra déterminer un nombre de formations adéquat). Le suivi quantitatif ne peut être exhaustif sur l'ensemble des mesures d'un PCAET. Il s'agira de déterminer un ou deux indicateurs maximums par fiche action, et de cibler au début les actions phares du PCAET (une vingtaine d'indicateurs). Ces indicateurs doivent être facilement collectables et ne sont donc pas des indicateurs de résultats – à moins d'avoir un mode de collecte simple (exemple : une borne de comptage des cyclistes mesure un résultat, qui pour le coup est facilement récupérable ; alors que le nombre de km de voies cyclables en site propre mesure la mise en œuvre par la collectivité).

Pour le suivi qualitatif, il peut s'agir de passer en revue les fiches action et d'indiquer quelles mesures sont entamées, avancées ou pas encore démarrées.

Il est pertinent de cumuler ces deux types de suivi pour avoir une vision générale de la mise en œuvre des actions. Le suivi qualitatif permet de pallier le manque d'informations qui peut être lié au suivi quantitatif, pour être efficient dès les premiers mois (ou la première année) de mise en œuvre. En outre certaines actions ne peuvent pas être quantifiées ; le suivi qualitatif pourra permettre de s'assurer de leur mise en œuvre et de leur évaluation.

L'évaluation permet d'entrer dans le détail à intervalles de temps plus espacés pour analyser la pertinence, les modalités de mise en œuvre, l'efficacité et la durabilité des mesures mises en place. L'évaluation peut aussi être l'occasion de questionner à nouveau les outils de suivi et d'évaluation mis en place.

Deux types d'évaluation doivent être prévus : l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation au bout des six ans de mise en œuvre du PCAET. L'évaluation à mi-parcours permet de faire un point d'étape de l'avancée des actions et de l'atteinte des objectifs au regard des actions mises en œuvre sur le territoire. Elle permet de réorienter, de confirmer que la collectivité est dans la bonne direction, et de renforcer les moyens de mise en œuvre (partenariats, moyens humains et financiers...)

L'évaluation du PCAET au bout de 6 ans, permet d'examiner les impacts et les effets des actions sur le territoire, de s'assurer de l'atteinte des objectifs et si ce n'est pas le cas de déterminer la cause de la non-atteinte des objectifs. Elle doit servir de phase de diagnostic et d'état des lieux pour le prochain plan climat. L'évaluation finale consiste en un bilan complet de toutes les actions qui ont été mises en place et participe ainsi au diagnostic du nouveau PCAET.

Le suivi et l'évaluation doivent être traités ensemble car ils sont étroitement liés. En effet, il est nécessaire de traiter les deux aspects en même temps car le choix des indicateurs de suivi et d'impact va conditionner l'évaluation du PCAET. C'est la réflexion méthodologique autour de ce qui sera évalué (impact, efficience...) qui permet de cibler les indicateurs opérationnels à suivre.

Ces deux processus sont fondamentaux pour examiner la pertinence du PCAET et assurer sa mise en œuvre. Ils permettent de faire vivre le PCAET, de l'animer, de s'assurer de son appropriation et son application par les services de la collectivité, et par les acteurs du territoire.

Le dispositif de suivi et d'évaluation est fondamental pour engager efficacement la collectivité et le territoire dans la durée et assurer une montée en puissance des PCAET. Il va contribuer à l'amélioration continue du PCAET tout en évitant une érosion de la motivation des acteurs suite au travail important déjà mené pour la définition des actions. Ce sont des étapes essentielles à la mise en œuvre des politiques publiques climat-air-énergie.

2. Cadrage du périmètre du suivi optimal pour un territoire en transition

Le périmètre du suivi doit être défini en se basant sur le périmètre de l'évaluation : commencer par définir ce que la collectivité souhaite évaluer permettra d'établir les éléments structurants de la méthodologie de suivi. Il permettra de définir les thématiques à aborder, les politiques à associer et les périmètres géographiques du suivi. Le cadrage du suivi permettra de construire le tableau de bord pour qu'il soit le plus facile d'utilisation et le plus efficace.

2.1. Les thématiques à aborder et les dispositifs à associer

Les thématiques à suivre et évaluer correspondent à la structure du PCAET et sont donc issues de la réflexion stratégique et de la priorisation des enjeux sur le territoire. Il est donc conseillé de suivre la structure du PCAET : soit en thématiques larges (habitat, mobilité etc.) soit en axes stratégiques plus précis (rénovation, communication, modes actifs...).

Les thématiques à aborder vont donc regrouper notamment :

- Les secteurs réglementaires issus du décret PCAET (habitat, développement économique, plan agricole durable et plan alimentation territoriale, stratégie de mobilité).
- Les thématiques transversales issues des autres politiques publiques, ayant un impact sur les enjeux climat-air-énergie (patrimoine de la collectivité pour les consommations d'énergie, santé pour les émissions de polluants atmosphériques, agriculture pour le stockage carbone...). Il peut également s'agir des autres politiques qui gravitent autour ou avec une articulation comme l'urbanisme, le tourisme, la politique de la ville, la culture, la formation, l'action sociale-jeunesse, l'emploi, etc.

Comme cela doit être le cas lors de l'élaboration du PCAET, le lien avec les autres politiques publiques est primordial aussi dans le dispositif de suivi et d'évaluation. Les thématiques abordées peuvent relever d'autres services que celui en charge du PCAET. Il est alors nécessaire de les associer pour avoir une vision d'ensemble.

En premier lieu, il convient d'identifier les politiques publiques liées au PCAET. Les thématiques sectorielles telles que le Plan de mobilité, le programme local de prévention des déchets ménagers et assimilés, Plan Alimentaire Territorial peuvent fixer des indicateurs de suivi qui vont pouvoir nourrir le dispositif de suivi du PCAET. De même, les thématiques transversales telles que Cit'ergie, Territoire à énergie positive (TEPOS), Contrat de Transition Ecologique ou les nouveaux contrats de relance et de transition écologique (CRTE) définissent des indicateurs de suivi obligatoires. Le PCAET vient se caler sur les indicateurs et dispositif déjà définis. Il aura pour rôle de rassembler les indicateurs et les bilans, et de les mettre en lien au regard des objectifs climat-air-énergie. Pour regrouper les politiques existantes, il sera nécessaire de comparer les périmètres géographiques (voir partie suivante).

Sinon, il est nécessaire d'identifier, avec les services concernés par ces politiques publiques, les indicateurs collectables. Les services sont ceux de la collectivité (urbanisme, mobilité...) mais pas seulement, la collectivité peut s'appuyer sur des acteurs externes tels que les syndicats de déchets, les départements, les agences de l'eau ou encore la région. Par exemple, le département est impliqué pour le suivi des voies cyclables sur les routes départementales.

Les services et acteurs à mobiliser pour construire le dispositif sont les porteurs d'action identifiés dans chaque fiche-action du PCAET. Il est opportun de s'appuyer sur le suivi et l'évaluation du PCAET pour assurer le lien avec les acteurs et partenaires de la collectivité, pour s'inscrire dans le rôle de coordinateur de la transition énergétique et écologique – rôle demandé par le décret PCAET. Ce lien sera en effet primordial dans l'exercice d'évaluation pour mettre en regard les actions réalisées de façon globale sur le territoire et les impacts observés.

2.2. Le périmètre géographique

Le dispositif de suivi et d'évaluation doit se calquer sur le périmètre d'adoption du PCAET de l'intercommunalité. Il est cependant pertinent d'intégrer les dispositifs de suivi existants des politiques publiques liées au PCAET (voir partie ci-dessus). Pour cela, il est possible de :

- Bénéficier du suivi réalisé pour ces autres documents de planification (Schéma de cohérence territorial, Plan de mobilité, plan de prévention de l'atmosphère...) et analyser les résultats à la maille de l'intercommunalité.
- Travailler avec les porteurs de ces schémas et plans pour qu'ils puissent fournir des indicateurs de suivi et de résultats à l'échelle de l'intercommunalité.

À l'inverse, le dispositif de suivi et d'évaluation doit également tenir compte des communes membres. Il est important de les associer dans le suivi pour les impliquer dans la mise en œuvre des actions du PCAET. La commune est également dans certains cas la mieux placée pour suivre certaines actions. Là encore on retrouve le rôle du PCAET en **coordination des différentes actions**, et en agrégateur d'actions portées par divers acteurs, qui joueront donc un rôle clé dans le suivi et l'évaluation du PCAET, à la hauteur de leur rôle dans la mise en œuvre des actions. Il sera nécessaire d'identifier les actions (dans les fiches action puis dans le dispositif de suivi) où des porteurs autres que l'EPCI sont impliqués, et de créer une **gouvernance qui implique les partenaires et les maires** afin de faciliter le suivi et l'évaluation du PCAET.

Même si le suivi doit être fait à l'échelle du territoire concerné par le PCAET, une réflexion annexe peut être envisagée en relation avec les territoires voisins. Cette réflexion est nécessaire pour les EPCI qui sont impactés par les territoires limitrophes et leurs infrastructures (transport et industrie pour les émissions de GES ou production d'énergies renouvelables pour l'approvisionnement en énergie par exemple).

3. Construction d'un dispositif de suivi d'une politique climat-air-énergie

Ce dispositif doit être construit en fonction des spécificités de l'intercommunalité.

Le dispositif de suivi doit définir :

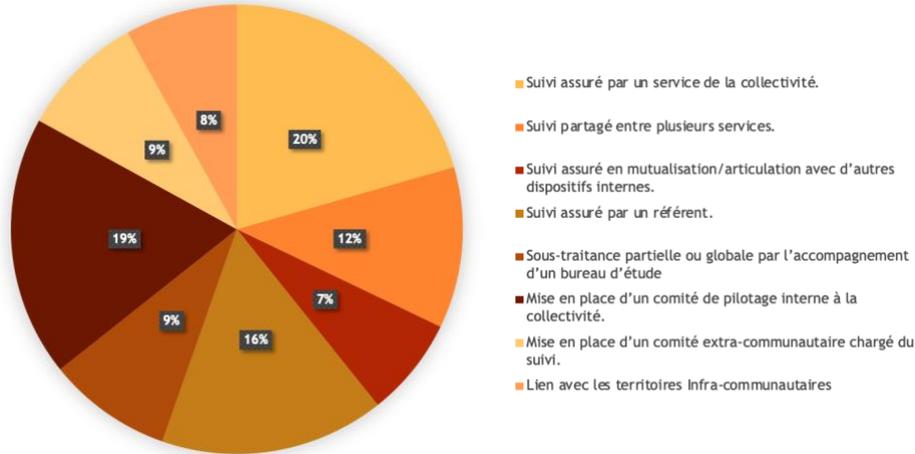
- La fréquence du suivi
- La personne en charge du suivi global (technicien et élu)
- Les personnes impliquées dans la collecte des indicateurs (personnes ressources)
- La gouvernance dans laquelle s'inscrivent le suivi et l'évaluation : rôle des COTECH ou groupes de travail thématiques, rôle du COPIL... et les livrables issus du suivi à présenter auprès de ces instances
- L'outil de suivi utilisée par la personne en charge du suivi global
- Les indicateurs définis, les objectifs à atteindre année par année, et les sources de données pour les indicateurs (personne, organisme, portail en ligne...). Ils doivent être compilés dans l'outil de suivi.

Il est recommandé que l'outil de suivi prenne la forme d'un tableau de bord. Son pilotage devra mobiliser des moyens en interne qui seront ainsi chargés d'alimenter le tableau de bord et de le mettre à jour et d'en analyser les résultats.

3.1. Pilotage, services et acteurs du territoire à associer

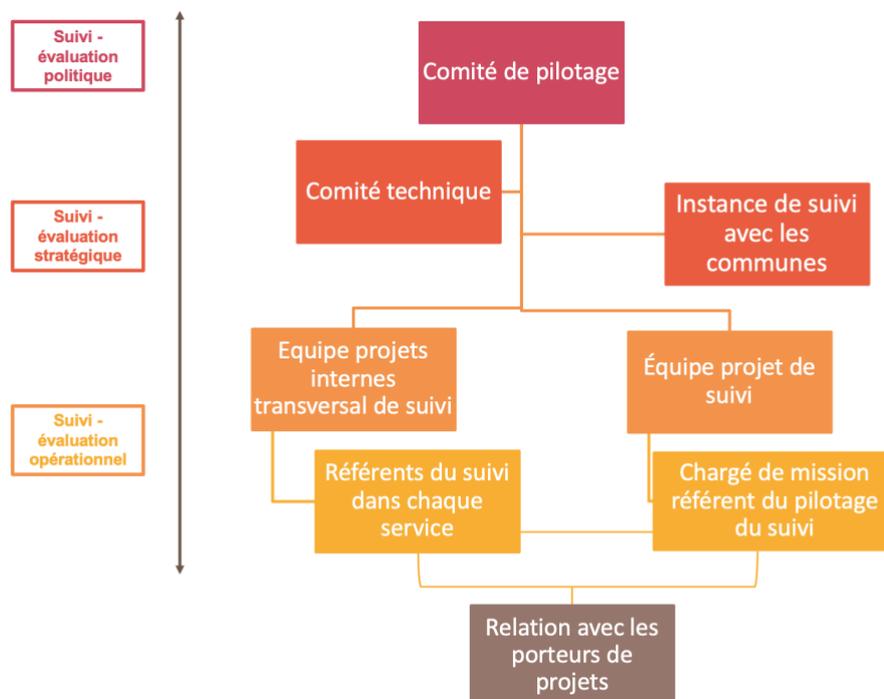
D'après l'enquête menée par AMORCE, il ressort que la gouvernance-type de mise en place pour suivre le plan d'action repose sur un chargé de mission référent, un comité technique et un comité de pilotage. Cependant, cette organisation ne permet pas toujours un suivi efficace. Il apparaît que le dispositif de suivi et d'évaluation est efficace lorsqu'un maximum d'acteurs sont associés.

Organisation de la gouvernance de la méthodologie de suivi



Le pilotage et la gouvernance du dispositif sont des éléments fondamentaux pour que le suivi ait un réel impact. Il existe différents échelons de suivi :

- un suivi politique de la stratégie qui vise des objectifs à long terme
- un suivi stratégique du programme d'action
- un suivi opérationnel en continu des différentes actions



Instance	Services/personnes associées	Objectifs et rôle	Périodicités des réunions
Équipe projet de suivi	Binôme technicien et élu garant du suivi et du lien entre tous les acteurs impliqués. Ça peut être le binôme en charge du PCAET	Suivi opérationnel Pilotage du suivi Animation du suivi	En continu
Équipe projet transversale de suivi	Référents du suivi dans chaque service	Suivi opérationnel Pilotage du suivi	Une fois par mois ou plus fréquemment en cohérence avec les habitudes de réunion « interservices »
Comité technique	Directeurs des services impliqués dans le PCAET	Suivi stratégique du PCAET Force de proposition au COPIL	Une fois par trimestre
Comité de pilotage	Tous les élus de l'intercommunalité et les élus des communes membres,	Vision stratégique et politique du PCAET	Une fois par an
Instance de suivi communal	Référents élu et technique chargé du suivi dans chaque commune	Suivi opérationnel des actions menées par les communes	Tous les 6 mois

En interne, le suivi ne doit pas reposer que sur **un seul chargé de mission référent**. Au sein de l'intercommunalité, une organisation transversale du suivi doit être développée. Plusieurs solutions peuvent être adoptées pour impliquer les services et les rendre acteurs du suivi. En premier lieu, la nomination d'un référent PCAET dans chaque service impliqué, pour former une **équipe projet transversale**. Une fréquence d'échange avec ces référents sera fixée, au moins mensuelle. Lors de ces réunions, l'**équipe projet de suivi** (technicien et élu référents) se charge de balayer les actions en cours pour renseigner les indicateurs. Une autre organisation peut être définie avec les référents suivi du PCAET. Par exemple, les référents au sein des services se chargent de remplir le tableau de bord en amont de ces points d'avancement réguliers. Dans tous les cas, l'organisation, la fréquence de réunion et de remontée des indicateurs, et le rôle de chacun doivent être définis.

À côté, le **comité technique (COTECH)** rassemble l'équipe projet élargie aux services de la collectivité impliqués dans le PCAET et les directeurs des services concernés, dont le directeur des services techniques. Ce COTECH peut convier plus largement les agents qui ne sont pas référent. Ce comité peut impliquer les référents techniques des partenaires des actions, en particulier si le COTECH se décline en COTECHs thématiques. Son rôle est d'avoir une vision stratégique de la mise en œuvre du PCAET et l'articulation entre les différentes politiques publiques.

Le portage politique est également essentiel. Il est donc nécessaire de mettre en place **un comité de pilotage (COPIL)** regroupant les élus de la collectivité et des élus des communes membres, animé par l'élu en charge du PCAET. Il peut impliquer les partenaires stratégiques et le Directeur général des services. Son rôle est d'avoir une vision stratégique des objectifs à long terme et de vérifier que les orientations du PCAET sont bien adaptées, voire de les réajuster si besoin. Une fois par an, l'équipe projet de suivi présente au COPIL le bilan des actions effectuées l'année passée avec les indicateurs clés, et une proposition de poursuite des actions pour l'année suivante (co-construite avec le COTECH). Le COPIL valide les actions prioritaires pour l'année suivante et valide un budget alloué. Il regroupe les élus en tant que décideurs de la collectivité. Cependant, l'équipe projet et le comité technique impliqués dans les actions du PCAET, mais aussi des partenaires

financiers, techniques ou institutionnels peuvent être associés au Comité de pilotage sans avoir de rôle décisionnel. Dans certains cas, le comité de pilotage peut être élargi, pour certaines sessions ou séquences, au comité technique et aux partenaires.

Si la collectivité est engagée dans d'autres démarches de transition écologiques et énergétique (par exemple les volets climat-air-énergie et/ou « Economie circulaire » de la démarche « Territoire Engagés pour la transition écologique » (ex-Cit'ergie), démarche TEPOS...), la définition des instances de suivi et des personnes référentes peut être mutualisée. Cette mutualisation peut permettre d'alléger le suivi et crée une vision transversale des actions et impacts induits. Il doit se réunir à *minima* une fois par an.

Au-delà des élus, les services des communes membres doivent être associées au suivi : des **instances de suivi communales** doivent être mises en place au niveau des élus comme des techniciens. Il peut être pertinent pour les impliquer de nommer des référents PCAET (élu et technicien) dans chaque commune qui seront chargés d'assurer un reporting au niveau intercommunal tous les six mois. Ce lien avec les communes permet de remonter les actions communales et également de créer une dynamique avec des partages d'expériences des communes entre elles.

Les acteurs privés peuvent être des porteurs d'action impliqués dans le suivi. Ils effectuent eux-mêmes le suivi de leurs actions et font remonter les indicateurs associés à la personne référente du suivi de la collectivité.

Les **partenaires**, tels que les agences locales de l'énergie, les observatoires régionaux, etc., qui ne sont pas directement des porteurs d'actions peuvent également être des personnes ressources pour collecter les indicateurs de suivi ou d'évaluation. Le suivi ainsi délégué aux porteurs d'actions et partenaires nécessitera un suivi de la part des agents de la collectivité (par la personne référente du suivi global ou bien par la personne référente au sein du service le plus en lien avec cette structure externe) pour s'assurer qu'une remontée du suivi se fasse *a minima* tous les six mois (au moment des COTECH auxquels les partenaires sont conviés). La délégation du suivi permettra à la fois d'acculturer aux enjeux air-énergie-climat à l'échelle opérationnelle et de responsabiliser les acteurs du territoire. Généralement, les partenaires s'engagent par le biais d'une **charte** pour mettre en œuvre des actions du PCAET.

Il peut être aussi intéressant pour la collectivité d'associer les **instances citoyennes** dans les différents comités. En effet, dans l'optique de l'évaluation des actions territoriales, des indicateurs doivent cibler les habitants afin de recueillir et d'évaluer leur perception de la mise en œuvre des actions du PCAET. Les citoyens sont donc aussi des acteurs ressources pour le suivi et l'évaluation. **L'implication des acteurs du territoire** (entreprises, citoyens, etc.), qui a été évoquée ci-dessus est absolument indispensable dans la réussite du PCAET. La collectivité peut choisir de mettre en place un **comité de suivi extra-communautaire** pour associer ces acteurs au suivi et à l'évaluation du PCAET. Ce comité peut être la même instance de concertation que celle mobilisée lors de l'élaboration du PCAET ou une instance existante (par exemple : conseil de développement.). Son rôle peut être :

- être relais de la collectivité qui lui partage le suivi annuel des actions mises en œuvre sur le territoire, et émettre des suggestions pour l'année à venir
- être acteur de l'évaluation en participant au bilan à mi-parcours sur les réussites et axes d'amélioration de l'action territoriale, en tant que partenaire ou bénéficiaire de ces actions. Il aura alors un rôle de contribution aux évolutions des orientations de la politique climat-air-énergie de la collectivité.

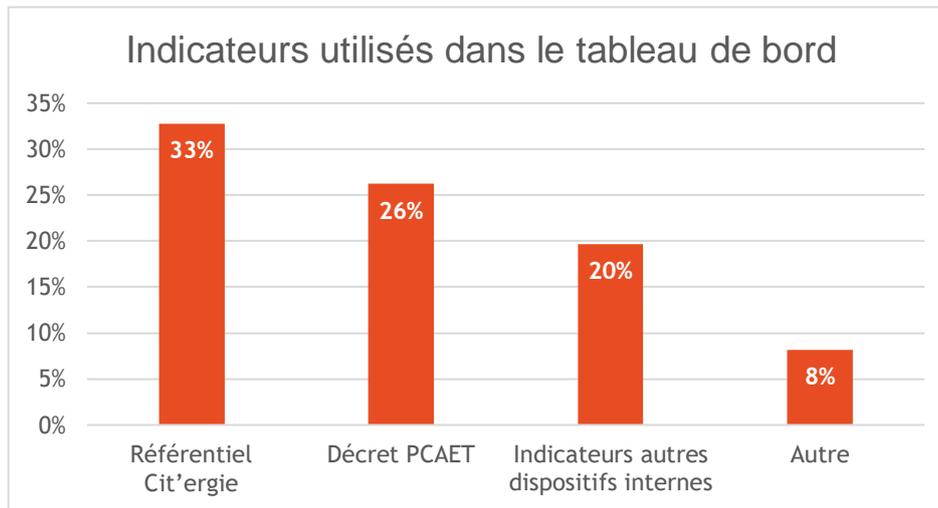
Il regroupera un vivier d'acteurs citoyens, associatifs ou privés pouvant participer au suivi et à l'évaluation des actions en travaillant avec la collectivité sur la perception et l'efficacité des actions mises en œuvre. Ce comité permettra également de faire émerger des bonnes pratiques et des retours d'expérience sur le territoire. Il aura également comme fonction de diffuser la politique de la collectivité, sensibiliser et former aux enjeux de la thématique climat-air-énergie et faire adhérer les acteurs du territoire au plan d'actions du PCAET.

À noter que les organisations impliquées dans la mise en œuvre des actions (qui peuvent être des associations ou entreprises) doivent être impliqués plus fortement, dans les comités techniques par exemple, car sont des personnes ressources sur les indicateurs à collecter sur leur domaine d'intervention (voir partie sur les thématiques du dispositif de suivi).

3.2. Définir les indicateurs de suivi et d'évaluation

Il faut distinguer plusieurs types d'indicateurs utiles dans le suivi et l'évaluation du PCAET.

Selon l'enquête d'AMORCE, les indicateurs de suivi sont ceux inspirés du référentiel Cit'ergie (33%), des indicateurs décrits dans le décret PCAET (26%) et des indicateurs d'autres dispositifs internes (urbanisme, biodiversité, trame verte et bleue, eau, etc.).



3.2.1 Des indicateurs d'impact global

Des indicateurs d'impact global peuvent concerner la réduction des émissions de CO₂, la réduction des consommations d'énergie, la qualité de l'air, la baisse de la vulnérabilité climatique du territoire au global pour le territoire et décliné par secteur. Ces indicateurs sont en lien direct avec les objectifs du PCAET et la trajectoire fixée sur le territoire à 2030 et au-delà.

Ce sont des indicateurs qui seront collectés auprès des observatoires régionaux climat-énergie et/ou ASQAA et seront utiles surtout pour l'évaluation finale, car la collectivité pourra accéder aux données des quatre à cinq premières années de son PCAET (en fonction des temporalités de mise à jour des inventaires annuels par les observatoires régionaux). Dans ces indicateurs d'impact il faut inclure les impacts environnementaux (indicateurs définis par l'évaluation environnementale du PCAET) qui seront à évaluer.

3.2.2. Des indicateurs de résultats

Les indicateurs de résultats, doivent correspondre aux enjeux prioritaires du PCAET et aux résultats attendus par le PCAET (exemple : nombre de logements rénovés, part modale du vélo, nombre de chaufferies bois sur le territoire, m² de panneaux solaires installés, etc).

Pour définir ces indicateurs, la collectivité peut s'inspirer d'exemples d'indicateurs présents dans des schémas supra (SRADDET, SNBC) pour choisir les indicateurs correspondant aux enjeux prioritaires et aux impacts attendus des actions phares du PCAET.

Ces indicateurs seront à collecter pour les exercices d'évaluation du PCAET car ils demandent un travail d'analyse conséquent afin de réorienter le PCAET. Il s'agira de mettre en regard les actions et les résultats effectifs (exemple : mettre en perspective un nombre de pistes cyclables créée avec une augmentation effective de la part modale du vélo).

3.2.3. Des indicateurs propres à la mise en œuvre des actions

Les indicateurs propres à la mise en œuvre des actions sont issus directement des porteurs d'action et pas uniquement la collectivité. Il peut s'agir de :

- Indicateurs globaux comme les moyens affectés aux actions (ex : ETP, euros). Un outil de pilotage très utile est **l'évaluation climat du budget de la collectivité**.
- Indicateurs par action : nombre de ménages conseillés à la rénovation énergétique, nombre d'aides financières attribuées pour l'achat d'un VAE, nombre de citoyens formés, nombre de km de voies cyclables, etc. Là aussi le choix des indicateurs prioritaires doit être cohérent avec le niveau de priorité et le niveau d'impact des actions. Pour être mesurables et collectables, les indicateurs doivent être définis avec les porteurs d'actions.

La collectivité peut s'inspirer des indicateurs issus du référentiel Climat-Air-Energie du dispositif « Territoire Engagé dans la Transition écologique » (ex-Citergie).

Ces indicateurs quantitatifs sont complémentaires au suivi qualitatif de l'avancement des actions. L'idéal est de viser une vingtaine d'indicateurs quantitatifs à remonter chaque année au COPIL et le bilan qualitatif de l'avancement **a minima annuellement**.

L'ensemble de ces indicateurs peut être compilé dans un tableau de bord (voir partie ad hoc).

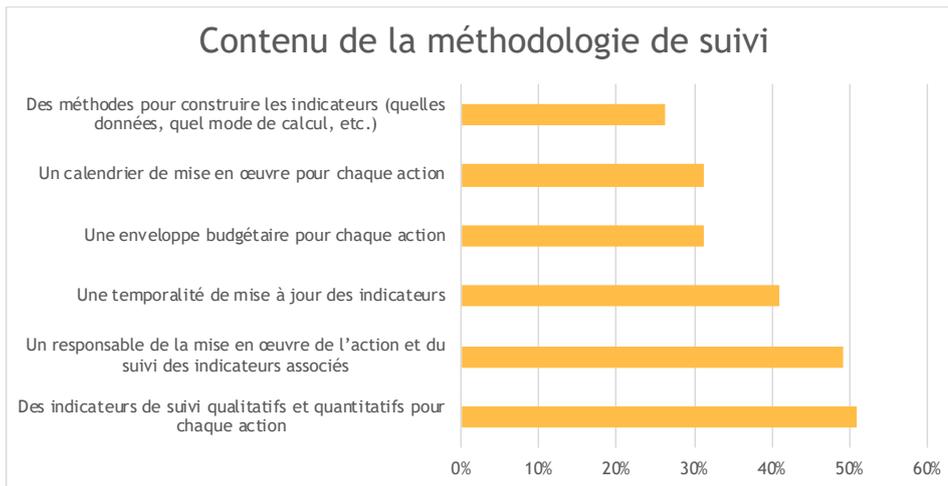
Pour chaque indicateur, un état des lieux initial et une cible déterminée dans le temps sont à définir. La cible doit être « SMART » c'est-à-dire Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel, et définis par la personne en charge de l'action (tout en étant cohérent avec le résultat d'impact attendu). Les sources de vérification et de collecte de la donnée doivent être clairement établies dès le départ.

La hiérarchisation et le choix des indicateurs est une étape primordiale afin de ne pas aboutir à un outil de suivi très complexe (éviter une « usine à gaz » qui prendrait trop de temps à mettre à jour, risquant d'être fait au détriment de la mise en place des actions du PCAET) (cf. partie sur la définition du périmètre et des thématiques). La collectivité doit prioriser en cohérence avec les enjeux climat-air-énergie les plus importants. Il est préférable pour la collectivité de s'appuyer sur un nombre d'indicateurs moindre mais avec des données solides.

La mise en lien des indicateurs entre eux et la comparaison par rapport aux objectifs définis (autant les objectifs opérationnels que les objectifs de résultats ou d'impact global en émissions de CO₂) **fait l'objet de l'exercice d'évaluation**. L'évaluation des moyens doit être complémentaire à l'évaluation des résultats, afin d'orienter la collectivité vers des actions performantes. Le ratio coût/efficacité sera utile à analyser.

3.3. Le format du tableau de bord

D'après l'enquête menée par AMORCE, il ressort que 57% des collectivités répondantes s'appuient sur un tableau de bord opérationnel qui comprend des indicateurs de suivi. Le suivi du plan d'action se compose, pour 31% des collectivités répondantes, d'un calendrier de mise en œuvre et d'une enveloppe budgétaire affectée par action. Pour 49% des collectivités, cette méthodologie de suivi est pilotée par un responsable qui est chargé de mettre à jour et suivre les actions ainsi que les indicateurs associés.



Le tableau de bord doit être alimenté le plus régulièrement possible. Il doit permettre de répondre à un double objectif : un suivi qualitatif et quantitatif des actions du PCAET.

Le tableau de bord doit contenir un certain nombre de rubriques essentielles pour optimiser le suivi. Pour éviter un tableau trop volumineux, s'avérant au final peu opérationnel, il peut être pertinent d'avoir plusieurs tableaux de suivi retraçant différents objectifs :

- un tableau récapitulatif général qui permet d'avoir une vision globale
- un tableau par thématiques pour avoir un suivi opérationnel des actions
- des tableaux de suivi par communes membres de l'intercommunalité

Le premier tableau récapitulatif permettant d'avoir une vision générale comprendrait comme rubriques :

- Les grandes thématiques
- Les politiques ou autres dispositifs concernés
- Le pilote du suivi
- L'état d'avancement
- Les objectifs globaux par thématiques
- Des indicateurs stratégiques (macro) offrant une vision globale du PCAET
- Le budget global par thématiques

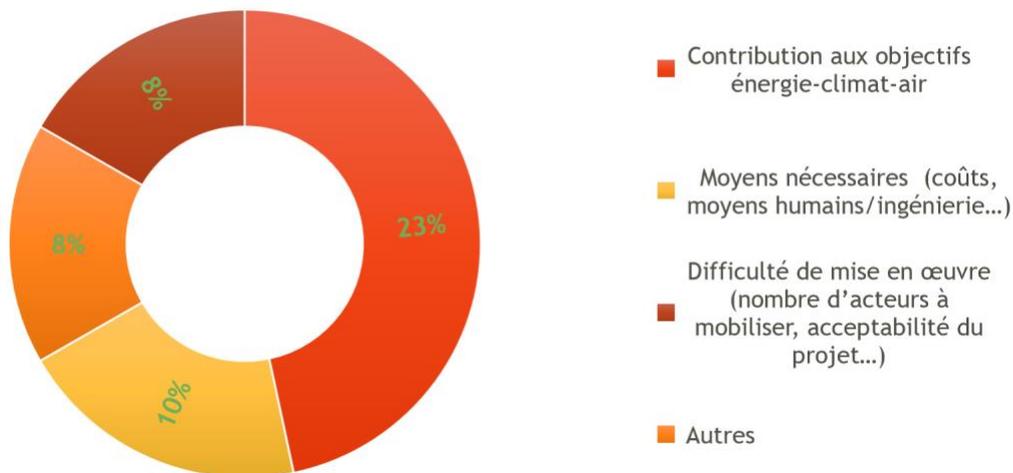
Chaque tableau par thématiques comprend :

- Les actions
- Les politiques publiques de référence
- Le service de la collectivité concerné par l'action
- Le maître d'ouvrage de l'action
- Le pilote du suivi
- Les acteurs/partenaires associés
- Le calendrier de réalisation
- Le budget par actions et les financeurs en cas d'aides financières (subvention, dotation, mécénat...)
- L'état d'avancement par actions
- Les objectifs
- Les indicateurs par action et la source des données

Pour impliquer les communes membres dans le suivi, un tableau de suivi peut leur être proposé de manière individuelle.

D'après l'enquête menée par AMORCE, il ressort que seulement 25% des collectivités répondantes ont hiérarchisé les actions dans le tableau de suivi. Les actions ont été hiérarchisées pour 23% des collectivités répondantes en tenant compte de leur contribution aux objectifs climat-air-énergie, puis en fonctions des moyens nécessaires pour les réaliser (10%) et enfin selon les difficultés de mise en œuvre (8%).

Critères de hiérarchisation des actions dans la tableau de bord



Au sein du tableau de bord, une hiérarchisation doit être réalisée entre les différentes thématiques et entre les actions des grandes thématiques. Cette hiérarchisation doit se baser sur :

- les priorités politiques de la collectivité,
- la contribution aux objectifs climat-air-énergie,
- la temporalité (actions plus rapides à mettre en place).

3.4. Réalisation du suivi et collecte des indicateurs

Le suivi qualitatif est effectué grâce au suivi de l'état d'avancement de l'action (réalisé, en cours, démarré, non commencé). Il permet aussi d'analyser les ressources en termes de moyens que la structure consacre aux différentes actions. Le suivi des budgets permet d'examiner si les fonds prévus sont bien alloués pour réaliser les actions : il doit être lié au vote des budgets de la collectivité c'est-à-dire qu'à chaque vote du budget, la collectivité doit rappeler les objectifs du PCAET. Le suivi qualitatif doit être effectué en continu, mais un point d'étape peut être fait tous les six mois.

Une solution de suivi a minima (proposée dans un objectif de consacrer davantage de temps à la mise en œuvre des actions qu'à leur suivi dans le cadre de moyens limités) sera d'organiser une journée où tous les services et acteurs porteurs d'actions sont rassemblés, et de balayer avec eux les fiches actions pour un suivi qualitatif : quelles mesures sont bien avancées, en cours ou non démarrées. Ce point d'étape qui peut avoir une fréquence annuelle, donne une vision globale à la personne chargée du PCAET dans la collectivité et permet à chaque porteur d'action d'identifier sa feuille de route pour l'année à venir.

Le suivi quantitatif consiste à collecter les indicateurs numériques définis (voir partie précédente) qui sont propres à une action (indicateur de suivi opérationnel) et donc collectés auprès du porteur d'action. Il est intéressant de se fixer des objectifs pour chaque année, avec une montée en charge année après année, pour mesurer l'atteinte des objectifs par action.

L'accès aux données locales climat-air-énergie :

Les données climat-air-énergie locales se sont multipliées avec notamment l'obligation pour les gestionnaires de réseaux de distribution (GRD) de mettre à disposition des collectivités les données de consommation d'énergie pour l'exercice de leurs missions. Elles sont aujourd'hui pour la plupart publiées en open-data et librement accessibles sur internet :

- Plateforme nationale du Service des Données et Études Statistiques (SDES) du ministère de la Transition écologique et solidaire ;
- Plateformes des observatoires des agences régionales de l'énergie et de l'environnement (22 observatoires régionaux sur le territoire) ;
- Plateformes nationales des gestionnaires des réseaux de distribution d'énergie (agence ORE) et de transport d'énergie (plateforme ODRÉ).

Cela étant, même sans spécialistes du traitement des données au sein de leurs services, la collectivité peut exploiter certains jeux de données.

Pour aller plus loin :

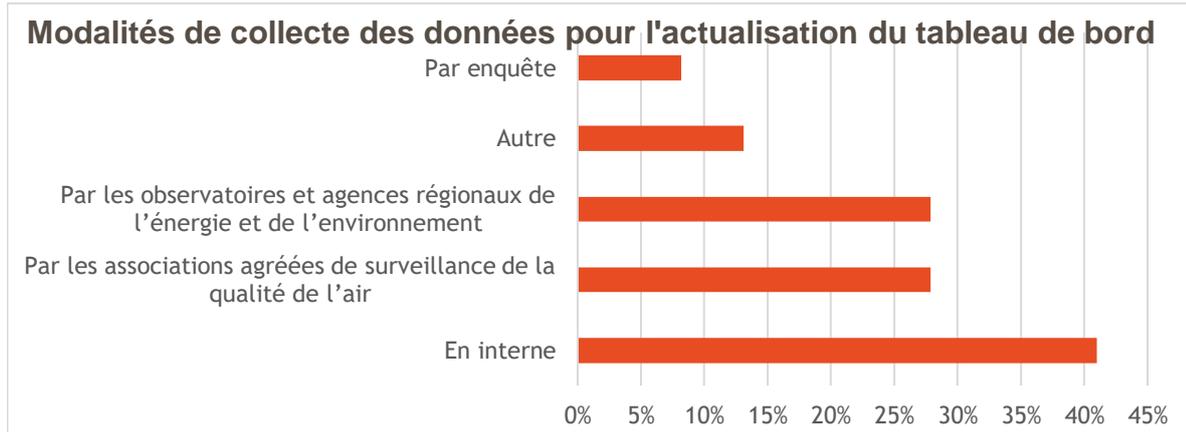
- *Indicateurs territoriaux climat-air-énergie : lesquels choisir et comment les utiliser ? (Janvier 2020), Club STEP*
- *Consolider les outils climat air énergie : Cas d'usage à destination des Collectivités débutantes, ENP73 (février 2021), AMORCE*

Sur la base du dispositif de suivi, le programme d'actions doit être actualisé et adapté chaque année pour faire face aux nouveaux enjeux, aux difficultés, renforcer les impacts des actions et les moyens. Le bilan effectué avec les référents du suivi et le COTECH permet au COPIL PCAET d'effectuer ce travail.

Les indicateurs de suivi collecté doivent être utile au COPIL PCAET pour établir sa feuille de route année après années. En ce sens, une sélection d'une vingtaine d'indicateurs prioritaires peut être définie dans le tableau de bord, pour être remontée au COPIL chaque année.

La collectivité peut se faire accompagner, tant dans la définition des indicateurs de suivi et d'évaluation (définis lors de la construction du PCAET), que pour le suivi annuel ou pour les exercices d'évaluation à mi-parcours et bilan final. Un bureau d'études spécialiste peut accompagner la collectivité à collecter les indicateurs de façon annuelle (4-5 jours de travail par an pour le suivi), apporter son regard externe sur le dispositif mis en place par la collectivité et analyser le choix des indicateurs au service de l'évaluation l'action territoriale. La pertinence d'une intervention extérieure est mise en avant dans les collectivités engagées dans le dispositif « Territoire Engagé dans la Transition Ecologique » (ex-Cit'ergie), où cet exercice de la visite annuelle vient rythmer la mise en œuvre pluriannuelle, permet un suivi des actions et un coup de pouce aux élus dans le portage des actions.

D'après l'enquête menée par AMORCE, il ressort que 93% des collectivités répondantes ne disposent pas de toutes les méthodes et des données pour mettre à jour les indicateurs. Ceci signifie que la plupart des collectivités fixent des indicateurs sans avoir identifié les modalités pratiques associées (recueil des données, fréquence de mise à jour, etc.). Pour les autres collectivités, elles actualisent le tableau de bord grâce aux données collectées en interne (41%) et par le biais des observatoires, des agences régionales de l'énergie et du climat et des associations agréées de surveillance de la qualité de l'air (28%).



4. Communication

La communication ou le reporting des résultats du suivi et de l'évaluation est une étape indispensable pour mobiliser aussi bien au sein de la collectivité qu'auprès des acteurs du territoire.

4.1. Communication et valorisation au sein de la collectivité

Les résultats du suivi, et principalement les résultats du tableau de bord, sont partagés avec l'ensemble des services de la collectivité pour 20% des collectivités répondantes. Ce reporting en interne se fait dans la majorité des cas auprès des directions concernées par le PCAET, lors du comité technique ou lors des visites du conseiller Cit'ergie lorsque la collectivité est engagée dans ce label.

Un reporting annuel est également fait de l'avancée des actions auprès de l'instance de gouvernance de la collectivité dans 34% des cas. Le reporting aux élus se fait principalement lors des comités de pilotage du PCAET. Il passe également par l'intégration du suivi du PCAET dans le rapport annuel de développement durable présenté en conseil communautaire.

La communication et la valorisation de la mise en œuvre du PCAET au sein de la collectivité sont les actions les plus faciles à mettre en place. Elles permettent de faire des objectifs et des enjeux du PCAET un élément transversal à l'ensemble de la collectivité et d'impliquer tous les services dans la mise en œuvre du PCAET. Ce reporting en interne peut se faire non seulement auprès des directions concernées par le PCAET, c'est-à-dire qui sont porteuses d'une action du PCAET, mais également auprès de directions plus éloignées du sujet. Des réunions de présentation ou de formation peuvent être mises en place pour partager la mise en œuvre du PCAET.

Au-delà de la communication, certaines collectivités utilisent le dispositif de suivi et d'évaluation comme un véritable outil de management des équipes.

Un bilan doit être présenté lors des réunions du comité technique mis en place pour le suivi du PCAET ou lors des visites du conseiller Cit'ergie lorsque la collectivité est engagée dans cette démarche. Un reporting annuel doit être réalisé sur l'avancée des actions, non seulement lors du comité de pilotage mais aussi auprès de l'instance de gouvernance de la collectivité, lors d'un conseil communautaire par exemple.

La collectivité a plusieurs obligations dans ce domaine : tout d'abord, elle est tenue au bout de trois ans d'application, de mettre à disposition un rapport d'évaluation intermédiaire sur la mise en œuvre du plan climat-air-énergie territorial auprès du public, qui sera aussi transmis au Préfet de région et au Conseil régional. Une nouvelle évaluation doit être réalisée au bout de six ans, complétant l'évaluation à mi-parcours.

Le dispositif de suivi et d'évaluation doit être intégré au rapport annuel de développement durable présenté en conseil communautaire. En effet, les communes de plus de 50 000 habitants doivent préalablement aux débats sur le projet de budget, présenter un rapport sur la situation en matière de développement durable intéressant le fonctionnement de la collectivité, les politiques qu'elles mènent sur leur territoire et les orientations et programmes de nature à améliorer cette situation.

Ce rapport de développement durable doit traiter cinq thématiques :

- Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère,
- Préservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources,
- Épanouissement de tous les êtres humains,
- Cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations
- Dynamiques de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

Ce rapport sert également à communiquer auprès des citoyens et des acteurs privés (cf. ci-après).

4.2. Communication auprès des acteurs du territoire et des citoyens

La communication auprès des acteurs du territoire permet de mobiliser et impliquer l'ensemble des acteurs, des partenaires de la collectivité ou citoyens. Elle permet en effet de rendre compte de l'action de la collectivité, des avancées réalisées, des freins rencontrés et d'explicitier des changements éventuels dans la politique énergétique locale.

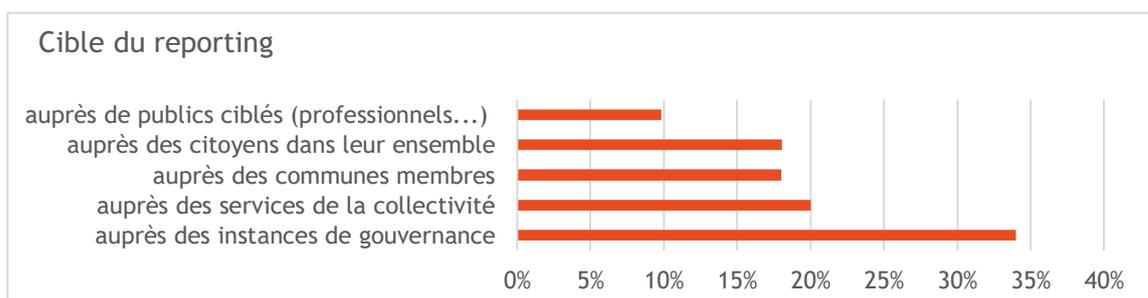
La collectivité peut mettre en place différents moyens comme :

- le développement d'instances participatives,
- la tenue de réunions publiques,
- des communications spécifiques dans le bulletin municipal ou au travers de rapports d'activité ;
- l'organisation de journées portes ouvertes ou de parcours de visite d'installations techniques, etc.

Après le COPIL annuel PCAET et la remontée des indicateurs de réalisations suivis, la collectivité peut partager les résultats lors d'une réunion publique pour partager ces résultats, et bénéficier du retour des participants quant aux actions menées sur le territoire.

Pour l'évaluation, il sera nécessaire d'associer les bénéficiaires des actions (habitants, agriculteurs, entreprises...) dans le processus d'évaluation à 3 ans et à 6 ans, pour évaluer les points forts et les axes d'amélioration des actions.

D'après l'enquête d'AMORCE, le reporting se fait aujourd'hui en majorité au sein de la collectivité vers les services et les instances de gouvernance.



5. Evaluation

Afin de mettre en exergue les liens entre la construction du dispositif du suivi annuel du PCAET et l'exercice d'évaluation du PCAET, et **illustrer de façon concrète comment le suivi est au service de l'évaluation** et du renforcement des PCAET, deux retours d'expériences sont présentés :

5.1 Retour d'expérience : Évaluation à mi-parcours du PCAET de Haut-Bugey Agglomération

Dès l'origine, Haut-Bugey Agglomération avait prévu une prestation Cit'ergie pour accompagner l'élaboration de son PCAET de manière à intégrer un dispositif de suivi et d'évaluation et à assurer la présence d'un consultant sur un cycle de 4 ans mais aussi dans le but d'assurer la performance de son plan d'actions.

Trois ans après le démarrage de la mise en œuvre du PCAET, le dispositif Cit'ergie a de nouveau été utilisé pour bâtir l'évaluation à mi-parcours du PCAET. Entre temps, la collectivité avait fait le choix de repartir pour un deuxième cycle Cit'ergie visant un renouvellement de son label CAP Cit'ergie (désormais "deux étoiles") en 2022, en incluant une actualisation de l'état des lieux en 2020 et une visite annuelle complétée par une évaluation à mi-parcours du PCAET en 2021.

Si une visite annuelle Cit'ergie (désormais Territoire Engagé pour la Transition Écologique, volet Climat-Air-Énergie) permet chaque année de dresser un point d'étape avec les services et les élus sur les progrès constatés depuis l'année précédente et les freins rencontrés, cela ne suffit pas pour constituer une évaluation à mi-parcours. La visite annuelle a donc été complétée par 11 entretiens avec les services et 8 entretiens avec les Vice-Président.es. Pour chaque entretien avec les services, une trame envoyée au préalable aux participants leur permettait de se situer par rapport aux actions du PCAET, par rapport aux indicateurs d'activités mais aussi par rapport aux indicateurs du territoire (consommation d'énergie, émissions de GES, polluants atmosphériques et production d'énergie renouvelable). Ces entretiens ont participé à la construction de l'évaluation : mise à jour des indicateurs, identification des freins et des progrès, parfois suppression et réorientation de certaines actions. Les entretiens avec les Vice-Président.es, moins formels, ont eu pour vertu principale de leur faire prendre conscience des interactions entre les différentes compétences et commissions et de l'importance d'accroître le travail en transversalité, acculturant les nouveaux élus aux enjeux climat-air-énergie.

La synthèse de ces entretiens, complétée par l'évolution du score Cit'ergie depuis l'origine de la démarche, a été présentée aux services et aux élus avec une "feuille de route" visant à atteindre les "trois étoiles" du label en 2025.

5.2 Retour d'expérience évaluation intermédiaire du PCAET de Toulouse Métropole 2018-2023

5.2.1. Contexte

I Care et la SCET ont été mandatés pour réaliser l'évaluation à mi-parcours du PCAET de Toulouse Métropole 2018-2023, qui s'est déroulée entre mars et décembre 2021.

5.2.2. Facteurs clés de réussite

Pour bien comprendre les points forts et points d'amélioration du territoire, un benchmark des indicateurs environnementaux de dix métropoles françaises a été réalisé. Cela a permis à Toulouse Métropole de situer son action par rapport à celle d'autres métropoles françaises. Par ailleurs, une note d'analyse des modalités de production des données territoriales GES a été réalisée pour bien comprendre les raisons de l'évolution des émissions de GES. Elle est en particulier parfois difficile à comprendre, du point de vue politique, lorsque des évolutions significatives de la trajectoire des émissions existent.

Disposer de référents moteurs (en l'occurrence, au sein de la direction Environnement et Energie) qui ont pu collecter les données et informations au sein des différents services a été fondamental. Il ne faut pas hésiter à cibler les principaux indicateurs à collecter, parmi les actions qui auront le plus d'impact.

5.2.3. Méthode employée

L'évaluation intermédiaire du PCAET de Toulouse Métropole a reposé sur trois principaux chantiers d'investigation, lancés pendant l'été 2021 :

- Une analyse de données quantitatives et une analyse documentaire renforcée (PCAET, rapport Cit'ergie, bilans annuels, documents budgétaires, etc.) ;
- Des rencontres avec les acteurs des services de la Métropole en charge de la mise en œuvre du PCAET (entretiens qualitatifs et envoi de questionnaires), 56 personnes au total ont été interrogées ;
- Une quantification des émissions de GES approfondie pour six actions du PCAET identifiées comme clés pour contribuer à la réduction des émissions de GES du territoire. Par ailleurs, la trajectoire de chaque secteur a été modélisée, que ce soit en matière d'émissions de GES ou de consommation d'énergie. La trajectoire de production d'énergie renouvelable territoriale a aussi été modélisée.

5.2.4. Bilan et recommandations

L'analyse qualitative est majeure pour permettre de comprendre les freins à la mise en œuvre des actions du PCAET ou les éventuelles difficultés ressenties lors de l'élaboration du PCAET. Il est important d'interroger un grand nombre de personnes au sein des services, pour évaluer la transversalité du PCAET et comprendre le rôle que celui joue dans la politique publique territoriale, qui est aujourd'hui, un document qui n'est pas toujours bien compris et porté au plus haut niveau au sein des collectivités

ANNEXES 1 : RÉFÉRENTIEL CIT'ERGIE

Référentiel Cit'ergie 5.1.4 Suivre l'avancement et évaluer régulièrement la politique climat-air-énergie

<p>Niveau C : Démarrer/Simple</p>	<p>Se doter d'outils et de moyens pour suivre et évaluer son plan d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> - disposer d'un tableau de bord opérationnel pour le suivi du plan d'action <ul style="list-style-type: none"> *avec pour chaque objectif opérationnel, un indicateur de suivi, qui soit mesurable, pertinent et compréhensible par le COPIIL avec la fréquence de mise à jour et la source de données identifiées *avec pour chaque action un responsable identifié, une planification pluriannuelle, un budget et un champ pour renseigner l'état d'avancement. - prévoir précisément les modalités du suivi : fréquence annuelle de réunion à minima, date de mise à jour du tableau de bord, constitution de l'équipe de suivi, modalités de collecte des données nécessaire à l'actualisation du tableau de bord... - constituer et mettre en place une instance spécifique de suivi évaluation : cela peut être un comité de pilotage établi, cela peut être une instance spécifique, cela peut être une instance neutre (citoyenne) - l'information des résultats annuels au public est planifiée
<p>Niveau B : Consolider/Moyen</p>	<p>Suivre et évaluer régulièrement l'atteinte des objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le suivi est effectif : l'atteinte des objectifs est régulièrement vérifiée pour l'ensemble des thématiques climat-air-énergie à travers des indicateurs qualitatifs et quantitatifs (pas de fréquents reports et espacements des réunions de suivi) - le calendrier, le budget, les personnes responsables et l'état d'avancement des actions sont actualisés annuellement - le tableau de bord est partagé au sein de l'équipe projet qui le renseigne et le fait évoluer (a minima à l'occasion de la visite annuelle).

<p>Niveau A Être exemplaire/Complexe</p>	<p>Communiquer et informer les acteurs du territoire de l'avancement du programme d'actions</p> <ul style="list-style-type: none"> - les résultats des actions sont synthétisés - les résultats et le suivi annuel sont publiés : en interne, dans les instances concernées (commissions, conseil municipal, bureau, conseil communautaire...) ; en externe sur le site de la collectivité, lors de réunions publiques, dans le rapport de DD, dans le rapport d'activité... - des acteurs du territoire (habitants, acteurs socio-économiques) sont intégrés au dispositif d'évaluation par exemple dans une instance spécifique (évaluation participative) - L'action doit aller au-delà de l'exigence réglementaire de mise à disposition, au bout de 3 ans, d'un rapport au public sur la mise en œuvre du PCAET.
<p>Niveau A</p>	<p>Faire évoluer son programme d'actions grâce au dispositif de suivi et d'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - le programme d'actions est actualisé et adapté chaque année - il existe un cycle d'amélioration continue objectif-planification-réalisation-contrôle-objectif

AMORCE

18, rue Gabriel Péri – CS 20102 – 69623 Villeurbanne Cedex

Tel : 04.72.74.09.77 – Fax : 04.72.74.03.32 – Mail : amorce@amorce.asso.fr

www.amorce.asso.fr -  [@AMORCE](https://twitter.com/AMORCE)

