

TOUS
DIFFÉRENTS,
TOUS
CONCERNÉS



AGENDA 21
RÉGIONAL
2013-2020

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 1 - DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AGENDA 21 RÉGIONAL	3
QU'EST-CE QU'UN AGENDA 21 ?	3
POURQUOI UN AGENDA 21 REGIONAL ?	3
AMBITION POUR UN SECOND PLAN D' ACTIONS	4
PARTIE 2 - SECOND PLAN D' ACTIONS DE L' AGENDA 21 REGIONAL	6
AMELIORATION DES MODES D' INTERVENTION	6
DEUX PRIORITES THEMATIQUES	6
BLOC 1 - Amélioration des principes et méthodes d' intervention de la Région : TRANSVERSALITE ET COLLABORATION	8
OBJECTIF 1.1 : DEPLOYER PROGRESSIVEMENT LA PARTICIPATION DANS LES PRATIQUES ET LES POLITIQUES DE LA REGION	9
OBJECTIF 1.2 : ACCOMPAGNER ET METTRE EN SYNERGIE LES ACTEURS DANS LEURS DEMARCHES DE DEVELOPPEMENT DURABLE	12
OBJECTIF 1.3 : FAIRE EVOLUER LA GOUVERNANCE AU SERVICE DU RENOUELEMENT DE L' ACTION TERRITORIALE DE LA REGION	16
OBJECTIF 1.4 : PROGRESSER DANS LA DURABILITE ET LA COHERENCE DE L' INSTITUTION REGIONALE	18
OBJECTIF 1.5 : AMELIORER LA PRISE EN COMPTE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES POLITIQUES REGIONALES ET LA VALORISER	21
BLOC 2 - Amélioration de l' intervention sur les thématiques prioritaires pour les années à venir : TRANSITION ECONOMIQUE ET ENERGETIQUE	24
OBJECTIF 2.1 : ASSURER LA TRANSITION ECONOMIQUE ET SOCIALE DES FILIERES MAJEURES POUR NOTRE REGION	25
OBJECTIF 2.2 : FAVORISER LA TRANSITION PAR L' INNOVATION ET SOUTENIR L' EMERGENCE DE NOUVELLES FILIERES	28
OBJECTIF 2.3 : FAIRE DE LA BASSE-NORMANDIE, LA REGION DES ENERGIES MARINES RENOUEVELABLES	30
OBJECTIF 2.4 : PROMOUVOIR FORTEMENT L' ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	32
OBJECTIF 2.5 : ACCROITRE LA PRODUCTION D' ENERGIE RENOUEVELABLE A PARTIR DE LA BIOMASSE	34
OBJECTIF 2.6 : CONFORTER LE POSITIONNEMENT DE LA BASSE-NORMANDIE EN TANT QUE REGION PILOTE POUR LA RENOVATION THERMIQUE DES BATIMENTS	37
OBJECTIF 2.7 : FACILITER UNE MOBILITE DURABLE POUR TOUS LES BAS-NORMANDS	40
OBJECTIF 2.8 : ENGAGER LES TERRITOIRES ET LEURS HABITANTS DANS LA TRANSITION ENERGETIQUE	43
PARTIE 3 - MISE EN ŒUVRE ET DE L' AGENDA 21 REGIONAL	46
ANIMATION ET PILOTAGE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D' ACTIONS	46
SUIVI ET AMELIORATION CONTINUE DU PLAN D' ACTIONS	47
EVALUATION DE L' AGENDA 21	48
ANNEXES	49
ANNEXE 1 : PROCESSUS DE REVISION DE L' AGENDA 21 REGIONAL ET D' ELABORATION DE SON SECOND PLAN D' ACTIONS	50
ANNEXE 2 : PRINCIPAUX ELEMENTS DE BILAN APPROFONDI DU PREMIER PLAN D' ACTIONS DE L' AGENDA 21 REGIONAL	51
ANNEXE 3 : TABLEAU RECAPITULATIF DU PLAN D' ACTIONS 2013-2020 DE L' AGENDA 21 REGIONAL	56

PARTIE 1 DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AGENDA 21 RÉGIONAL

Programme Action 21

Le programme Action 21 (ou Agenda 21) a été adopté par les Nations Unies lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992 et ratifié par 178 pays. Son chapitre 28 appelle les pouvoirs locaux à mettre en place un Agenda 21 local à leur échelle, sur la base d'une gouvernance locale renouvelée.

« Les collectivités jouent, au niveau administratif le plus proche de la population, un rôle essentiel dans l'éducation, la mobilisation et la prise en compte des vues du public en faveur d'un développement durable. »

« Il faudrait que toutes les collectivités locales instaurent un dialogue avec les habitants, les organisations locales et les entreprises privées afin d'adopter un programme Action 21 (Agenda 21) à l'échelon de la collectivité ».

Qu'est-ce qu'un Agenda 21 ?

« **Agenda** » pour « ce qui doit être fait », « **21** » pour « 21^e siècle ». À l'instar de ce que l'on inscrit dans son agenda personnel, des actions et rendez-vous que l'on a programmé, il s'agit d'écrire le programme des actions que l'on souhaite mener pour le développement durable au 21^e siècle.

Le programme Agenda 21 a été lancé lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992 (cf. encadré) avec pour objectif l'élaboration d'un plan d'actions dans des domaines très diversifiés, afin de s'orienter vers un développement durable de la planète.

L'Agenda 21 local est un projet de développement durable pour un territoire et une démarche volontaire. Tous les échelons territoriaux, de la commune à la région, en passant par les villages, les villes, les intercommunalités, les pays, les parcs naturels régionaux et les départements, sont concernés et peuvent élaborer leur Agenda 21. Sa force réside dans sa capacité à répondre aux enjeux locaux de chaque niveau de collectivité « **Agir local** », mais en intégrant une réflexion à l'échelle de l'ensemble de la planète « **Penser global** ». C'est un instrument politique qui conduit à long terme le territoire vers la « durabilité ». Construit avec la population et les acteurs locaux, il a pour ambition collective de faire du développement durable le nouveau modèle de développement du territoire. L'Agenda 21 est à la fois un diagnostic partagé, une stratégie sur la base d'enjeux clairement identifiés et un plan d'actions pluriannuel.

Depuis Rio, au niveau national, la notion d'Agenda 21 a été précisée. L'Etat et les collectivités territoriales disposant d'une expérience en la matière ont établi ensemble un cadre national de référence pour les projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux définissant :

► 5 finalités du développement durable

- lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère,
- préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources,
- épanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie,
- cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations,
- dynamiques de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

► 5 éléments déterminants de la démarche

- participation des acteurs,
- organisation du pilotage,
- transversalité des approches,
- évaluation partagée,
- stratégie d'amélioration continue.

Pourquoi un Agenda 21 régional ?

Une volonté politique de répondre aux besoins des Bas-Normands

La Région Basse-Normandie a souhaité s'engager dans un Agenda 21 dont l'élaboration a débuté en 2006 et abouti à l'approbation, en juin 2008, d'un premier plan de 100 actions concrètes en faveur du développement durable.

En 2006, comme en 2013, l'engagement de la Région dans une démarche d'Agenda 21 est d'abord une volonté politique : celle de répondre aux besoins actuels des Bas-Normands tout en anticipant, avec eux, leurs besoins de demain. Or, l'avenir de la Basse-Normandie est lié à celui de la planète et les menaces qui pèsent sur elles sont les mêmes : changements climatiques, perte de biodiversité, accroissement des inégalités entre les hommes et entre les territoires, crises économiques, pollutions, conflits liés à l'accès et la raréfaction des ressources...

Répondre à ces enjeux implique de concilier le développement économique avec le développement social et avec la préservation de l'environnement. C'est l'idée même du développement durable. Orienter la Basse-Normandie vers un mode de développement durable, c'est donner une longueur d'avance à son territoire et offrir un plus pour sa population : plus d'équité dans les services, plus de solidarité, une économie dynamique et tournée vers l'avenir, un environnement préservé...

Conforter la place du développement durable au cœur des politiques régionales

Au travers de son premier plan d'actions, la Région a poursuivi l'objectif de faire évoluer l'ensemble de ses politiques pour qu'elles intègrent le développement durable. Cette dynamique est aujourd'hui bien enclenchée et la prise en compte du développement durable progresse dans chacune des politiques régionales. Au vu de la diversité des finalités et des principes du développement durable à approfondir, cette évolution demande nécessairement du temps. La Région prolongera donc sa dynamique dans les prochaines années.

Assumer ses responsabilités et mobiliser ses partenaires

Comme tout organisme public ou privé, la Région se doit d'être responsable, dans son fonctionnement et ses investissements, afin de réduire ses impacts. Elle est une autorité qui agit et doit montrer l'exemple. Comme toute collectivité, elle dispose de compétences spécifiques, lui conférant des responsabilités vis-à-vis du territoire et de ses habitants. Elle intervient en faveur du développement durable dans chacune de ses compétences, mais aussi dans la limite de celles-ci. La Région ne peut donc pas agir seule et dans tous les domaines. Pour engager la Basse-Normandie dans le sens d'un développement durable, il est nécessaire d'entraîner l'ensemble des acteurs du territoire à s'impliquer eux-aussi en faveur du développement durable. Cette mobilisation des partenaires était un des objectifs majeurs de la Région pour son premier plan d'actions et le restera pour les prochaines années. La Région dispose aujourd'hui d'une expérience et d'une légitimité reconnue lui permettant d'animer une mobilisation collective à l'échelle régionale et favoriser la mise en synergie les actions en faveur du développement durable.

S'engager dans un projet commun et solidaire avec d'autres territoires du monde

L'engagement de la Région dans une démarche d'Agenda 21 répond aux engagements internationaux pris par la France au Sommet de la Terre de Rio en 1992. L'Agenda 21 de la Région se place en déclinaison de cette référence pour apporter sa contribution, à l'échelle de la Basse-Normandie, pour répondre aux enjeux planétaires.

Pour pouvoir échanger, partager et avancer ensemble, avec les autres collectivités françaises, vers les mêmes objectifs, la Région a choisie, dès 2008, d'inscrire sa démarche dans le Cadre de référence national pour les Agendas 21 locaux.

A l'échelle internationale, la Région a choisi au travers de son Agenda 21 de mobiliser ses partenaires dans le cadre de chacune de ses actions de coopération décentralisée, pour échanger et agir sur les enjeux de développement durable.

Ambition pour un second plan d'actions

Après un diagnostic des enjeux du territoire et plusieurs années d'élaboration, la Région a approuvé, en juin 2008, son Agenda 21 doté d'un ambitieux premier plan d'actions, comprenant plus de 100 actions sur tous les thèmes d'intervention et activités de la Région. Ce plan visait une implication de l'ensemble des directions, fonctionnelles et opérationnelles, mais également l'association et la mobilisation de toutes les forces vives du territoire pour qu'elles participent à l'Agenda 21 régional et s'engagent, à leur échelle, dans des démarches analogues.

Ce premier plan d'actions a été largement mis en œuvre entre 2008 et 2013, concrétisant l'ambition d'une vraie appropriation des enjeux du développement durable par les services pour permettre leur prise en compte dans la majorité des politiques et dispositifs de la Région. Il a également permis à la Région de démontrer son implication en faveur du développement durable, engagement perçu très positivement par les acteurs du territoire.

De l'amélioration continue à la révision

Chaque année depuis 2009, la Région a établi un état d'avancement de son plan d'actions permettant d'identifier, en continu, des pistes d'amélioration. Au regard de cet état d'avancement, des évolutions de contexte et des suggestions de ses partenaires (notamment via le dispositif de concertation des Groupes « Améliorations 21 » expérimenté en 2010), la Région a pris la décision, fin 2011, d'engager une démarche de révision de l'Agenda 21 régional en 2012.

Cette démarche s'est étalée sur une année et a abouti au second plan d'actions présenté dans ce document. Elle a largement associé les services, les élus et les partenaires (cf. *annexe 1 : Processus de révision*).

La réflexion s'est appuyée à la fois sur les pistes d'amélioration identifiées précédemment et sur un bilan approfondi de la mise en œuvre depuis 2008, réalisé à l'automne 2012 (cf. *encadré et annexe 2*).

Bilan du premier plan d'action

Un très fort niveau d'avancement du plan : 97% des actions du plan ont été engagées

... et des résultats satisfaisants pour une majorité d'actions après 4 ans de mise en œuvre.

Une bonne transversalité : 70% des orientations touchent 3 ou plus des 5 finalités du développement durable

... mais une lisibilité du cadre stratégique et du plan d'actions à améliorer.

Une réelle progression de l'appropriation des enjeux de développement durable par toutes les directions

... mais des améliorations à apporter au pilotage de la démarche Agenda 21 en elle-même et à son dispositif d'évaluation.

Un engagement reconnu par les partenaires mais un certain manque de valorisation des actions menées par la Région.

Un réel accompagnement des différentes catégories d'acteurs du territoire dans leurs démarches de DD.

Des dispositifs de participation aux politiques régionales encore à développer.

(Pour plus de détails, cf. *annexe 2*)

Un nouveau positionnement pour l'Agenda 21

Au vu de ce bilan, il a été proposé de faire évoluer le positionnement de l'Agenda 21 régional et son cadre stratégique, avant de définir le nouveau plan d'actions.

En effet, pour le premier plan d'actions le parti pris était clairement une large acculturation au développement durable, à la fois en interne et en externe (parti pris perceptible dans la structure du plan d'actions et dans son ampleur). L'objectif a été atteint et l'acculturation souhaitée a porté ses fruits. Elle a permis de faire diffuser les principes de l'Agenda 21 et de faire naître de nouvelles actions relevant du développement durable, en dehors de celles inscrites à l'Agenda 21.

Un nouveau positionnement est donc apparu comme nécessaire : l'Agenda 21 comme une démarche concrète d'amélioration de l'action de la collectivité au regard du développement durable. Le principe retenu est de concentrer, sur une période donnée, l'effort d'amélioration de la Région sur des champs présentant une vraie marge de progression possible. Cette concentration doit permettre à la fois de mobiliser les moyens, de réussir et faciliter l'appropriation et la lisibilité du plan d'actions.

Acté début 2013, ce nouveau positionnement a induit une évolution du cadre pour l'élaboration du plan d'actions, notamment sur :

- le fait de resserrer le plan d'actions (sur trente-cinq actions),
- la nécessité d'identifier des priorités au regard des enjeux et de leurs possibilités d'amélioration,
- la détermination d'une durée pour le nouveau plan d'actions (période 2013-2020),
- le principe d'une évaluation intermédiaire à 3 ans impliquant que des « résultats à atteindre » soient définis à cette échéance pour chacune des actions et permettant, au vu des progrès réalisés sur les premières priorités et du contexte, d'ajouter une ou plusieurs autres thématiques prioritaires à cette occasion.

Cette évolution forte ne remet toutefois pas en question les fondements de l'engagement de la Région pour une prise en compte du développement durable, tant dans son fonctionnement que dans le contenu des politiques qu'elle met en œuvre sur le territoire. Ainsi, ces deux aspects structurent le nouveau plan d'actions autour de deux blocs, à l'intérieur desquels des priorités ont été choisies :

- le premier bloc portant sur l'amélioration des principes et méthodes d'intervention de la collectivité (pratiques internes, exemplarité, manière d'agir en partenariat avec les autres acteurs du territoire...),
- le second bloc portant sur l'amélioration des politiques régionales sur des thèmes prioritaires choisis pour les prochaines années.

Une politique régionale de développement durable au-delà du seul Agenda 21

Si l'Agenda 21 se repositionne comme une démarche opérationnelle visant des améliorations visibles et relativement rapides sur certaines priorités, son nouveau plan d'actions ne constitue en aucun cas, à lui seul, la politique de développement durable de la Région.

La plupart des actions, engagées dans le cadre du premier plan d'actions de l'Agenda 21, sont appelées à se poursuivre, qu'elles fassent, ou non, l'objet d'un prolongement dans le second plan d'actions. Il en va de même des actions nouvelles qui ont émergé de l'acculturation de l'ensemble des directions, indépendamment de l'Agenda 21. A travers ces actions, la Région continuera donc d'agir sur l'ensemble des thématiques du développement durable. Enfin, la stratégie de développement durable de la Région prend également forme au travers de son intégration systématique dans toutes les stratégies établies par la Région, pour elle-même ou pour le territoire. Ainsi, progressivement, le développement durable est intégré dans l'ensemble des politiques et dispositifs de la collectivité.

C'est donc grâce à la combinaison des périmètres et des ambitions des deux plans d'actions successifs que la Région parvient à répondre aux exigences d'une démarche durable de qualité : déploiement progressif du développement durable dans l'ensemble de l'activité de la collectivité et mobilisation renforcée de moyens performants pour agir efficacement sur certains thèmes prioritaires. C'est pourquoi, la Région sollicitera la reconnaissance nationale de sa démarche d'Agenda 21 sur la totalité de celle-ci : ses deux plans d'actions et leurs processus d'élaboration et d'amélioration en continu initié dès 2008.

PARTIE 2 SECOND PLAN D' ACTIONS DE L'AGENDA 21 REGIONAL

Le second plan d'actions de l'Agenda 21 régional se caractérise par le fait d'être ciblé sur des priorités d'amélioration de l'action de la Région au regard des finalités et principes du développement durable.

Il se structure en 2 blocs, 13 objectifs stratégiques et 35 actions.

Amélioration des modes d'intervention

Pour le premier des deux blocs de ce second plan d'actions, relatif à la manière d'agir de la collectivité, la Région a choisi de prolonger, en les améliorant, les dynamiques engagées à l'occasion du premier plan d'actions :

- la prise en compte des finalités et principes du développement durable dans toutes les politiques régionales,
- la mise en place pour l'institution d'un fonctionnement et de pratiques éco-responsables,
- la mobilisation et l'accompagnement des acteurs bas-normands pour qu'ils s'engagent eux-aussi dans des démarches de développement durable.

Sur chacun de ces aspects, le second plan d'actions vise à aller plus loin, « monter une marche » par rapport à ce qui a été proposé et mis en œuvre dans le cadre du premier plan d'actions. Par exemple, concernant l'accompagnement des acteurs, l'objectif n'est plus seulement de les mobiliser, chacun dans son secteur, sur des démarches de développement durable spécifiques mais de passer à une collaboration et à une mutualisation entre tous, indépendamment de leur secteur ou de leur catégorie (collectivité, entreprise, structure de formation...).

Le processus de révision a également fait apparaître deux autres sujets transversaux pour lesquels la démarche de la Région présente des enjeux forts dans les prochaines années, du fait du contexte et de marges d'amélioration importantes. Ceux-ci ont donc également été retenus comme prioritaires pour le second plan d'actions :

- le principe de participation (à intégrer de manière plus forte dans les habitudes de travail, pour la définition et le suivi de ses politiques),
- l'action territoriale de la Région (à renouveler, dans un contexte d'évolution des compétences des collectivités, en renforçant son caractère partenarial et transversale aux différentes politiques régionales).

L'ensemble de ces priorités d'amélioration se traduisent dans le plan d'actions au travers des 5 objectifs stratégiques suivants :

► BLOC 1 - Amélioration des principes et méthodes d'intervention de la Région : TRANSVERSALITE ET COLLABORATION

- 1.1 Déployer progressivement la participation dans les pratiques et les politiques de la Région
- 1.2 Accompagner et mettre en synergie les acteurs dans leurs démarches de développement durable
- 1.3 Faire évoluer la gouvernance au service du renouvellement de l'action territoriale de la Région
- 1.4 Progresser dans la durabilité et la cohérence de l'institution régionale
- 1.5 Améliorer la prise en compte du développement durable dans les politiques régionales et la valoriser

Deux priorités thématiques

Pour ce second plan d'actions de son Agenda 21, la Région Basse-Normandie a retenu deux priorités thématiques sur lesquelles elle souhaite concentrer ses efforts d'amélioration, sur les prochaines années. Ce choix a été opéré au cours de la démarche de révision, sur la base des critères suivants :

- le domaine présente des enjeux importants pour le territoire, dans le contexte actuel et pour les prochaines années ;
- le bilan du premier plan d'actions a fait apparaître une marge d'amélioration importante, au regard des principes et finalités du développement durable ;
- la Région possède, au travers de ses compétences et des politiques mises en place, de réels leviers d'actions pour induire cette amélioration.

La transition énergétique constitue un des défis majeurs des prochaines années, au niveau planétaire comme au niveau local. Elle fait l'objet d'engagements internationaux d'ici 2020 et d'une stratégie nationale réaffirmée (grand débat national et projet de loi en cours d'élaboration).

Les questions climatiques et énergétiques relèvent du champ d'intervention de la Région, directement (co-élaboration du Schéma régional Climat Air Energie, gestion de son patrimoine et de ses activités) comme au travers de ses autres compétences et politiques menées : aménagement du territoire, transports, économie, logement...

Enfin, cette thématique a également été choisie car elle constitue pleinement un enjeu de développement durable, à la fois environnemental (lutte contre le changement climatique et économie de ressources), social (réduire la facture énergétique, lutte contre la précarité) et économique (potentiel de développement de nouvelles filières locales, emplois).

Au-delà de l'aspect énergétique, il est apparu comme prioritaire d'accompagner la transition **vers un nouveau modèle de développement économique**. Par de nombreux aspects, les crises économiques actuelles ont montré combien il fallait repenser notre modèle de développement afin qu'il puisse devenir « durable ».

C'est un défi avec des enjeux très forts pour le territoire et ses habitants : attractivité, emplois, redistribution de richesses, mutations économiques et sociales... Ce n'est pas en l'espace de quelques années qu'une réponse sera apportée à un changement aussi profond, mais il est essentiel pour la Basse-Normandie de commencer rapidement à relever ce défi vu l'urgence de certaines problématiques et l'importance des marges de progression.

Le développement économique étant l'une de ses compétences majeures, la Région se doit d'inciter et d'accompagner les acteurs économiques du territoire dans cette évolution. Elle peut le faire en mobilisant largement ses différentes politiques : recherche-innovation, formation professionnelle, aménagement du territoire...

Ces deux priorités thématiques se traduisent dans le plan d'actions au travers des 8 objectifs stratégiques suivants :

► **BLOC 2 - Amélioration de l'intervention sur les thématiques prioritaires pour les années à venir : TRANSITION ECONOMIQUE ET ENERGETIQUE**

- 2.1 Assurer la transition économique et sociale des filières majeures pour notre région
- 2.2 Favoriser la transition par l'innovation et soutenir l'émergence de nouvelles filières
- 2.3 Faire de la Basse-Normandie, la région des énergies marines renouvelables
- 2.4 Promouvoir fortement l'Economie Sociale et Solidaire
- 2.5 Accroître la production d'énergie renouvelable à partir de la biomasse
- 2.6 Conforter le positionnement de la Basse-Normandie en tant que région pilote pour la rénovation thermique des bâtiments
- 2.7 Faciliter une mobilité durable pour tous les Bas-Normands
- 2.8 Engager les Territoires et leurs habitants dans la transition énergétique

Pour chacun de ces objectifs (du bloc 1 et du bloc 2), les éléments de diagnostic et les choix stratégiques seront explicités dans les pages suivantes, accompagnés du programme d'actions associées.



BLOC 1

Amélioration des principes et méthodes d'intervention de la Région : TRANSVERSALITE ET COLLABORATION

OBJECTIF 1.1 : Déployer progressivement la participation dans les pratiques et les politiques de la Région

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

L'ampleur des changements à opérer dans toutes les sphères de la société pour répondre aux défis du développement durable nécessite de renouveler l'action publique et l'organisation de la vie collective. Présente dans la majorité des textes de lois et déclarations nationales, européennes et internationales sur le développement durable depuis les années 1990, la participation apparaît comme une nécessité (Déclaration de Rio « 23.2 L'un des principaux éléments indispensables à la réalisation du développement durable est une large participation du public à la prise de décisions. De plus, dans le contexte plus spécifique de l'environnement et du développement, on a vu surgir la nécessité de nouvelles formes de participation. »). Elle reste cependant un objet de préoccupations, de questionnements et de recherches permanentes d'innovations sur les territoires.

Une politique de développement durable appelle à un processus de construction collective afin que chacun puisse être acteur, à son niveau ou échelle, et non pas victime des transformations à venir. Elle nécessite une implication effective de toutes les parties prenantes du territoire. L'Agenda 21 joue un rôle déterminant, à la fois pour les acteurs socio-économiques du territoire, en leur proposant un cadre pour le déploiement de programmes d'action dans la durée ; à la fois pour les citoyens, en inscrivant leur action individuelle dans un scénario d'avenir collectif et partagé ; à la fois pour les élus, en renforçant la pertinence des politiques publiques et leur efficacité.

Le développement d'un pluralisme des expertises (profanes, scientifiques, citoyennes) est un moyen de dépasser « la sur-spécialisation, le cloisonnement et le morcellement des savoirs » (E. Morin). C'est également un moyen de renforcer les savoirs. Dans ce cas, l'expertise renvoie alors évidemment aux experts thématiques, scientifiques, chercheurs mais également aux expertises politiques et citoyennes.

La collectivité doit donc s'assumer comme animateur d'une réflexion de long terme sur son territoire afin de mobiliser les parties prenantes (élus, associations, entreprises, acteurs sociaux, citoyens...) dans la vie de la cité et dans son organisation.

Le premier plan d'actions de l'Agenda 21 de la Région intégrait la participation dans un certain nombre d'actions et en particulier dans son axe V.2 « Construire ensemble les grandes politiques régionales et en rendre compte » avec les actions 92 (« Voix Publiques »), action 97 (« Mise en place du comité régional des partenaires du transport public »), action 98 (« Animation du Pôle Géomatique Normand pour une meilleure gouvernance de l'information géographique à l'échelle régionale ») ou axe V.4 « Inventer ensemble les dispositifs pour évaluer et faire vivre l'Agenda 21 régional », action 104 (« Cercles de partenaires, "capteurs" du développement durable du territoire ») et action 105 (« Assises régionales du développement durable »). Néanmoins, des marges

d'amélioration ont été repérées, en particulier en termes de méthode pour organiser cette participation et de lien aux habitants pour renforcer la citoyenneté et permettre d'assurer leur pleine information. La communication externe de la Région sur sa démarche de développement durable est également un champ à améliorer.

La difficulté réside principalement sur le choix de chantiers prioritaires sur lesquels la Région serait en mesure de déployer des démarches participatives. Est également relevé le besoin de mettre en place un dispositif de participation spécifique à l'Agenda 21 (pour sa mise en œuvre et son pilotage / suivi / évaluation). Le bilan effectué en 2012 montre l'importance de renouveler l'approche régionale de la participation. Cet enjeu d'amélioration ne porte pas particulièrement sur l'une ou l'autre des finalités du développement durable mais bien sur l'atteinte effective des principes méthodologiques de réussite d'un projet territorial de développement durable. Pour autant, la participation est un exercice difficile, d'une part du fait de l'échelon territorial concerné et de sa moindre lisibilité, d'autre part du fait des bouleversements méthodologiques qu'elle peut entraîner pour les services peu habitués ou formés sur ce point.

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

Le choix de la Région s'est donc porté sur de l'expérimentation et la mise en place de démarches pilotes afin d'en retirer les clés de la définition d'un processus et de méthodes de participation. Ces expérimentations pourront ainsi lui permettre de renforcer ses compétences collectives et d'outiller les agents et élus pour utiliser davantage la participation dans la définition des politiques et dispositifs régionaux. Ceci nécessite de se doter d'outils de questionnement, lors d'élaboration de projets et dispositifs, pour déterminer s'il existe un besoin de participation et pour identifier les parties prenantes à associer. La Région envisage d'utiliser, en particulier, la participation sur les projets sur lesquels l'acceptabilité sociale est difficile, sur des espaces projets où des capacités d'innovation et de créativité sont nécessaires ou encore sur les projets éducatifs qu'elle met en œuvre. En effet, il paraît notamment important de consulter les jeunes pour leur donner l'habitude de la participation et donc agir auprès de citoyens en devenir. Enfin, la Région a souhaité décliner une action de son Agenda 21 à la question spécifique de la participation continue de ses partenaires dans le cadre de son Agenda 21.

*  Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère  Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources  Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie

 Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations  Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables  Mise en place d'une gouvernance durable



Les résultats attendus

- Conduite et capitalisation de plusieurs expériences pilotes réussies en termes de participation (notamment avec des lycées concernant l'ensemble des compétences de la Région et le lien au territoire) dans la perspective de développer à plus long terme la pertinence de politiques régionales
- Définition des méthodologies de la participation pour la Région et diffusion au travers de formations proposées aux agents et élus
- Mise en place d'un dispositif de participation des partenaires de la Région au suivi de l'Agenda 21, pérenne et mobilisé régulièrement.



Les actions qui déclinent cet objectif « Déployer progressivement la participation dans les pratiques et les politiques de la Région »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
Expérimenter des démarches de participation sur quelques politiques régionales pilotes	Après un état des lieux des modalités de participation déjà mises en place par l'ensemble des directions, la Région mènera des démarches expérimentales de participation, variées en termes de fonction de la participation (sélection de projets, amélioration des dispositifs existants...), de publics et de politiques concernées (éducation-formation, culture...).	<p>Développer l'efficience des politiques mises en œuvre, grâce à un dialogue plus affirmé et plus large avec les bénéficiaires, sur les objectifs, moyens, usages et modalités de ces politiques.</p> <p>Disposer, à terme, d'expériences réussies pour renforcer les capacités de la collectivité en matière de participation.</p>	Direction de la Culture	Etat des lieux 2014 Expérimentations en 2015 et 2016	Evaluation simple en continu, basée sur: -Observation les évolutions des dispositifs et sonder les bénéficiaires -Nombre de dispositif ayant fait l'objet de consultation de bénéficiaires -Nombre de comités de sélection associant un ou plusieurs usagers -Evaluation de la montée en charge de la concertation, au sein des structures de l'éducation et de la formation	4 6

<p>Renforcer les compétences pour mieux utiliser la participation lors de la définition des politiques régionales</p>	<p>La Région analysera les possibilités et outils existants (recensement des pratiques, benchmarking) ainsi que des expérimentations menées (action précédente) avant de définir un cadre précis de préconisations pour l'utilisation des méthodes participatives pour les politiques régionales et d'établir des outils pratiques et des formations-action.</p>	<p>Outiller les agents et les élus afin qu'ils utilisent au mieux des "méthodes de participation", lors de la mise en place de nouvelles politiques régionales et lors de leur évaluation, en les considérant comme un moyen pour rendre ces politiques plus efficaces et répondant mieux aux attentes des citoyens et usagers</p> <p>Améliorer les méthodes de travail et la gouvernance de la Région</p> <p>Renforcer la citoyenneté et l'information des citoyens et partenaires.</p>	<p>Direction de la Communication</p>	<p>Analyse 2015</p> <p>Validation du cadrage et mise en place des outils 2016</p>	<p>Evaluation simple en continu, en lien avec l'action 1, basée sur :</p> <p>Mise en place effective des outils prévus (par ex : forum d'échanges participatif forum interactif, et d'outils de sondage permettant aux citoyens et partenaires de donner leur avis...)</p>	<p>4</p> <p>6</p>
<p>Mettre en place une participation en continu des partenaires pour suivre, évaluer et améliorer l'Agenda 21</p>	<p>La Région a acquis une première expérience ponctuelle de participation active de ses partenaires au suivi de son Agenda 21. A partir de celle-ci, elle élaborera et fera fonctionner un dispositif pérenne de participation des partenaires au suivi de l'Agenda 21, s'intégrant aux dispositifs de pilotage existants, afin de contribuer à son amélioration.</p>	<p>Disposer d'un dispositif de participation des partenaires de la Région au suivi de l'Agenda 21 qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit mobilisé régulièrement et pérenne, - contribue de manière efficace à l'amélioration de l'Agenda 21. <p>Participer, au travers du suivi de l'Agenda 21 lui-même, à développer l'habitude de la participation au sein de la collectivité.</p>	<p>Direction de l'Aménagement et du Développement Durables</p>	<p>Conception du dispositif début 2014</p> <p>Lancement 2nd trimestre 2014</p>	<p>Evaluation simple, mobilisant éventuellement des tiers, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nombre d'année d'existence du dispositif de participation impliquant des partenaires sur la période 2014 à 2020 -Part des propositions d'amélioration émises par les partenaires (dans le cadre du dispositif) ayant été intégrées dans l'Agenda 21 régional -Intérêt de l'expérience de ce dispositif pour d'autres dispositifs de concertation liés aux politiques régionales 	<p>6</p>

* 1 Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère 2 Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources 3 Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie
4 Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations 5 Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables 6 Mise en place d'une gouvernance durable

OBJECTIF 1.2 : Accompagner et mettre en synergie les acteurs dans leurs démarches de développement durable

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

En matière d'accompagnement des acteurs de son territoire, la Région avait déjà enclenché un nombre important d'actions dans la précédente version de son Agenda 21. En particulier, l'axe III « Accompagner tous ceux qui s'engagent » visait à favoriser une démultiplication des actions en faveur d'un développement durable de la Basse-Normandie, en se plaçant aux côtés des entreprises, collectivités, associations qui prennent des initiatives et mettent en œuvre des démarches globales de développement durable à l'échelle de leur territoire ou de leur structure. Nombre d'actions de cette première version avaient donc pour objet d'accompagner, d'animer, de développer des démarches de développement durable avec les acteurs du territoire, dans une approche souvent sectorielle (action 2 « Accompagnement des structures d'éducation et de formation en démarche de DD, action 3 « Démarche d'écocitoyenneté en formation professionnelle », action 59 « Développement d'Agendas 21 locaux par les collectivités bas-normandes », action 60 « Valoriser et transférer l'expérience des Parcs Naturels Régionaux, territoires d'expérimentation du développement durable, action 63 « Favoriser les démarches de DD des PME par l'accompagnement collectif, l'échange et la mutualisation des bonnes pratiques », action 36 « Démarche d'éco-labellisation des pêcheries bas-normandes », action 34 « Vers une plus grande prise en compte du DD par les ports bas-normands : ports de commerce et ports de plaisance », action 57 « Elaboration d'une charte d'écocitoyenneté pour les festivals ») mais également parfois inter-réseaux (action 99 « Favoriser les échanges d'expériences et de références entre tous les acteurs du territoire intéressés à s'engager en faveur du DD » et action 105 « Assises régionales du DD »).

Ce travail accompli en direction de différentes catégories d'acteurs a porté ses fruits et a donné lieu à la création de dynamiques portées par des réseaux : réseau des collectivités, des entreprises (Club NEDD), des structures d'éducation et de formation, etc.

Cependant, le bilan effectué fin 2012 montre la nécessité d'améliorer la gouvernance, de mieux identifier les rôles de chaque réseau et de développer le partenariat entre ces réseaux et types d'acteurs. A plusieurs reprises, lors des groupes « Amélioration 21 », lors des Assises régionales du DD, lors des échanges entre réseaux, les acteurs du territoire engagés dans des démarches de DD ont fait part à la Région de leur besoin de disposer d'outils recensant les initiatives des différents acteurs sur le territoire, d'agendas de manifestations partagés, d'outils d'échanges et de valorisation de pratiques. Cet espace ressource et de mutualisation apparaissant pour les acteurs

comme relevant des missions de la Région comme pilote régional des initiatives des différents types d'acteurs.

Par ailleurs, l'analyse des marges d'amélioration au regard des finalités du développement durable a identifié :

- des enjeux d'amélioration sur les finalités sociales du développement durable, notamment dans sa prise en compte par les différents acteurs engagés ;
- des enjeux d'amélioration sur la finalité « dynamiques de développement suivant des modes de production et de consommation responsables » pour faire percevoir les plus-values économiques des démarches de développement durable et influencer sur la perception que peuvent en avoir les acteurs qui les vivent davantage comme une contrainte que comme une réelle opportunité en matière de performance économique.

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

Légitimé dans son rôle d'assembleur des dynamiques d'acteurs en démarche de DD, la Région qui n'avait pas prévu ce type d'action dans la première version de son Agenda 21, se doit de reconsidérer son action pour proposer à ses partenaires d'assurer une véritable coordination des réseaux et la mise en place d'espaces d'échanges et de ressources. Le second plan d'actions vise donc une ambition plus forte en la matière et le positionnement clair de la Région sur cette coordination.

De plus, l'action d'accompagnement menée jusqu'à présent, doit s'amplifier pour accompagner davantage les acteurs déjà engagés afin de leur permettre d'aller plus loin dans leurs démarches, en particulier en matière de prise en compte du pilier social (accessibilité de tous, mixité, bien-être au travail), pour démultiplier le nombre de structures engagées au sein de chaque réseau, et identifier de nouvelles cibles à accompagner dans ce type de démarches. La Région se doit donc d'amplifier son accompagnement et doit pouvoir également favoriser la prise en compte du développement durable par l'ensemble des partenaires qu'elle soutient sur le plan technique ou financier, quelle que soit l'ampleur de la démarche dans laquelle ceux-ci souhaitent s'engager et en s'appuyant pour ce faire sur l'ensemble de ses collaborateurs qui travaillent au quotidien avec les bénéficiaires des soutiens régionaux.

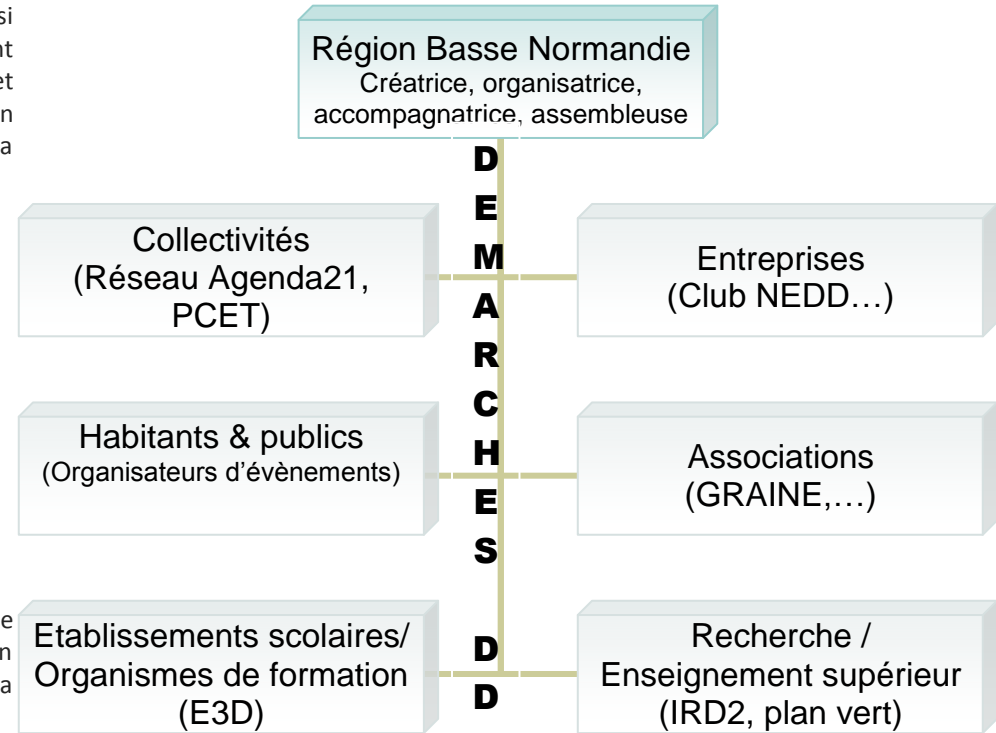
C'est pourquoi, elle doit désormais assurer pleinement son statut de créatrice et d'organisatrice des synergies sur son territoire. En effet, en mettant en relation les forces vives qui composent ce territoire, la Région contribue à sa valorisation et à son

renforcement durable. Mais son rôle ne se cantonne pas à administrer les différentes interactions, elle est aujourd'hui en phase de devenir le véritable chef d'orchestre de ces différentes familles d'acteurs. Ainsi, outre le fait qu'elle doit rassembler, elle doit aussi contracter avec ces parties et même influencer sur ces dernières en matière de développement durable (ex : marchés publics, éco-conditionnalité des aides). Grâce à l'émergence de cet écosystème fait de passerelles et d'interdépendances, la Basse-Normandie assure un ancrage territorial où l'émulation collective procure une réelle valeur ajoutée pour la vitalité de la région.

Les résultats attendus

- Augmentation significative du nombre d'acteurs (globalement et par catégorie) intégrant le développement durable dans leur fonctionnement et leurs actions quotidiennes ou engagés dans des démarches globales de développement durable et amélioration de ces démarches, avec une meilleure prise en compte du pilier social.
- Coordination effective des réseaux (pour une meilleure gouvernance, la mutualisation des expériences et la mise en cohérence des actions) et positionnement de la Région comme chef de file du développement durable en région.

Une évaluation qualitative pourra se faire par l'interview de quelques acteurs têtes de réseau sur leur perception de la qualité des démarches de développement durable mises en place par leurs membres, leurs ressentis sur l'avancement de la synergie entre acteurs et la qualité du rôle de chef de file joué par la Région.





Les actions qui déclinent cet objectif « Accompagner et mettre en synergie les acteurs dans leurs démarches de développement durable »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
Assurer la coordination entre les différents réseaux d'accompagnement aux démarches de développement durable	La Région initiera, co-construira et pilotera, avec les principales têtes de réseaux, une animation régionale pérenne de travail en « inter-réseaux » entre l'ensemble des acteurs bas-normands en démarches de développement durable. Cette dynamique permettra de mettre en place des outils et actions communes, notamment en lien avec les Assises régionales du développement durable, un portail internet commun et l'organisation de journées et groupes de travail inter-réseaux.	Améliorer la coordination entre les différents réseaux d'acteurs bas-normands en démarche de développement durable Renforcer l'interconnaissance et les échanges d'expériences entre les acteurs des différents réseaux Développer ces réseaux, la mise en synergie de leurs projets et la mutualisation entre eux des pratiques et des outils Renforcer la valorisation des acteurs et des actions menées en Basse-Normandie en matière de développement durable Concrétiser le rôle de chef de file de la Région	Direction de l'Aménagement et du Développement Durables	2014	Evaluation annuelle simple des actions communes et du fonctionnement du partenariat	6
S'appuyer sur les relations quotidiennes avec les bénéficiaires pour les inciter à prendre en compte les enjeux du développement durable	A court terme, la Région mettra en place en interne un programme d'information / formation permettant aux agents et aux élus d'acquérir davantage de compétences dans le domaine du développement durable. Ils pourront ainsi, à moyen terme, mieux faire partager les enjeux du développement durable aux partenaires et interlocuteurs de la Région et les inciter à les prendre davantage en compte dans leur action. Les premiers réseaux concernés seront les différents réseaux des domaines de l'éducation, la formation et l'animation afin que l'éducation au DD puisse prendre sa place parmi les priorités du projet jeunesse régional.	Donner aux agents et aux élus de la Région la capacité de dialoguer et de conseiller leurs interlocuteurs quotidiens sur le DD. Améliorer la prise en compte des enjeux sociaux par les bénéficiaires des aides régionales Démultiplier le nombre de partenaires et bénéficiaires des aides de la Région intégrant les enjeux du DD dans leurs actions et engageant des démarches de DD	Direction Jeunesse et Sports	Travail préparatoire 2014 Réalizations 2015 et ultérieur	Evaluation simple au bout de 6 mois de mise en œuvre de chacune des sous-actions, basée sur : -Nombre d'agents et d'élus impliqués -Nombre de formations-actions mises en place et nombre de participants -Appréciation qualitative de l'évolution de la prise en compte du pilier social par les bénéficiaires	4 6

* 1 Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère 2 Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources 3 Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie

4 Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations 5 Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables 6 Mise en place d'une gouvernance durable

Amplifier l'accompagnement des démarches de développement durable

La Région continuera et renforcera son accompagnement de l'ensemble des partenaires de la Région engageant des démarches de développement durable. L'action revêtira différentes formes selon les publics ciblés et les ambitions régionales à leur rencontre.

La vocation de cette action particulièrement transversale est de favoriser un traitement homogène des accompagnements quelles que soient les structures en démarche de DD. Toutefois, la Région pourra, sur des cibles prioritaires, mener des actions spécifiques.

Poursuivre l'accompagnement des structures/acteurs déjà engagés dans des démarches de DD et les inciter à aller plus loin (par exemple meilleure prise en compte du pilier social du DD)

Renforcer l'accompagnement spécifique pour nos cibles prioritaires

Démultiplier le nombre de structures/acteurs engageant des démarches de DD, au sein des réseaux déjà existant

Inciter de nouveaux types d'acteurs et de nouveaux réseaux à engager des démarches de DD

Direction de l'Aménagement et du Développement Durables

2014-2015 et ultérieur

Evaluation annuelle simple, basée sur :

- Evaluation de la qualité des accompagnements et de l'intégration des différentes finalités du DD dans les projets des acteurs
- Nombre de cibles prioritaires et d'actions spécifiques mises en œuvre pour les accompagner
- Nombre de structures / acteurs bas-normands engagés dans des démarches de DD
- Nombre de nouveaux réseaux engagés dans des démarches de DD

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

OBJECTIF 1.3 : Faire évoluer la gouvernance au service du renouvellement de l'action territoriale de la Région

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

Le premier plan d'actions de l'Agenda 21 prévoyait une action dans ce champ de compétence majeur de la Région (Axe III « Accompagner tous ceux qui s'engagent », III.5 « Appuyer les territoires et collectivités dans leurs politiques de développement durable », action 58 « Politique territoriale : vers l'émergence de projets de développement durable pour les territoires (Pays, Agglomérations, PNR) »). Dans le cadre de la politique territoriale de la Région, il s'agissait d'inciter les territoires de projets à concevoir et mettre en œuvre sur la période 2007-2013 une stratégie de développement durable, tant dans ses finalités que dans sa gouvernance. La concrétisation de cette stratégie pouvant alors être accompagnée dans un programme d'actions soutenu par la Région et l'Etat.

En cours de mise en œuvre, cet objectif avait légèrement évolué pour inciter les territoires à prendre davantage en compte les priorités régionales comme le développement numérique, les enjeux fonciers, la mobilité, l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), etc. Des thématiques avaient été clairement affichées et une répartition établie entre les cofinancements possibles au niveau du FEDER et du FEADER.

Au terme de la programmation 2007-2013, le bilan effectué a montré que des améliorations pourraient encore être apportées. L'analyse des marges d'amélioration au regard des finalités du développement durable a notamment identifié :

- la nécessité de renforcer la prise en compte des orientations régionales concernant en particulier les finalités « Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources » et « Lutte contre le changement climatique », en lien avec les Schémas de cohérence territoriale (SCoT) ;
- le besoin d'améliorer la prise en compte des préoccupations d'inclusion sociale dans la politique de développement territorial (aide à la mobilité et à l'accès à la formation professionnelle et à l'emploi, services numériques) et de renforcer le rôle des conseils de développement sur les finalités « Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations » et « Epanouissement de tous les êtres humains » ;
- un enjeu pour développer le lien entre aménagement du territoire et stratégie de développement économique vers une croissance durable (innovation, énergies renouvelables, éco-matériaux, ESS et services à la personne, etc...) sur la finalité « Dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables » afin de renforcer l'articulation avec la dimension économie / emploi / formation et de mieux intégrer le rôle des villes, petites et moyennes, pôles d'emplois et de services ;

- un enjeu majeur de gouvernance : en interne, pour aboutir à une vision partagée des enjeux des territoires au regard notamment des priorités régionales, et en externe, avec les territoires, pour densifier et améliorer la qualité des échanges entre la Région et les acteurs locaux représentés par les territoires de projet ;
- Parallèlement, suite à la modification de la politique de soutien à l'ingénierie des pays, ceux-ci mettent chaque année en œuvre des actions d'animation territoriale, conformément aux objectifs définis : suivi et évaluation dans le cadre du Contrat de projets Etat-Région. Une meilleure prise en compte de thématiques comme le développement des circuits courts, l'accueil, le foncier... a pu être constatée.

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

Pour mettre en œuvre la nouvelle politique territoriale contractuelle de la Région sur la période 2014-2020, il apparaît donc nécessaire de construire, au sein de la collectivité régionale, une vision partagée des enjeux propres à chaque territoire, au regard des orientations d'aménagement du territoire exprimées dans les choix stratégiques de la Région et dans les programmes opérationnels européens, et en rendant intelligibles les enjeux de développement durable. Ce diagnostic des enjeux des territoires, reliés aux politiques régionales et orientations des Programmes opérationnels européens, servira de base à la préparation de la contractualisation.

Sur cette base, une convention d'objectifs et de moyens pour la période 2014-2020 sera co-construite avec chaque territoire.

Les résultats attendus

- Mise en valeur de la déclinaison territoriale des choix stratégiques de la Région et des orientations des Programmes opérationnels européens (dans une traduction lisible à l'échelle des territoires), avec une vision partagée en interne.
- Co-construction effective de chaque contrat d'objectifs avec les territoires et mise en place d'un dialogue annuel enrichi sur l'allocation des moyens de la Région pour sa réalisation (ingénierie du développement et projets soutenus en investissement).
- Traduction lisible et renforcement de la prise en compte des finalités du développement durable dans le contrat d'objectifs et de moyens.

 Les actions qui déclinent cet objectif « Faire évoluer la gouvernance au service du renouvellement de l'action territoriale de la Région »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
<p>Construire une déclinaison territoriale partagée, en interne à la Région, des politiques régionales tout en rendant lisibles les enjeux de développement durable</p>	<p>Pour mettre en œuvre sa nouvelle politique territoriale contractuelle sur la période 2014-2020, la Région construira une vision partagée entre ses directions des enjeux propres à chaque territoire, au regard des orientations régionales d'aménagement du territoire et en rendant lisible les enjeux de développement durable.</p>	<p>Traduire de façon opérationnelle les enjeux d'aménagement du territoire exprimés dans les choix stratégiques de la Région.</p> <p>Apporter une plus grande cohérence et lisibilité de l'action régionale à l'échelle de chaque territoire infra-régional.</p> <p>Faire de la contractualisation un outil au service de la mise en œuvre des priorités européennes.</p> <p>Partager au sein de la Région une vision commune des enjeux régionaux pour chaque territoire.</p> <p>Contribuer à mutualiser les données existantes et à faire circuler l'information entre services.</p> <p>Renforcer les liens entre le service de l'animation territoriale et les services des politiques sectorielles.</p>	<p>Direction de l'Aménagement et du Développement Durables</p>	<p>2013 - 2014</p> <p>Validation des notes par territoire avril 2014</p>	<p>Evaluation simple en mai 2014, basée sur :</p> <p>-Production d'une note par territoire de contractualisation validée en interne et transmise en mai 2014</p>	<p>1 2 3 4 5 6</p>
<p>Renforcer la co-construction des démarches contractuelles avec les territoires pour un développement durable</p>	<p>Pour la période 2014-2020, la Région co-construira avec chaque territoire une convention d'objectifs et de moyens, s'appuyant sur les orientations d'aménagement du territoire de son projet stratégique et en rendant lisible les enjeux de développement durable.</p>	<p>Traduire de façon opérationnelle les enjeux d'aménagement du territoire exprimés dans les choix stratégiques de la Région</p> <p>Apporter une plus grande cohérence et lisibilité de l'action régionale à l'échelle de chaque territoire infra-régional,</p> <p>Faire de la contractualisation un outil au service de la mise en œuvre des priorités européennes.</p> <p>Donner aux pays des outils pour définir leurs objectifs de développement</p> <p>Etablir une réelle concertation entre la Région et les pays</p> <p>Donner aux pays des moyens d'ingénierie pour orienter leurs actions ou opérations dans une démarche de développement durable</p>	<p>Direction de l'Aménagement et du Développement Durables</p>	<p>Identification des actions et opérations par territoires</p> <p>été 2014 puis chaque année.</p> <p>Evolution des modalités de soutien à l'ingénierie de développement 2015</p>	<p>Evaluation annuelle simple, basée sur :</p> <p>-Signature d'une convention d'objectifs et de moyens avec chaque territoire, déclinée par une programmation découlant d'une revue de projets annuels</p>	<p>1 2 3 4 5 6</p>

* 1 Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère 2 Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources 3 Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie 4 Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations 5 Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables 6 Mise en place d'une gouvernance durable

OBJECTIF 1.4 : Progresser dans la durabilité et la cohérence de l'institution régionale

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

La précédente version de l'Agenda 21 consacrait un de ces axes à la question de la responsabilité de la collectivité (axe IV « Faire de la Région une collectivité performante et éco-responsable ») pour s'appliquer à elle-même ce qu'elle recommandait à ses partenaires et assumer ses responsabilités, dans un double objectif : réduire les impacts environnementaux et sociaux liés à son fonctionnement et en réduire les coûts. Cette volonté d'exemplarité avait vocation à démontrer qu'il était possible de s'engager pour le développement durable et de disposer d'expériences concrètes, de s'exposer aux difficultés inhérentes à ce type de démarche pour être en mesure d'échanger avec ses partenaires et d'identifier conjointement des solutions.

Pour y parvenir la Région pariait sur la sensibilisation, la formation et les règles de fonctionnement pour faire évoluer les comportements. Par ailleurs, elle souhaitait systématiser la prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans sa commande publique pour limiter ses impacts et influencer sur les modes de productions en faisant évoluer l'offre de ses partenaires. Enfin, elle consacrait plusieurs actions à la gestion de son patrimoine pour en réduire les consommations et les impacts.

De nombreux progrès ont été accomplis durant ces quelques années. En matière de commande publique, de sensibilisation des agents et des élus, d'impacts de fonctionnement, ou encore de dématérialisation... Une équipe d'agents volontaires pour animer le développement durable (l'Equipe 21) a été mise en place en 2011 pour apporter son expertise aux directions, sensibiliser les agents et créer des outils pour améliorer la prise en compte du développement durable. Le bilan réalisé en 2012 a montré que la Région devait poursuivre son action dans la continuité de l'existant mais viser toujours à s'améliorer.

En particulier, des marges d'amélioration ont été ciblées :

- sur le pilier social : des lacunes ont été repérées dans les modes de fonctionnement internes, les outils utilisés par les agents, la lisibilité et la concordance des interventions régionales ;
- des enjeux forts sur les finalités « Lutte contre le changement climatique » et « Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources » pour améliorer l'économie de ressources (eau, énergie, papiers, etc.) et passer des chantiers verts aux constructions durables ;
- en matière de modes de production et de consommation durables, le besoin d'améliorer encore ses actions en matière de commande publique durable ;
- en matière de gouvernance externe, pour continuer d'être en capacité de faire part de ses expériences à ses partenaires et d'être cohérents ;

- en matière de gouvernance interne (ex : rôle de l'Equipe 21).

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

La deuxième version de l'Agenda 21 intégrera donc des actions pour faire progresser la collectivité, en particulier autour de 4 grands axes :

- optimiser les méthodes de travail au sein de la Région (collaboration par l'utilisation d'outils collaboratifs et la formalisation de leurs modes d'utilisation, constitution de bases de données, transversalité et dématérialisation), pour permettre un gain de temps aux agents et améliorer la qualité et la lisibilité du service pour les bénéficiaires des aides régionales ;
- améliorer le bien-être au travail des agents en travaillant sur l'organisation des temps (déplacements et temps de travail) et sur le renforcement du lien social (animation interne, participation) ;
- développer la mutualisation entre ses différentes compétences afin d'optimiser les moyens et d'approfondir son engagement en matière de commande publique durable (mutualisation des achats, des bâtiments, des services d'hébergement et de restauration...) ;
- sensibiliser pour répondre aux enjeux du développement durable et mieux les intégrer dans les méthodes de travail et les pratiques quotidiennes des élus et des agents.
- améliorer la durabilité des pratiques quotidiennes des agents et élus et viser des comportements écoresponsables

Les résultats attendus

- Développement des outils internes et des services en ligne et développement de leur usage, dématérialisé, efficace et collaboratif.
- Simplification et optimisation du travail au sein de l'institution
- Amélioration de la lisibilité des aides régionales pour les bénéficiaires
- Appréciation du bien-être au travail par les agents en particulier sur les aspects « organisation du temps de travail » et « lien social » en interne
- Développement des clauses environnementales et sociales dans les marchés régionaux ainsi que des achats durables mutualisés avec les Etablissements publics locaux d'enseignement (EPLÉ).
- Sensibilisation de l'ensemble des élus et des agents aux enjeux du développement durable et intégration de ces enjeux dans leurs méthodes de travail et leurs pratiques quotidiennes.
- Renforcement du lien social entre les agents.

 Les actions qui déclinent cet objectif « Progresser dans la durabilité et la cohérence de l'institution régionale »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
Simplifier les méthodes de travail des services, afin d'améliorer la qualité et la lisibilité pour les bénéficiaires des aides régionales	A partir de l'analyse des besoins de ses directions et de ses bénéficiaires, la Région mettra en œuvre une évolution de ses outils de gestion, de ses processus internes et de ses échanges externes, dans le sens d'une simplification, en s'appuyant sur deux axes : la dématérialisation et le travail collaboratif.	<p>Développer les démarches de dématérialisation que ce soit pour les échanges internes ou pour les échanges avec les partenaires externes et avec les bénéficiaires.</p> <p>Faciliter le déploiement des nouveaux processus et l'usage des outils partagés de manière cohérente en accompagnant les métiers pour plus d'interopérabilité.</p> <p>Accompagner le développement d'une culture de travail collaboratif au sein de la collectivité.</p> <p>Contribuer à développer des règles d'usages normalisées (dès l'amont des projets) en aidant les directions dans l'appropriation des outils de travail collaboratif</p>	Direction des Systèmes d'Information	Dès 2014 et tout au long du programme	<p>Evaluation simple basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets de dématérialisation mis en œuvre (circuits de signature électroniques ...) - Nombre de procédures de demandes d'aides dématérialisées - Nombre de projet s'appuyant sur un espace de travail collaboratif. 	<p>4</p> <p>5</p>
Améliorer l'organisation des temps de travail et renforcer le lien social	<p>S'appuyant sur l'expérience initiée via le Plan de déplacement des administrations (PDA), la Région identifiera de nouvelles possibilités pour renforcer la pratique du télétravail par ses agents. Elle engagera également une réflexion collective plus globale sur d'autres moyens permettant à ses agents de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle.</p> <p>Afin de renforcer le lien social entre ses agents (du siège et des lycées), la Région développera des actions variées liées, ou non, à leur activité professionnelle (ex. : lors du regroupement de tous les services sur un seul lieu - projet Vaubenard).</p>	<p>Harmoniser les besoins découlant de la vie familiale et du temps professionnel.</p> <p>Renforcer le lien collectif et le sentiment d'appartenance à la Région.</p>	Direction des Ressources Humaines	A partir de 2014	<p>Evaluation simple, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'agents pratiquant le télétravail / Nombre de jours télétravaillés - Nombre d'évènements organisés, en lien direct avec l'action professionnelle et non liés directement à l'action professionnelle 	<p>4</p>

* 1 Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère 2 Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources 3 Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie
 4 Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations 5 Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables 6 Mise en place d'une gouvernance durable

<p>Développer la commande publique durable</p>	<p>Dans le prolongement du premier plan d'actions, la Région poursuivra son engagement en élargissant le périmètre initial, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - aux achats des EPLE financés par les dotations régionales, notamment par la définition de « normes régionales » d'achat durable sur les aspects environnementaux, - aux prestations de services/prestations intellectuelles et à la mise en œuvre de chantiers d'insertion sur le volet social. 	<p>Harmoniser les pratiques d'achat durable de la collectivité et les diffuser auprès des EPLE.</p> <p>Systematiser l'obligation d'insertion dans les marchés régionaux.</p>	<p>Direction Générale</p>	<p>2013 - 2014</p>	<p>Evaluation simple en continu par le groupe achats durables, utilisant des fiches par types d'achat et basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nombre de fiches outils élaborées -Nombre de marchés mutualisés qui respectent les critères définis par la région -Nombre d'heures d'insertion, suivi à 6 mois des personnes, types de marchés... -Nombre de chantier d'insertion -Part du public féminin 	<p>5</p>
<p>Viser des pratiques quotidiennes exemplaires des élus et des agents</p>	<p>Afin de contribuer à une meilleure intégration du DD dans les méthodes de travail et les pratiques quotidiennes des agents et des élus, la Région agira par une sensibilisation régulière et multiforme, un repérage des besoins et un apport de solutions adaptées à chaque situation.</p> <p>Les actions de sensibilisation au DD concerneront l'ensemble des agents, y compris les agents des lycées. Des actions spécifiques seront développées à destination des élus.</p>	<p>Favoriser le déploiement de comportements responsables par les élus et les agents.</p> <p>Diminuer les freins qui empêchent la concrétisation des changements de comportements.</p> <p>Faire en sorte que les actions de sensibilisation portent autour des 5 finalités et principes du DD.</p> <p>Contribuer à faire remonter les besoins de formation liés au DD des agents et élus.</p> <p>Renforcer la capitalisation des expériences de la Région et les communiquer.</p>	<p>Equipe 21</p>	<p>Régulièrement dès 2013</p> <p>Première évaluation septembre 2016</p>	<p>Evaluation simple sur enquête et appréciation de l'évolution des indicateurs d'éco-responsabilité de la collectivité, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nombre d'actions de sensibilisation effectuées, appréciation de leur régularité, de leur diversité en regard des 5 finalités du DD -Nombre d'actions de communication réalisées 	<p>1 2 3 4 5 6</p>

OBJECTIF 1.5 : Améliorer la prise en compte du développement durable dans les politiques régionales et la valoriser

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

Prendre en compte le développement durable dans les politiques régionales était une intention transversale à de nombreux axes de la première version de l'Agenda 21 (action 13 « Démarche d'écocitoyenneté en formation professionnelle », action 18 « Coopérations décentralisées régionales durables avec la Région Atsinanana (Madagascar) et l'Ancienne République Yougoslave de Macédoine », action 34 « Vers une plus grande prise en compte du développement durable par les ports bas-normands », action 37 « Rénover les quartiers les plus socialement défavorisés de Basse-Normandie », action 46 « Mise en œuvre des objectifs de la stratégie régionale pour la recherche et l'innovation au regard du développement durable », action 49 « Dialogue avec les branches professionnelles sur leurs stratégies de développement durable, dans le cadre des Chartes Qualité Emploi Formation », action 52 « Valoriser les trois piliers du développement durable dans l'accompagnement des projets d'Economie Sociale et Solidaire dans les phases amorçage, création, développement et consolidation », action 54 « Eco-conditionnalité des aides aux entreprises », action 55 « Incitation des maîtres d'ouvrages publics à réaliser des équipements performants en matière de consommation énergétique et de qualité environnementale », action 64 « Développement durable dans les objectifs et le fonctionnement des pôles de compétitivité », etc.). Nombre de directions ont donc travaillé dans cet objectif, avec leurs partenaires, permettant une montée en compétences de chacune des parties et une acculturation de tous au développement durable.

Le bilan effectué fin 2012 a déterminé des axes d'amélioration :

- en termes de gouvernance : nécessité d'améliorer la communication et la lisibilité de l'ensemble de cette action d'intégration du développement durable, à la fois en interne et en externe. En interne, pour viser une meilleure intégration du DD en interne, grâce en particulier à la formation, et en externe, travailler avec ses partenaires pour les inciter à en faire de même ;
- la généralisation de l'éco-conditionnalité dans les différents dispositifs d'aide de la Région, concourant à l'atteinte de l'ensemble des finalités du développement durable ;
- un fort besoin d'accompagnement des différentes directions en leur apportant un regard extérieur et une expertise pour l'intégration du développement durable dans les politiques qu'elles mettent en œuvre ;

- sur la finalité « Epanouissement de tous les êtres humains », un déficit d'avancement de l'action 15 « Egalité hommes-femmes dans les différentes politiques régionales ».

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

Il s'agit donc, dans ce deuxième plan d'actions de l'Agenda 21 régional, de porter une attention soutenue sur un panel d'actions transversales permettant d'aller plus loin dans la prise en compte du développement durable dans les politiques régionales, et en particulier :

- en matière de formation pour donner aux agents et élus, les capacités de répondre aux enjeux du développement durable et de mieux les intégrer dans les méthodes de travail et les pratiques quotidiennes ;
- en menant un travail pour généraliser l'éco-conditionnalité (ou la DD-conditionnalité) dans les différents dispositifs d'aides de la Région, nécessitant la création d'outils mais surtout une réelle démarche en transversalité appliquée à toutes les politiques régionales afin d'assurer une cohérence globale ;
- en mutualisant le travail d'élaboration du rapport de développement durable et du rapport d'activité et en élaborant un plan de communication interne sur le DD ;
- en axant une nouvelle action spécifique sur l'égalité hommes-femmes dans les politiques régionales, le fonctionnement de l'institution et en lien avec ses partenaires lycées et organismes de formation.

Les résultats attendus

- Existence d'une forme de DD-conditionnalité dans les différentes politiques d'aides régionales.
- Mise en place d'évaluations / audits sur l'intégration du DD dans des politiques régionales.
- Amélioration sur le sujet particulier de l'égalité homme-femme : amélioration de la sensibilisation sur ce sujet (direction, public des EPLE et OF) et de son intégration dans les politiques régionales.
- Lisibilité de la politique de développement durable en interne comme en externe.



Les actions qui déclinent cet objectif « Améliorer la prise en compte du développement durable dans les politiques régionales et la valoriser »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
Former les agents et les élus aux enjeux du développement durable	<p>La Région poursuivra son action pour permettre la montée en compétence des agents et des élus, en matière de prise en compte du développement durable. Elle apportera aussi un appui aux directions pour leurs démarches liées à l'Agenda 21.</p> <p>En partenariat avec les équipes des EPLE, la Région accompagnera, par de la formation, le développement des pratiques de gestion des espaces verts et d'entretien des locaux, respectueuses de l'environnement et de l'humain (ergonomie).</p>	Accompagner les agents et les élus afin de permettre la prise en compte des enjeux du développement durable dans la politique régionale.	Direction des Ressources Humaines	<p>Gestion raisonnée des espaces verts 2014-2015</p> <p>Entretien durable des locaux 2015-2016</p> <p>Accompagnement des directions, des agents et des élus 2014-2020</p>	<p>Evaluation simple, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nombre d'établissements impliqués dans la démarche -Nombre de partenariats mis en place -Nombre d'établissements passés au « 0 phytos » -Nombre de directions accompagnées dans la démarche -Nombre de jours de formation par agent et par an 	4
Généraliser l'éco-conditionnalité dans les dispositifs d'aides de la Région	<p>La Région mettra en place un règlement comportant des conditions pour l'attribution des aides, ainsi que leur paiement, basées sur la mise en place d'actions sur les axes économique, social, sociétal et environnemental. Par sa méthodologie progressive, adaptée en fonction du montant d'aide susceptible d'être voté, ce dispositif se veut à la fois pédagogique et ambitieux. Initiée pour les aides aux entreprises, cette éco-conditionnalité doit être généralisée à l'ensemble des directions porteuses d'aides.</p>	<p>Mettre en place un ensemble de conditions sur les axes économique, social, environnemental et sociétal pour l'attribution d'une aide régionale.</p> <p>Sensibiliser les entreprises ou les organismes aux plans d'actions d'amélioration en matière DD / RSE et les inciter à en mettre en place en posant une éco-socio-condition.</p> <p>Les accompagner dans leur démarche en mettant en place un diagnostic pour les dossiers de demande d'aides d'un montant important.</p>	Direction de l'Innovation, de la Recherche, de l'Economie et du Tourisme	2013-2014	<p>Evaluation simple, 6 mois après le début de la mise en œuvre, puis une fois par an, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nombre d'entreprises en démarche simple d'éco-conditionnalité -Nombre d'entreprises diagnostiquées -Nombre d'actions par axe (Progos) et/ou évaluation de l'évolution de l'intégration du DD par les entreprises -Nombre d'entreprises ayant abandonné, avec une analyse des causes 	3 5 6

* 1 Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère 2 Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources 3 Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie
 4 Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations 5 Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables 6 Mise en place d'une gouvernance durable

<p>Améliorer la communication sur le développement durable en renforçant la valorisation des actions menées</p>	<p>La Région élaborera sa stratégie de communication autour de l'Agenda 21 et des actions menées, qui se déclineront en deux plans d'actions de communication, interne et externe, allant de 2014 à 2020.</p>	<p>Assurer la lisibilité de la politique régionale de développement durable, en interne comme en externe, pour faciliter la connaissance des acteurs et des actions menées.</p>	<p>Direction de la Communication</p>	<p>Communication sur le lancement de l'Agenda 21 2013 Stratégie de communication DD 2015</p>	<p>Evaluation simple en continu, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perception de la connaissance par ses partenaires et ses agents, des actions de DD menées par la Région - Document précisant la stratégie sur toute la durée de l'Agenda 21 - Document précisant l'ensemble des actions envisagées - Nombre de supports réalisés 	<p>6</p>	
<p>Mieux intégrer l'égalité femmes-hommes dans les politiques de la Région et promouvoir sa prise en compte dans construction des partenariats en région</p>	<p>En lien avec ses compétences, la Région agira sur trois axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la lutte contre les violences sexistes, - l'information des jeunes, filles et garçons sur les thèmes liés à leur sexualité, - l'égalité d'accès à l'éducation, à la formation et à l'emploi pour les femmes et les hommes. <p>En parallèle, la Région agira également en interne pour renforcer une connaissance partagée et nourrir un débat sur l'égalité professionnelle hommes femmes au sein de la collectivité.</p>	<p>Mieux intégrer l'égalité femmes-hommes dans les politiques de la Région Promouvoir sa prise en compte dans la construction des partenariats en région Installer durablement une culture du débat autour de l'égalité hommes-femmes en prenant appui sur les compétences de la Région : l'orientation, l'éducation, la formation et l'économie</p>	<p>Direction Prospectives, Métiers et Apprentissage</p>	<p>A partir de 2014</p>	<p>Evaluation simple, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolution du taux de féminisation et du taux d'encadrement féminin, par grade et statut, au sein de la collectivité - Evolution du pourcentage de filles par formation initiale et continue - Evolution du pourcentage de femmes par métiers - Taux de réussite au bac par sexe et par filière - Evolution du pourcentage de femmes conjoint collaborateur par filière - Nombre de professionnels formés à la thématique sexualité et contraception - Nombre d'établissements ciblés et Nombre de jeunes sensibilisés à cette thématique 	<p>3</p>	<p>4</p>

* 1 Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère 2 Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources 3 Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie
4 Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations 5 Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables 6 Mise en place d'une gouvernance durable



BLOC 2

**Amélioration de l'intervention sur les thématiques
prioritaires pour les années à venir :
TRANSITION ECONOMIQUE ET ENERGETIQUE**

OBJECTIF 2.1 : Assurer la transition économique et sociale des filières majeures pour notre région

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

La Basse-Normandie bénéficie d'atouts économiques réels. Sa position géographique, un tissu de PME et de PMI important, un taux de chômage plus faible que la moyenne nationale... Pourtant, l'économie et l'emploi restent fragiles. Certaines filières industrielles sont confrontées à des restructurations profondes.

Dans ce contexte, la politique d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques répond au besoin de favoriser la création de richesses et d'emplois sur les territoires, de renforcer la compétitivité et l'innovation vers des modes de production plus durables et responsables, c'est-à-dire des modes de production qui prennent en considération leur impact sur l'environnement, aussi bien naturel que social, mais aussi qui offrent des produits adaptés aux besoins sociétaux. Certaines filières, stratégiques par leur contribution directe à une économie sobre et décarbonée, constituent d'ailleurs des activités à fort potentiel de croissance pour la Basse-Normandie.

Ces transitions économiques nécessiteront aussi, pour se concrétiser, une adaptation des métiers et compétences, qu'il s'agisse de métiers nouveaux, de métiers pour lesquels les compétences évoluent, ou encore d'anticipation de reconversions d'activités.

Dans ce domaine, l'analyse des marges d'amélioration a permis d'identifier des enjeux d'amélioration concernant la performance environnementale des modes de productions et donc les finalités « lutte contre le changement climatique » et « préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources », ainsi que des enjeux liés à la finalité « une dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables » : nécessité de revoir, au-delà de l'échelle d'une entreprise ou d'une exploitation, les modèles économiques à l'échelle de certaines filières. Enfin, des améliorations sont également pointées en matière de « gouvernance », par filière et en inter-filières, pour anticiper les évolutions et améliorer le pilotage stratégique de la transition vers un nouveau modèle.

Le premier plan d'actions de l'Agenda 21 avait consacré une part importante de sa stratégie au monde économique pour favoriser l'intégration du développement durable dans les pratiques des entreprises. Il apparaît comme nécessaire de prolonger cet accompagnement, dans un objectif de transition économique.

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

Le développement économique régional et l'anticipation des besoins de formation sont au cœur de l'action de la Région qui souhaite accompagner une véritable évolution en profondeur des filières économiques majeures de la Basse-Normandie, sur l'ensemble des finalités du développement durable.

Cet enjeu concerne toutes les filières bas-normandes. Dans une première étape, la Région devra concentrer son effort à la fois sur les filières majeures et sur celles nécessitant un accompagnement spécifique, au regard notamment de l'enjeu de transition énergétique et d'évolution industriel vers une économie à faible teneur en carbone : automobile, énergies renouvelables, agriculture, bâtiment, tourisme...

Les résultats attendus

- Augmentation de la part des entreprises des filières industrielles, agricoles et touristiques ayant changé de mode de production vers un positionnement écoresponsable (économie moins carbonée, changements de systèmes en agriculture, positionnement écoresponsable des offres touristiques...).
- Evolution des compétences dans les filières ayant fait l'objet d'un accompagnement spécifique



Les actions qui déclinent cet objectif « Assurer la transition économique et sociale des filières majeures pour notre région »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
Mobiliser les filières majeures (automobile, agroalimentaire, plasturgie...) vers une économie à faible teneur en carbone	La Région incitera les filières, au travers des contrats d'objectifs, à mener un travail spécifique de mobilisation et d'accompagnement de leurs entreprises sur les thématiques transversales contribuant à la mise en place d'une économie à faible teneur en carbone : logistique, éco-conception, économies d'énergie...	Sensibiliser les entreprises des filières prioritaires, définies par la RIS3 ("Research Innovation Strategies for Smart Specialisation"), au développement d'une économie à faible teneur en carbone et les accompagner si besoin.	Direction de l'Innovation, de la Recherche, de l'Economie et du Tourisme	A partir de décembre 2013	Evaluation simple en continu, basée sur : -Nombre d'entreprises concernées selon la périodicité prévue dans les contrats d'objectifs	5
Accompagner les filières dans l'évolution de leurs compétences par la formation et la gestion prévisionnelle	Au vu des enjeux actuels, la Région accompagnera, en premier lieu : - l'évolution de la filière du bâtiment en matière d'amélioration de la performance énergétique et d'éco-construction - la mise en place d'une véritable filière régionale des énergies renouvelables, en s'appuyant sur le développement des Energies Marines Renouvelables (EMR) et sur la transition industrielle d'autres filières	Développer les compétences des professionnels du bâtiment pour répondre aux enjeux actuels. Accompagner le développement de la filière des énergies renouvelables en Basse-Normandie. Accompagner les transitions industrielles (notamment dans le secteur de l'automobile).	Direction de l'Emploi et de la Formation Professionnelle	A partir de novembre 2013	Evaluation simple en continu, basée sur : -Nombre d'actions de formations engagées - Nombre de projets de rénovation accompagnés	1 5

* **1** Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère **2** Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources **3** Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie
4 Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations **5** Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables **6** Mise en place d'une gouvernance durable

<p>Contribuer à l'évolution de la Normandie vers une destination touristique éco-responsable</p>	<p>Pour lui permettre de se différencier, dans un contexte de concurrence accrue entre destinations, la Région contribuera à démontrer le positionnement de la Normandie en tant que destination éco-responsable, en agissant à la fois sur le volet social (accessibilité de tous les publics), le volet environnemental (éco-responsabilité des entreprises touristiques) et économique en faisant de la Normandie une destination sans voiture.</p>	<p>Réduire l'impact des activités touristiques sur l'environnement en incitant la mise en place de gestes éco-responsables dans les entreprises et en favorisant des déplacements alternatifs à la voiture individuelle (transports publics, vélo...).</p> <p>Améliorer la performance de la destination Normandie et les retombées économiques durables pour le territoire dans un contexte de concurrence accrue.</p> <p>Développer une offre de services permettant l'accueil de tous les publics et, notamment, les publics les plus fragiles.</p>	<p>Direction de l'Innovation, de la Recherche, de l'Economie et du Tourisme</p>	<p>Mise en place en 2014 et déploiement par la suite</p>	<p>Evaluation simple en continu ou après la mise en œuvre, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perception par les acteurs du tourisme de l'évolution des modalités de déplacement des visiteurs - Augmentation de la fréquentation des véloroutes Voies Vertes - Nombre de structures engagées et/ou participant aux actions - Nombre d'établissements touristiques labellisés « Tourisme et handicap »
<p>Faciliter l'engagement d'un plus grand nombre d'agriculteurs vers des pratiques agricoles durables, en les incitant à amorcer un changement de système</p>	<p>La Région mobilisera trois leviers complémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'information et la sensibilisation des agriculteurs (ainsi que les conseillers agricoles) aux travaux réalisés en matière de pratiques agricoles durables - la promotion et le développement de conseils individuels, adaptés à chaque système d'exploitation - la mise en place de groupes d'agriculteurs pour expérimenter, tester et partager de nouvelles pratiques. 	<p>Développer la réflexion d'un plus grand nombre d'agriculteurs sur leur système d'exploitation.</p> <p>Accompagner leur adaptation vers de nouvelles pratiques durables, conciliant performances économique et environnementale.</p>	<p>Direction de l'Agriculture et des Ressources Marines</p>	<p>En lien avec la mise en place du FEADER 2014-2020</p>	<p>Evaluation simple, en continu, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolution du nombre d'exploitations - Autres indicateurs déterminés dans le cadre du FEADER 2014-2020

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 5

* 1 Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère 2 Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources 3 Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie
4 Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations 5 Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables 6 Mise en place d'une gouvernance durable

OBJECTIF 2.2 : Favoriser la transition par l'innovation et soutenir l'émergence de nouvelles filières

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

Le développement durable ouvre de nouveaux marchés et gisements d'emplois autour d'activités innovantes qui produisent des biens et des services en adéquation avec la préservation de l'environnement, on parle alors d'éco-filière.

Conscient de l'importance de favoriser l'émergence de ces nouvelles filières économiques pour à la fois répondre aux besoins sociétaux d'aujourd'hui et anticiper les enjeux de demain, la Région entend donner de l'ampleur à cette politique notamment avec des mesures de soutien au développement des éco-filières dans le cadre d'une mobilisation renforcée des dispositifs régionaux.

Le premier plan d'actions de l'Agenda 21 prévoyait dans ce domaine des actions essentiellement axées sur la recherche et sur l'innovation technologique dans les entreprises, actions mises en place dans le cadre de l'amélioration de l'Agenda 21 en 2009 visant à renforcer la « croissance verte » pour la Basse-Normandie. Si certaines actions ont pu être engagées (IRD2, thèses...), elles n'ont pas permis de traduire, de manière concrète et valorisable, la volonté et l'action de la Région en faveur d'une réelle transition vers un nouveau modèle de développement économique.

Par ailleurs, au vu des nombreuses initiatives innovantes existantes en Basse-Normandie, en lien avec cet enjeu de transition, et sur la base de la dynamique « ECOVIA » initiée en 2009 avec la Miriade dans l'idée de la création d'un pôle de compétitivité dédié aux écotechnologies, la Région a engagé une réflexion sur la mise en place d'un label pour permettre de :

- favoriser et valoriser les démarches bas-normandes de transition par l'innovation (qu'elle soit publique, sociétale, territoriale et technologique) vers un nouveau modèle de développement,
- renforcer la visibilité et l'attractivité de la Basse-Normandie en valorisant ces démarches et les actions menées par la Région dans ce domaine.

Même si des premières modalités de pilotage et de gouvernance ont été définies (délégation de l'Assemblée Plénière de Décembre 2011), ce nouvel outil reste aujourd'hui à préciser et à mettre en œuvre.

Si cet objectif concerne en premier lieu la finalité « dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables » et doit permettre d'y contribuer, le bilan a également permis d'identifier une marge

d'amélioration en matière de « gouvernance » de ce sujet à l'échelle régionale, au vu de ces multiples aspects et acteurs concernés.

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

Les objectifs d'amélioration restent les mêmes :

- animer et mettre en réseau les acteurs,
- favoriser la transversalité des actions menées (ne pas traiter développement économique, développement territorial et développement durable de façon concurrente ou disjointe notamment),
- accompagner la création et le développement des activités et filières innovantes
- renforcer la visibilité de la Basse-Normandie comme territoire d'innovation.

Pour la Région, ce second plan d'actions de l'Agenda 21 doit en premier lieu assurer la poursuite et la finalisation de la réflexion « ECOVIA » déjà engagée et lui permettre de se traduire concrètement, en termes de label, d'actions de communication et d'animation des acteurs.

Une fois cette dynamique en place, elle permettra de faire émerger de nouvelles initiatives, voire des projets de nouvelles filières innovantes pour lesquelles la Région pourra mettre en place des actions spécifiques d'accompagnement.

Les résultats attendus

- Mise en place d'un label et d'un réseau régional des initiatives et des acteurs de l'innovation en faveur de la transition vers un modèle de développement durable
- Evolution de l'image de la Basse-Normandie comme territoire attractif en matière d'activités innovantes et durables
- Développement d'activités innovantes et porteuses dans ce domaine (création/attraction de nouvelles entreprises, émergence de filières...)

 Les actions qui déclinent cet objectif « Favoriser la transition par l'innovation et soutenir l'émergence de nouvelles filières »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
<p>Faire d'ECOVIA le fer de lance de l'innovation durable en Basse-Normandie en dotant le dispositif d'actions concrètes</p>	<p>La Basse-Normandie présente des atouts et de nombreuses initiatives en matière de « transition par l'innovation ».</p> <p>La Région fera la promotion et favorisera le développement de ces différentes initiatives, en mettant en place, en partenariat avec la Miriade et l'IRD2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un label spécifique, - un programme d'actions concrètes de communication, d'animation en réseau, et d'accompagnement. 	<p>Améliorer la visibilité et l'attractivité de la Basse-Normandie comme un territoire pertinent pour développer des actions innovantes et durables</p>	<p>Direction de l'Innovation, de la Recherche, de l'Economie et du Tourisme</p>	<p>Redéfinition du concept et articulation avec les démarches en cours (marque Normande et portrait identitaire)</p> <p>2013</p> <p>Mise en place d'un premier programme d'actions</p> <p>2014-2015</p>	<p>Evaluation simple, basée sur :</p> <p>-Nombre d'opérations « labellisées »</p>	<p>5</p> <p>6</p>

* **1** Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère **2** Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources **3** Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie **4** Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations **5** Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables **6** Mise en place d'une gouvernance durable

OBJECTIF 2.3 : Faire de la Basse-Normandie, la région des énergies marines renouvelables

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

Portées par l'éolien off shore, les Énergies Marines Renouvelables (EMR) doivent fournir au niveau national, 4 % de la consommation électrique en Europe d'ici 2020. À l'heure du premier programme français d'éolien off shore, la Région Basse-Normandie se positionne comme tête de pont d'une nouvelle filière industrielle nationale riche d'emplois et d'innovation. Elle dispose en effet d'avantages préexistants en matière de ressources énergétiques marines (autant en matière d'éolien offshore que d'hydrolien).

Avec ses atouts naturels inégalables, ses infrastructures portuaires performantes et ses compétences scientifiques, logistiques et économiques, la Basse-Normandie offre ainsi, dans le cadre de la transition énergétique, un potentiel d'énergie maritime renouvelable (EMR) unique en France. C'est ainsi l'ensemble des compétences structurelles, technologiques, portuaires, humaines et financières du territoire qui se mobilisent pour voir aboutir les projets (plus de 100 M€ vont être investis dans les projets EMR). Dans ce cadre, la Région Basse-Normandie, le Conseil Général de la Manche et la Communauté Urbaine de Cherbourg ont bâti la société publique locale « Ouest Normandie Energies Marines », une alliance unique en France qui fédère les acteurs au-delà des clivages politiques.

La valorisation des EMR peut servir à impulser le développement d'une industrie qui valorisera les richesses de notre territoire. Les côtes du Calvados ont d'ailleurs été récemment retenues pour l'implantation d'une filière éolienne off-shore au large de Courseulles. Il importe à nos entreprises de se positionner sur ces secteurs en devenir, de susciter le développement d'une filière industrielle européenne, particulièrement sur Cherbourg et Caen (SPL West Normandy Marine Energy) et d'accroître les compétences bas-normandes dans le domaine des énergies marines renouvelables. Il existe, en Basse-Normandie, un réel potentiel de constitution d'une filière complète en matière d'énergie hydrolienne englobant recherche, développement, construction des hydroliennes et production d'énergie.

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

Si l'objectif global de l'action est de contribuer à la mise en place d'une filière bas-normande des énergies renouvelables, son atteinte, qui passe par la mise en œuvre d'un plan de développement des énergies renouvelables, est conditionnée par deux étapes successives qui concernent le pilotage stratégique des actions à conduire,

d'une part, en interne des services de la région et, d'autre part, avec les deux partenaires majeurs (PNA et l'ONEM).

L'objectif principal d'amélioration est donc dans un premier temps celui de la gouvernance qui doit permettre d'aboutir au vote d'un Plan de développement des EMR de la Basse-Normandie. Celui-ci permettra la mobilisation des compétences/métiers du Conseil régional pour prioriser les interventions, assurera la coordination Région-collectivités-SPL-PNA et l'optimisation de la répartition des rôles.



Les résultats attendus

- Production d'un Plan de développement des EMR
- Mettre en place les financements des projets de recherche sur les axes de la stratégie partagée et de travailler sur l'acceptabilité et la sensibilisation pour faire que tous les acteurs du territoire se sentent concernés et se mobilisent pour cet enjeu de développement.
- Faire connaître et reconnaître, aux échelles nationale et internationale, le potentiel hydrolien et donc l'orientation vers lui des moyens d'aides nationaux en recherche et en investissement, ainsi que pour que cette recherche et ces investissements se fassent en Basse-Normandie
- Contribuer à mettre en place l'animation d'une filière hydrolienne pour développer le travail de R&D en Basse-Normandie (afin de capter la valeur ajoutée) sur les différentes « briques technologiques » nécessaires pour réussir la valorisation de l'énergie hydrolienne et mobiliser les entreprises pour être « référencées » et participer aux premiers tests (donc plus facilement ensuite sur les premières séries)
- Assurer l'implantation des activités de l'ensemble de la filière (et donc la création d'emplois) en Basse-Normandie

 Les actions qui déclinent cet objectif « Faire de la Basse-Normandie, la région des énergies marines renouvelables »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
<p>Mettre en œuvre le Plan de développement des énergies marines renouvelables de la Région, mobilisant ses compétences : formation, accompagnement économique et logistique portuaire</p>	<p>Pour l'élaboration et la mise en œuvre de ce plan, la Région mobilisera ses compétences en matière de formation, d'accompagnement économique et de logistique portuaire (en organisant l'intervention coordonnée des différentes directions concernées) et formalisera son partenariat avec Ports Normandie Associés (PNA) et Ouest Normandie Energie Marine (ONEM). La Région travaillera également sur l'acceptabilité sociale et la sensibilisation pour que tous les acteurs du territoire se mobilisent pour cet enjeu de développement.</p>	<p>Contribuer à mettre en place une filière bas-normande des EMR pour que l'ensemble des maillons soient implantés sur le territoire (recherche, fabrication, maintenance...) et participent au développement de l'emploi en Basse-Normandie. Contribuer à la coordination, avec les acteurs pilotes de la filière (notamment ONEM et PNA) en vue d'harmoniser les actions.</p>	<p>Directeur Général des Services</p>	<p>Fin 2013 et 2014</p>	<p>Evaluation simple, basée sur : - Nombre d'acteurs engagés dans le développement des EMR - Nombre d'emplois nouveaux localisés en Basse-Normandie</p>	<p>1 5 6</p>
<p>Valoriser le potentiel hydrolien de la Basse-Normandie en organisant le développement de sa valorisation</p>	<p>Dans le cadre de son Plan de développement des EMR, la Région mobilisera ses compétences et ses partenaires (PNA, ONEM) pour faire reconnaître, aux échelles nationale et internationale, le potentiel d'énergie renouvelable représenté par l'hydrolien et ainsi favoriser le financement de recherches et d'investissements en Basse-Normandie.</p>	<p>Valoriser le potentiel hydrolien de la Basse-Normandie par la mise en place d'expérimentations et de premières « fermes hydroliennes » sur son territoire</p>	<p>Directeur Général des Services</p>	<p>A préciser</p>	<p>Evaluation simple, basée sur : - Mise en place effective de la filière hydrolienne - Nombre d'expérimentations</p>	<p>1 5 6</p>

* **1** Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère **2** Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources **3** Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie
4 Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations **5** Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables **6** Mise en place d'une gouvernance durable

OBJECTIF 2.4 : Promouvoir fortement l'Economie Sociale et Solidaire

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

L'Economie sociale et solidaire représente 12,7 % de l'emploi salarié en Basse-Normandie, soit un pourcentage au-dessus de la moyenne nationale. La Région a opportunément identifié dans ses choix stratégiques cette force économique conséquente pour notre territoire et a prévu d'y porter une attention particulière. Disposant depuis plusieurs années (2005) d'une politique volontariste pour favoriser le développement de l'économie sociale et solidaire à l'échelle régionale, celle-ci contribuait déjà pleinement à l'objectif de développement durable de la Région, au croisement des piliers économique et social. Le précédent plan d'actions de l'Agenda 21 comprenait ainsi 2 actions spécifiques à ce secteur. L'action 52 « Valoriser les trois piliers du DD dans l'accompagnement des projets d'Economie Sociale et Solidaire dans les phases "amorçage, création, développement et consolidation" » concernait plutôt l'accompagnement des acteurs à l'intégration du DD que le développement de l'ESS en soit, tandis que l'action 53 « Favoriser l'animation autour de filières nouvelles liées à l'ESS dans le but de développer des projets innovants » montrait ses limites car les projets innovants arrivent généralement à la Région par d'autres voies que les canaux habituels des dispositifs identifiés.

Le bilan a montré la création d'un lien fort et pérenne entre réseaux du développement durable et de l'économie sociale et solidaire, la création d'interactions entre ces deux sphères ainsi que l'intégration des trois piliers du DD dans les projets d'ESS. Le critère de respect de l'environnement pour les projets d'économie sociale et solidaire est désormais un critère prioritaire inscrit dans les règlements des aides aux porteurs de projet d'Economie sociale et solidaire. La majeure partie des projets d'économie sociale et solidaire soutenue par la Région s'inscrivent dans une logique de développement durable. Un travail sur l'innovation non technologique, notamment l'innovation sociale est par ailleurs envisagé en partenariat avec la Miriade avec, depuis 2012, une participation du service ESS au jury du concours de l'innovation "y'ad'lidée!" organisé par la Miriade. Des marges d'amélioration semblent également envisageables sur la gouvernance territoriale et sur la coordination par la Région de dispositifs innovants de finances solidaires.

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

Il semble aujourd'hui nécessaire de continuer le travail engagé autour de l'innovation sociale et territoriale, en veillant à bien définir ces notions, et de participer à la sensibilisation et à la réflexion, en s'appuyant par exemple sur l'IRD2 ou sur des projets de recherche. Une animation territoriale dans le soutien à l'ESS doit pouvoir être effectuée, notamment pour la coopération entre acteurs (publics et privés) et porteurs de projets, pour faire émerger de nouvelles activités répondant aux besoins des territoires. Cette promotion des initiatives territoriales et citoyennes relevant de l'ESS permettra le développement d'activités économiques locales durables dans les territoires. Elle pourra notamment s'appuyer sur le concept des Pôles territoriaux de coopération économique tels que celui créé sur le territoire de la Communauté de Communes Cœur Côte Fleurie (ECOPYA) ou sur la mobilisation des Pays dans le cadre de la nouvelle politique territoriale et sur les diagnostics territoriaux qui seront effectués (Cf. axe 1.3).

Par ailleurs, le travail avec les partenaires a permis d'identifier un champ de travail autour des circuits courts de la finance solidaire pour les projets d'ESS. Un plan d'action a en effet été adopté par la Région en juin 2013 afin d'optimiser le financement d'initiatives et de structures de l'ESS. La Région soutient d'ores et déjà des structures comme l'ADIE (microcrédit) et Basse-Normandie Active (Garanties d'emprunt bancaire, apports financiers remboursables...) mais souhaite davantage favoriser l'utilisation des outils de finance solidaire dits classiques (existants), développer de nouveaux outils et en particulier la mobilisation de financements en circuits courts des projets d'ESS.

Les résultats attendus

- Développement d'initiatives relevant de l'innovation sociale et territoriale
- Mobilisation de territoires pour faire émerger des projets d'ESS
- Meilleure connaissance des projets d'ESS et des financeurs solidaires et mise en lien optimisée
- Développement des financements en circuits courts des projets d'ESS

 Les actions qui déclinent cet objectif « Promouvoir fortement l'Economie Sociale et Solidaire »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
Développer une animation territoriale entre les acteurs publics et les porteurs de projets pour faire émerger de nouvelles activités	S'appuyant sur les dispositifs, les acteurs (publics, privés) et les démarches en cours ou ayant été menées, la Région développera un accompagnement permettant aux territoires volontaires de mettre en place une animation et une coordination en faveur de l'ESS, à leur échelle. Pour cela, la Région mobilisera sa nouvelle contractualisation avec les territoires et les initiatives de ses partenaires (par ex : le « tour de l'ESS »).	Augmenter le nombre de territoires se mobilisant pour l'ESS. Augmenter le nombre d'initiatives (création ou développement de structures de l'ESS). Augmenter le nombre de partenariats entre acteurs publics ou institutionnels (ex. : instituts d'enseignement-recherche, organismes consulaires) et privés.	Direction de l'Innovation, de la Recherche, de l'Economie et du Tourisme	2013 -2015	Evaluation simple, basée sur : -Nombre de territoires (Pays, intercommunalités, villes moyennes) se mobilisant pour l'ESS -Nombre de PTCE identifiés par le collectif bas-normand (ARDES-Coorage BN –CRESS-RTES) -Nombre de créations de structures de l'ESS	 
Promouvoir, accompagner la mise en place d'une coordination régionale des outils de finance solidaire et soutenir les projets d'épargne citoyenne	En déclinaison du plan d'actions de la finance solidaire 2013-2015 (voté en juin 2013), la Région se mobilisera, en particulier, pour promouvoir, à l'échelle régionale, les circuits-courts de la finance solidaire pour les projets d'ESS en Basse-Normandie.	Augmenter l'utilisation des outils de finance solidaire dits classiques (existants). Développer de nouveaux outils de finance solidaire (circuits-courts). Développer, en particulier, la mobilisation de financements en circuits-courts des projets d'ESS.	Direction de l'Innovation, de la Recherche, de l'Economie et du Tourisme	2013 -2015	Evaluation annuelle simple, basée sur : -Evolution du nombre de projets financés par des outils de finance solidaire (par thème et par type d'outils : existants, nouveaux, circuits-courts...) -Appréciation de la couverture des besoins par les outils existants -Evolution du taux d'utilisation des fonds et appréciation qualitative de cette utilisation -Nouveaux outils mis en place (nombre de projets financés par ces outils) -Evolution du nombre de citoyens engagés dans des financements solidaire	 

*  Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère  Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources  Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie  Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations  Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables  Mise en place d'une gouvernance durable

OBJECTIF 2.5 : Accroître la production d'énergie renouvelable à partir de la biomasse

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

La démarche d'élaboration du Schéma régional Climat Air Energie (SRCAE), co-pilotée par l'Etat et la Région en 2011 et 2012, a permis de compléter le diagnostic des enjeux en Basse-Normandie et d'établir des orientations à l'horizon 2020 et des recommandations.

Notre région doit notamment réduire sa dépendance aux énergies fossiles et développer les énergies renouvelables, pour la production de chaleur et d'électricité.

Actuellement, 19,8 % de la chaleur consommée en région provient d'énergie renouvelable (à 83% du bois-énergie). La poursuite de ce développement est identifiée parmi les leviers les plus aisément mobilisables pour atteindre nos objectifs de réductions d'émissions de GES à l'horizon 2020. L'objectif pris en compte dans le scénario cible du SRCAE est d'augmenter d'ici là notre production de chaleur à partir de la biomasse de + 48% (1200 GWh).

Pour l'atteindre, le SRCAE fixe plusieurs orientations :

- ENR1 : Consolider et développer la filière bois-énergie existante et privilégier le développement d'installations collectives de production de chaleur en préservant la qualité de l'air.
- ENR 2 : Soutenir la création de filières régionales de production dont une nouvelle filière de valorisation de la matière organique et des effluents de l'agriculture et de l'industrie agroalimentaire.
- ENR5 : Soutenir l'investissement dans les énergies renouvelables en mobilisant les outils financiers et fonciers existants et en proposant des solutions innovantes en partenariat avec les acteurs bancaires et institutionnels bas normands

Depuis de nombreuses années la Région a mis en place une politique de soutien au bois-énergie qui s'est renforcée dans le cadre de son *Programme Défi'NeRgie Basse-Normandie* (initié dès 2006 et intégré à l'Agenda 21 – action n°22) et dans son partenariat avec l'ADEME en déclinaison de celui-ci.

Ensemble, elles ont ainsi accompagné l'animation régionale d'un Plan Bois depuis 1995, soutenu l'installation de 90 chaufferies collectives et plus de 500 chaudières individuelles de faible et moyenne puissance, la structuration et l'équipement des acteurs de la filière bois issu des haies bocagères et, plus récemment, une étude régionale sur le potentiel de méthanisation et des premiers projets de méthanisation. Au total, en grande partie grâce aux soutiens de la Région, de l'ADEME et du FEDER, la

production régionale d'énergie renouvelable à partir de la biomasse est passée de 7 690 tonnes équivalent pétrole (tep) à 37 270 tep entre 2006 et 2012.

Cette forte dynamique, une des plus importante au niveau national au regard de la population régionale, doit être poursuivie pour atteindre les objectifs. Avec les partenaires, différents besoins d'amélioration ont été identifiés, auxquels il faudra nécessairement répondre dans les prochaines années, tels que :

- la coordination des acteurs et la poursuite de la structuration des filières économiques ;
- la gestion des ressources pour permettre une mobilisation renforcée et durable ;
- la réduction maximale des impacts et la mise en valeur des bénéfices sur les autres champs de l'environnement (air, eau, biodiversité, sols...).

Ces marges d'améliorations montrent combien cet objectif répond à la fois à la finalité « Lutte contre le changement climatique », mais aussi aux finalités « préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources » et « dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables ». Elles mettent également en avant un enjeu en termes de gouvernance.

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

La Région souhaite poursuivre et améliorer son action en faveur de la production d'énergie renouvelable, et notamment de chaleur, à partir des ressources de la biomasse locale. Au travers du levier des aides financières, directes ou sous forme d'ingénierie financière, la Région prolongera son soutien aux investissements liés à l'installation d'unités de production sur le territoire.

Mais, dans le cadre de ce second plan d'actions de l'Agenda 21, la Région a l'ambition de s'appuyer sur sa légitimité pour établir un dialogue à l'échelle régionale afin d'initier une réelle coordination entre tous les acteurs régionaux des filières énergétiques liées à la biomasse, mais aussi entre les différents financeurs de leurs projets.

La mobilisation accrue des ressources locales et leur gestion durable constituent également un enjeu majeur sur lequel la Région souhaite s'impliquer dans les années à venir. C'est à la fois une condition indispensable pour assurer la durabilité des unités de production locales, mais aussi un facteur de développement de filières économiques courtes et locales. Ce rapprochement spatial entre des ressources renouvelables et durablement gérées, des unités de production d'énergie et des centres de consommation efficace et économes est au cœur de l'objectif de transition énergétique des territoires également poursuivi par la Région (*voir objectif 2.8*).

Le présent objectif de l'Agenda 21 et les actions qui en découlent, sont bien évidemment intégrés au Plan Climat Energie Territorial de la Région.



Les résultats attendus

- Qualité de la coordination pour chacune des filières bois-énergie et méthanisation (existence d'une instance de coordination et analyse des avancées concrètes qu'elle a permis)
- Augmentation significative des quantités de bois énergie produites en Basse-Normandie (avec un mode de gestion durable)
- Atteinte des objectifs du SRCAE quant à la quantité d'énergie produite à partir de la biomasse
- Développement des nouveaux modes de financement des projets mobilisant de la biomasse et augmentation du nombre de projets réalisés

Les actions qui déclinent cet objectif « Accroître la production d'énergie renouvelable à partir de la biomasse »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
Animer les deux filières régionales bois-énergie et méthanisation pour favoriser le développement de nouveaux projets	La Région accompagnera le développement (rapidité et optimisation) de chacune de ces deux filières par une animation efficace, à l'échelle régionale, impliquant l'ensemble des acteurs et permettant de créer une synergie entre leurs interventions.	<p>Prolonger l'animation régionale de la filière bois associant l'ensemble des acteurs (de l'arbre à la chaudière), dans un cadre bien défini, permettant d'améliorer le partage des informations et une bonne coordination entre les intervenants pour une gestion efficace des projets.</p> <p>Mettre en place une animation régionale sur la méthanisation associant l'ensemble des acteurs et permettant de regrouper et partager les informations sur les différents aspects (ressources, installations et valorisations du biogaz) et de mettre à disposition des porteurs de projets des outils pour l'optimisation technique et financière des projets.</p>	Direction de l'Aménagement et du Développement Durables	A partir de décembre 2013	Evaluation simple, basée sur : - Mise en place effective d'une gouvernance régionale pour chacune des deux filières - évolution du nombre d'unités de production installées	<p>1</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>6</p>

<p>Favoriser une gestion durable et accroître la mobilisation de la ressource bois-énergie à l'échelle régionale</p>	<p>L'accroissement de la demande en bois-énergie doit s'accompagner à la fois d'une augmentation de la mobilisation du bois local et de la mise en place d'une gestion durable de cette ressource, bocagère et forestière.</p> <p>La Région agira en faveur d'une analyse cohérente et dynamique de la ressource et sa gestion durable et locale à l'échelle des territoires. Pour cela, elle mobilisera les territoires (charte forestière) et utilisera le levier de la conditionnalité de ses aides. Par ailleurs, elle encouragera le repeuplement des taillis pauvres et les investissements pour la mobilisation de la ressource bois énergie.</p>	<p>Améliorer la connaissance de la ressource bois-énergie et l'estimation des besoins futurs en Basse-Normandie.</p> <p>Développer la mobilisation de cette ressource bois (haies et forêts).</p> <p>Encourager la gestion durable et locale de cette ressource.</p>	<p>Direction de l'Agriculture et des Ressources Marines</p>	<p>2013-2014</p>	<p>Evaluation simple en continu, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nombre d'ha de forêt ou de km linéaires de haie répertoriés -Volume de bois supplémentaire mobilisé -Mise en place d'une charte de gestion durable bocagère, et nombre d'adhérents à cette charte
<p>Développer de nouveaux modes d'intervention et de financement de la transition énergétique</p>	<p>La Région contribuera à développer de nouveaux modes de financement, adaptés à l'enjeu de la transition énergétique, afin de faciliter l'investissement de tous les maîtres d'ouvrages, publics et privés.</p> <p>Dans un premier temps, elle travaillera en particulier sur deux axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - faciliter, avec ses partenaires (collectivités et banques), la mobilisation des financements pour les travaux de rénovation thermique des logements et bâtiments, publics et privés, au travers de la création d'un fonds spécifique (garantie, prêts bonifiés). - imaginer et développer des alternatives aux subventions (avances remboursables, apport en capital...) permettant d'aider efficacement d'importants investissements de production d'énergies renouvelables 	<p>Renforcer le soutien au développement rapide des investissements en faveur de la transition énergétique en Basse-Normandie, en tenant compte de leurs retombées (économies) à plus long terme.</p> <p>Améliorer l'articulation et la complémentarité des différents dispositifs de soutien.</p> <p>Optimiser l'efficacité économique des aides régionales et veiller à l'équité des dispositifs.</p>	<p>Direction de l'Aménagement et du Développement Durables</p>	<p>Entrée en vigueur des premiers outils 2014</p>	<p>Evaluation simple en continu, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mise en place effective des nouveaux dispositifs -Nombre de projets accompagnés par chacun d'eux -Evolution du nombre de projets d'investissements en faveur de la transition énergétique en Basse-Normandie, par catégorie -Evaluation qualitative plus approfondie, après un an de mise en œuvre, de la pertinence (au regard des objectifs Climat-Energie et de développement économique) et de l'efficacité de chaque dispositifs

1
2
5

1
5

OBJECTIF 2.6 : Conforter le positionnement de la Basse-Normandie en tant que région pilote pour la rénovation thermique des bâtiments

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

Le diagnostic réalisé dans le cadre du SRCAE met en lumière l'importance du bâtiment dans les consommations énergétiques de notre région dont il représente plus de la moitié du fait notamment de la faible performance énergétique des logements et de la part de logements individuels (70%). L'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments constitue donc l'un des leviers majeurs à mobiliser pour répondre à nos objectifs de réductions d'émissions de GES à l'horizon 2020. L'objectif pris en compte dans le scénario cible du SRCAE est de réduire d'ici là notre consommation d'énergie de 10% dans ce domaine.

Pour l'atteindre, le SRCAE fixe différentes orientations :

- B1 –Mettre en place un cadre de gouvernance régional réunissant les acteurs bas normands du bâtiment afin de définir et suivre des programmes de rénovation cohérents et efficaces qui tiennent compte des caractéristiques thermiques réelles des bâtiments et de leur usage
- B2 –Former et qualifier les acteurs du bâtiment (maîtres d'ouvrage, entreprises, utilisateurs, etc.) aux nouvelles pratiques et techniques de rénovation et de construction durable et d'intégration des EnR dans le bâti
- B3 –Structurer et soutenir des filières locales d'écomatériaux de construction
- B4 –Mobiliser et déployer les outils et financements nécessaires (acteurs financiers et bancaires) afin de permettre une réhabilitation massive du parc de logements anciens et de soutenir le développement du bâti neuf très basse consommation
- P1 Lutter contre la précarité énergétique en déployant un programme massif de réhabilitation du bâtiment, en réduisant les coûts liés aux déplacements et en développant le recours aux énergies renouvelables

Dans le cadre de son *Programme Défi'NeRgie Basse-Normandie*, seule et au travers son partenariat avec l'ADEME, la Région a déployé à partir de 2007 de nombreuses actions d'incitation et de soutien à l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments en Basse-Normandie, telles que :

- le Fonds FORES pour les logements sociaux,
- le Chèque éco-énergie Basse-Normandie pour les travaux sur les logements des particuliers,

- l'appel à projets Défi'BAT (ADEME-Région) pour les bâtiments exemplaires,
- le dispositif « 400 rénovations BBC sur l'ensemble de la Basse-Normandie » inscrit dans la nouvelle politique pour un *Habitat solidaire et durable* mise en place depuis juin 2011.

Dans l'ensemble de ces interventions, la Région a porté une attention particulière à la poursuite conjointe de différents objectifs :

- l'objectif environnemental de réduction des consommations énergétiques et des émissions de GES,
- l'objectif social de réduction des charges pour les habitants, notamment ceux aux revenus les plus modestes,
- l'objectif économique de développement de l'activité et d'une offre de qualité par les professionnels bas-normands du bâtiment en liant ses dispositifs d'aide à des conditions et des accompagnements relatifs à la formation et à la qualification.

Cette volonté de la Région se retrouve par la variété des actions inscrites dans les différents axes de la précédente version de son Agenda 21 : *Répondre et s'adapter au changement climatique, Développer la solidarité entre les hommes et les territoires, Préparer l'emploi de demain, en anticipant sur les compétences nécessaires à un développement durable.*

L'importante dynamique enclenchée doit être poursuivie et amplifiée pour répondre à l'enjeu de massification : augmenter fortement le nombre de rénovations énergétiques efficaces réalisées chaque année en Basse-Normandie, pour tous types de bâtiments.

En plus de ceux identifiés par les orientations du SRCAE citées ci-dessus, on identifie parmi les besoins d'amélioration pour les prochaines années :

- le développement de l'offre à la fois locale et de qualité en matière de rénovation globale pour contribuer au développement économique de la Basse-Normandie,
- le renforcement de l'aspect social de l'enjeu, au travers des dispositifs d'aide à la rénovation et des actions spécifiques de lutte contre la précarité énergétique,

- l'évolution vers un urbanisme plus économe en énergie (réduction de l'étalement urbain, densification de l'habitat notamment autour des points nodaux de transports en commun...)

L'expérience des actions précédentes et les marges d'améliorations montrent combien cet objectif répond à la fois à la finalité « Lutte contre le changement climatique », mais aussi à celles de « cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations » et de « dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables ». Elles mettent également en avant un enjeu important en termes de gouvernance partagée.

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

La Région souhaite positionner clairement la Basse-Normandie comme une des régions pilote sur la question de la rénovation énergétique. Dans le cadre de ce second plan d'actions de l'Agenda 21, elle s'appuiera sur son expérience et la reconnaissance déjà acquise, au niveau régional comme au niveau national, pour mettre en place une gouvernance régionale unique et partagée avec l'Etat et les principales collectivités, afin de favoriser la synergie entre l'ensemble des actions des partenaires impliqués : maîtres d'ouvrages, financeurs, conseils, entreprises.

De plus, la Région mobilisera ses compétences et ses moyens pour amplifier les actions menées jusqu'à présent visant à enclencher, pour chacune des catégories de bâtiments, des dynamiques pérennes de rénovations énergétiques efficaces au travers du conseil et de l'accompagnement des maîtres d'ouvrage (*voir objectif 2.8*), du soutien financier et du développement des compétences et de l'offre de rénovation énergétique globale par les professionnels bas-normands (*voir objectif 2.1*).

Le présent objectif de l'Agenda 21 et les actions qui en découlent, sont bien évidemment intégrés au Plan Climat Energie Territorial de la Région.



Les résultats attendus

- Mise en place d'une coordination régionale et d'une animation de qualité dans le cadre du Plan Bâtiment Durable Basse-Normandie (existence d'instances et analyse des avancées concrètes qu'elle a permis)
- Augmentation significative du rythme des rénovations thermiques efficaces par catégorie de bâtiments
- Atteinte des objectifs du SRCAE quant à la quantité d'énergie économisée dans les bâtiments
- Développement des nouveaux modes de financement des projets de rénovation de bâtiments et augmentation du nombre de projets réalisés

 Les actions qui déclinent cet objectif « Conforter le positionnement de la Basse-Normandie en tant que région pilote pour la rénovation thermique des bâtiments »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
<p>Renforcer la mobilisation des acteurs autour d'un « Plan Bâtiment Durable Régional »</p>	<p>La Région initiera la mise en place d'un cadre unique de gouvernance et d'animation régionales en matière d'amélioration énergétique des bâtiments, associant l'ensemble des partenaires concernés.</p> <p>Elle mobilisera en particulier les collectivités et territoires pour qu'ils engagent des actions en faveur de la rénovation thermique des bâtiments sur leur territoire, articulées avec les actions des partenaires à l'échelle régionale.</p>	<p>Coordonner, à l'échelle régionale, l'ensemble des initiatives et actions sur l'amélioration énergétique des bâtiments en Basse-Normandie, afin de favoriser une massification rapide des rénovations thermiques efficaces.</p> <p>Faire reconnaître la dynamique mise en place par les acteurs bas-normands, à la fois à l'échelle régionale et à l'échelle nationale.</p>	<p>Direction de l'Aménagement et du Développement Durables</p>	<p>Dès fin 2013</p>	<p>Evaluation simple, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mise en place et fonctionnement régulier de l'instance de gouvernance régionale -Nombre et diversité des partenaires engagés -Nombre d'actions communes validées et pilotées, à l'échelle régionale 	<p>1 5 6</p>
<p>Amorcer des dynamiques de rénovations thermiques pour chacune des catégories de bâtiments suite aux premières réalisations concrètes</p>	<p>Par ses actions, depuis 2007 (FORES, Défi'bat, 400 rénovations BBC...), la Région a contribué à doter la Basse-Normandie de premières réalisations concrètes en matière de rénovations thermiques.</p> <p>Elle agira maintenant pour favoriser un changement d'échelle vers une dynamique pérenne et massive de rénovations efficaces, pour chaque catégorie de bâtiments, en coordination et en se répartissant les rôles de pilotage du chantier par catégorie, avec ses partenaires du Plan Bâtiments Durables (PBD) régional.</p>	<p>Permettre l'atteinte des objectifs nationaux (à 2017) et régionaux (PBD), en matière de rythme et de qualité des rénovations énergétiques, pour les différentes catégories de logements (logements privés individuels, copropriétés, logements sociaux), ainsi que pour les bâtiments publics et tertiaires.</p>	<p>Direction de l'Aménagement et du Développement Durables</p>	<p>2014-2018</p>	<p>Evaluation annuelle, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nombre de logements rénovés par an et par catégories (en distinguant les rénovations globales BBC) -Nombre de m² de bâtiments publics ou tertiaires rénovés par an (et suivi des diminutions de consommation induite) 	<p>1</p>

OBJECTIF 2.7 : Faciliter une mobilité durable pour tous les Bas-Normands

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

Fortement consommateur d'énergies fossiles, les transports constituent le deuxième poste d'émissions de gaz à effet de serre pour la Basse-Normandie. L'amélioration de leur efficacité énergétique dans le domaine des transports constitue donc un des principaux leviers pour répondre aux objectifs du Schéma Régional Air-Climat-Energie (SRCAE) à l'horizon 2020, à la fois en termes de réduction des consommations énergétiques et de réduction des émissions de GES. L'objectif pris en compte dans le scénario cible du SRCAE est de réduire d'ici là notre consommation d'énergie de 11% dans ce domaine.

Pour cela, le SRCAE établit différentes orientations relatives à la mobilité des bas-normands :

- T1 : Développer une offre alternative à l'autosolisme afin de limiter les coûts sociaux, économiques et environnementaux pour les particuliers
- T3 : Coordonner les engagements et les actions des acteurs du territoire bas-normand pour mettre en place un système cohérent de transports durables
- T4 : Mobiliser et réorienter les financements afin d'être en capacité de développer des modes de transports alternatifs aux véhicules particuliers
- T5 : Développer la connaissance (flux de déplacement, facteurs explicatifs, bonnes pratiques) et la diffuser auprès des décideurs bas normands comme soutien à la prise de décision et vers la population comme sensibilisation et l'éducation à la mobilité durable

Enjeu environnemental majeur, les transports sont également un enjeu social particulièrement important pour la population bas-normande : second poste de dépenses du budget des ménages, habitat dispersé et périurbanisation, dépendance à la voiture pour la mobilité professionnelle (78 % des actifs bas-normands utilisent une voiture pour rejoindre leur lieu de travail).

Du fait de ses compétences en matière de transport ferroviaire et, plus largement de planification stratégique et de coordination à l'échelle régionale en matière de transport, la Région est concernée au premier chef par cet enjeu. Elle a commencé d'y répondre notamment au travers du Plan « Rail 2020 » et du Plan Régional de Déplacement de Voyageurs, établis en lien avec son Agenda 21 régional. Dans le cadre du premier plan d'actions de l'Agenda 21 (notamment de son orientation 2.5 « Renforcer les transports collectifs et les mobilités douces pour tous »), la Région a également développé des politiques volontaristes sur d'autres formes de transports durables, complémentaires : Action 44 Développement du co-voiturage, Action 45 Vélo-Région.

Le bilan effectué fin 2012 a permis de montrer tout l'intérêt de poursuivre ces actions qui contribuent à la fois aux finalités de « Lutte contre le changement climatique » et de « Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations ». Mais, il a également permis d'identifier, avec les partenaires, une importante marge d'amélioration relative à la coordination des actions des différents intervenants. Cet enjeu de « gouvernance » apparaît comme essentiel pour les prochaines années.

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

La Région souhaite permettre à tous les bas-normands, quel que soit leur lieu de résidence, d'aller plus loin dans le développement de leurs pratiques de mobilité durable : transports en commun, mobilités douces, limitation des déplacements contraints...

Dans le cadre de ce second plan d'actions de l'Agenda 21, elle se mobilisera plus particulièrement pour faire émerger une réelle coordination de l'ensemble des acteurs et modes de déplacements durables, dans un objectif d'améliorer leur articulation et de mutualiser les moyens. Cette coordination doit tout d'abord se faire à l'échelle régionale et la Région est pleinement légitime pour être à l'initiative de cette démarche, en s'appuyant notamment sa nouvelle responsabilité en matière d'élaboration du schéma régional de l'intermodalité.

Le développement d'une offre de mobilité durable, adaptée aux besoins des bas-normands, passe également par une analyse et une coordination à l'échelle de leurs bassins de vie. La Région jouera un rôle d'incitation et d'accompagnement de telles démarches, en lien avec sa politique d'animation territoriale renouvelée (*voir objectif 2.8*), et en mobilisant l'ensemble de ses compétences et politiques : transports (train, vélo, covoiturage), numérique (usages permettant de limiter les déplacements), aménagement du territoire (maintien du tissu de villes et pôles structurants, urbanisme plus économes en énergie et en déplacements...).

Le présent objectif de l'Agenda 21 et les actions qui en découlent, contribuent également au Plan Climat Energie Territorial de la Région.

Les résultats attendus

- Renforcement des possibilités et des pratiques de déplacements en intermodalité en Basse-Normandie (interconnexion des réseaux de transports publics, développement des offres intermodales...)
- Couverture de la Basse-Normandie par des démarches territoriales en faveur de la mobilité durable (à l'échelle de bassins de vie), cohérentes et coordonnées à l'échelle régionale
- Augmentation significative de la part modale des transports en commun (et des autres modes de transport durable) dans les déplacements réguliers des bas-normands
- Limitation des déplacements contraints notamment par le développement de nouvelles manières de travailler et de se former

Les actions qui déclinent cet objectif « Faciliter une mobilité durable pour tous les Bas-Normands »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
Mettre en place la coordination des politiques de mobilité durable à l'échelle régionale	<p>Le développement de la mobilité durable et de l'intermodalité s'organise par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la mise en cohérence des offres (transports publics, vélo, covoiturage...), - l'aménagement des nœuds de correspondance, - l'information multimodale, - la tarification intégrée et titre unique de transport. <p>Pour y contribuer, la Région s'appuiera d'abord sur l'élaboration du schéma régional de l'intermodalité, en concertation avec les départements, les autorités organisatrices de la mobilité urbaine et l'Etat.</p> <p>Ensuite, elle mettra en place une instance opérationnelle de gouvernance de la mobilité durable, à l'échelle régionale.</p>	<p>Développer un système intermodal à l'échelle régionale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en mettant en cohérence et en interconnectant les différents réseaux de transports publics entre eux et en intégrant les autres modes de déplacements durables ; - en développant et en facilitant l'utilisation des offres intermodales par les usagers. <p>Coordonner et développer les politiques de mobilité durable à l'échelle régionale.</p>	Direction Transport Mer et Littoral	2014-2015	<p>Evaluation simple en continu, basée sur des indicateurs à préciser par le schéma régional de l'intermodalité :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nombre de lignes urbaines et départementales desservant les points d'arrêt TER et possibilités de stationnement vélos offertes -Evaluation du travail partenarial entre la Région et les autorités organisatrices de transport -Nombre d'accords liant la Région aux autorités organisatrices pour la mise en place des grands projets intermodalité (billettique, information multimodale, vélo + train) 	<p>1</p> <p>5</p>

<p>Accompagner des démarches cohérentes en faveur des mobilités durables sur les territoires (transports en commun, covoiturage, mobilités douces)</p>	<p>Afin de favoriser le rôle actif des acteurs des territoires pour faire émerger une organisation articulée des transports collectifs et des autres formes de mobilité durable, la Région soutiendra la conduite de diagnostics territoriaux de mobilité durable, ainsi que l'élaboration de stratégie territoriale en la matière, à l'échelle des bassins de vie des villes moyennes et des territoires ruraux.</p> <p>La Région jouera également un rôle fédérateur pour une politique cohérente de mobilité à l'échelle régionale et facilitera ainsi les échanges sur l'ensemble de la Basse-Normandie.</p>	<p>Améliorer la cohérence entre l'aménagement des territoires et le développement du réseau TER, du covoiturage et des mobilités douces.</p> <p>Favoriser l'émergence de démarches de mobilité durable à l'échelle de territoires pertinents (gares et nœuds de transports collectifs, bassins de vie des villes moyennes, territoires ruraux).</p> <p>Viser une couverture de l'ensemble du territoire régional par ces démarches territoriales et la cohérence entre elles</p>	<p>Direction Transport Mer et Littoral</p>	<p>Mise en place 2014 Déploiement les années suivantes</p>	<p>Evaluation simple en continu, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nombre de diagnostics territoriaux mobilité durable -Evaluation du travail partenarial entre la Région et les acteurs locaux -Nombre de Plans Globaux de Déplacements (PGD) approuvés -Nombre de contrats de gare signés -Taux de couverture du territoire bas-normand par des diagnostics -Taux de couverture par des démarches de mobilité (PGD, contrat de gare...) 	<p>1 3 6</p>
<p>Développer les nouvelles manières de travailler et de se former réduisant les déplacements</p>	<p>La Région contribuera à la mise en place d'un maillage régional de « Tiers lieux », entre domicile et travail, favorisant la limitation des déplacements, la rencontre entre les citoyens, les professionnels, à des fins de développement local, en utilisant les technologies numériques (en particulier pour le télétravail).</p>	<p>Limiter (favoriser une gestion intelligente) les déplacements (en distance, en fréquence, en consommation d'énergie) grâce à des dispositifs simples, faciles à utiliser, d'un coût d'investissement et de fonctionnement raisonnables.</p> <p>Favoriser l'échange, l'activité et la production de projets à une échelle locale.</p>	<p>Direction du Développement Numérique du Territoire</p>	<p>Lancement d'un appel à projets en 2015</p>	<p>Evaluation simple, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nombre de travailleurs, étudiants utilisant les tiers lieux -Nombre de km évités par an (réduction des émissions de GES en lien avec les objectifs SRCAE) -Nombre d'heures passées sur la route économisé 	<p>1 3 4 5</p>

* 1 Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère 2 Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources 3 Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie
4 Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations 5 Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables 6 Mise en place d'une gouvernance durable

OBJECTIF 2.8 : Engager les Territoires et leurs habitants dans la transition énergétique

Ce qui a conduit la Région à retenir cet objectif

La transition énergétique ne pourra être atteinte qu'en s'appuyant largement sur la compréhension de ses enjeux par l'ensemble de la population et la mise en mouvement des acteurs du territoire, autour de projets communs et d'objectifs partagés.

Cet impératif valant pour la Basse-Normandie, comme à l'échelle planétaire, le SRCAE prévoit, dans l'ensemble des secteurs, des orientations dans ce sens comme par exemple :

- ENR6 : Développer et diffuser la connaissance des potentiels régionaux et locaux de développement des énergies renouvelables, des gisements de production par filière et par territoire et du cadre réglementaire de chacune des filières auprès des décideurs locaux et des acteurs économiques
- ACC4 – Sensibiliser la population, les organismes et les institutions aux impacts potentiels des changements climatiques et à la nécessité de s'y adapter

Par sa politique d'éducation au développement durable comme par des actions d'animation plus ciblées soutenues dans le cadre son *Programme Défi'NeRgie Basse-Normandie* (Action 22 du premier plan d'actions de l'Agenda 21), la Région contribue à cet objectif d'information et de mobilisation. On peut citer deux exemples :

- le soutien depuis 2007, en partenariat avec l'ADEME et le FEDER, aux Espaces Infos Energie qui apportent à tous les bas-normands des informations gratuites et indépendantes en matière d'énergies renouvelables et d'économies d'énergie, dans leur quotidien ;
- l'initiative, avec l'ADEME, la Caisse des dépôts et les organisations professionnelles du bâtiment, de la création en 2010 de l'association ARCENE, centre de ressources partagé sur la construction environnementale pour tous les professionnels et tous les maîtres d'ouvrages bas-normands.

Par ailleurs, afin de favoriser une mobilisation locale sur les enjeux Energie - Climat, la Région et l'ADEME ont soutenu la mise en place de Conseils en Energie Partagés (CEP) pour accompagner les collectivités dans la mise en place d'actions de maîtrise de l'énergie dans leur patrimoine. Dès 2008, la Région et l'ADEME ont également mis en place un appel à projets à l'attention des Pays et PNR de Basse-Normandie souhaitant s'engager dans une démarche de Plan Climat volontaire (Action 24 du premier plan d'actions). 8 territoires bas-normands se sont engagés en lien avec cet appel pour élaborer un Plan Climat Energie Territorial (PCET), en concertation avec les collectivités et acteurs économiques de leur territoire. Le réseau ainsi constitué a été animé par l'ADEME et la Région, en partenariat

avec la DREAL, et complété, depuis 2011, d'autres collectivités pour lesquels l'élaboration d'un PCET a été rendu obligatoire suite au Grenelle de l'environnement.

Le bilan de ces différentes actions de sensibilisation et d'accompagnement de l'engagement de tous les acteurs du territoire (collectivités, entreprises privés, particuliers...) s'avère très positif et justifie qu'elles soient prolongées. Néanmoins, le bilan mené en 2012 fait également ressortir de réelles marges d'amélioration :

- le besoin de sensibilisation reste encore fort si l'on souhaite toucher la grande majorité de la population et des acteurs socio-économiques ;
- pour certaines catégories d'acteurs, il n'existe pas de dispositif de conseil et d'accompagnement adapté aux spécificités de leurs projets d'économies d'énergie et d'énergies renouvelables ;
- l'animation locale doit être étendue (couverture hétérogène du territoire, appropriation variable des questions Energie-Climat) et les démarches PCET doivent se traduire par l'engagement d'actions et d'investissements à impact fort sur la réduction des consommations énergétiques et des émissions de GES des territoires.

Ces améliorations visent à renforcer, par la participation de chacun (y compris des citoyens), la réponse de la Basse-Normandie à la finalité de « Lutte contre le changement climatique ». Elles traduisent également un enjeu de renforcement de la gouvernance territoriale sur la thématique.

Ce que la Région souhaite améliorer dans les années à venir

La Région souhaite poursuivre et renforcer la mobilisation des citoyens, collectivités et acteurs économiques, de toute la Basse-Normandie, pour qu'un maximum contribue par leurs actions concrètes à la réponse aux enjeux de la transition énergétique et de la lutte contre les changements climatiques.

La Basse-Normandie bénéficie aujourd'hui d'un bon réseau de territoires engagés dans des PCET volontaires ou obligatoires. Dans le cadre de ce second plan d'actions de l'Agenda 21, la Région souhaite aller plus loin, en prolongement de la dynamique des PCET vers le facteur 4, pour les territoires engagés et en entraînant d'autres collectivités locales dans leurs sillages pour qu'elles s'engagent, à l'échelle de territoires cohérent, dans des dynamiques mobilisatrices

visant à la fois la diminution de la consommation énergétique du territoire et la valorisation de ses ressources en énergies renouvelables.

La Région souhaite également prolonger le développement de l'offre de conseil et d'accompagnement et l'étendre afin que toutes les catégories de maîtres d'ouvrages puissent en bénéficier.

Le présent objectif de l'Agenda 21 et les actions qui en découlent, contribuent également au Plan Climat Energie Territorial de la Région.



Les résultats attendus

- Couverture de chacune des différentes catégories de maîtres d'ouvrages par un dispositif de conseil-accompagnement
- Développement du nombre de conseils apportés par catégories d'acteurs
- Développement significatif du nombre des collectivités et territoires bas-normands engagés dans une démarche concrète et ambitieuse en faveur de la transition énergétique (quels que soit la forme et le nom de cette démarche : « Territoire en transition énergétique », PCET, Citergie ...)
- Tonnes équivalent CO₂ et des KWh économisés par ces démarches territoriales, au regard des enjeux inscrits au SRCAE

 Les actions qui déclinent cet objectif « : Engager les Territoires et leurs habitants dans la transition énergétique »

Intitulé de l'action	Résumé de l'action	Objectif(s) de l'action	Pilote	Période	Evaluation	Finalités du DD*
<p>Favoriser les démarches de transition énergétique ambitieuses à l'échelle des territoires</p>	<p>En s'appuyant sur la dynamique initiée avec les PCET, la Région accompagnera les EPCI bas-normands dans la définition, à l'échelle de leur territoire, d'un programme cohérent de transition énergétique. Au travers d'un appel à projets Région-ADEME, elle soutiendra ces territoires pour l'élaboration du programme et la mise en œuvre des actions.</p> <p>Ces territoires en transition bénéficieront également d'une animation en réseau régional.</p>	<p>Engager un maximum de territoires bas-normands (cible : 20 d'ici 3 ans) dans un programme d'actions concrètes de transition énergétique, basé sur un scénario de transition et agissant à la fois, sur la gestion durable des ressources, la réduction des consommations d'énergie et la production d'énergies renouvelables. Développer les échanges entre ces territoires et les transferts d'expériences entre les plus avancés et les autres.</p> <p>Assurer un fort niveau de concertation et de participation dans toute démarche de territoire transition énergétique en Basse-Normandie</p>	<p>Direction de l'Aménagement et du développement Durables</p>	<p>Lancement de l'appel fin 2013</p>	<p>Evaluation simple, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de territoires et collectivités bas-normandes disposant d'une stratégie en matière d'énergie et de climat (en distinguant par catégorie : PCET, Territoire en transition énergétique, Citergie...) - Evaluation qualitative des démarches territoriales de transition énergétique (caractère participatif, cohérence des programmes d'actions) - Tonnes équivalent CO2 et des KWh économisés par ces programmes d'actions territoriaux 	<p>1 5 6</p>
<p>Assurer une information et un conseil indépendants pour tous les citoyens et les maîtres d'ouvrages</p>	<p>La Région soutiendra la mise en place d'une organisation et de dispositifs de conseils, coordonnés à l'échelle régionale, à l'attention de chaque catégorie de maîtres d'ouvrage (particuliers, copropriétés, bailleurs sociaux, petites collectivités...).</p>	<p>Permettre à chaque catégorie de maîtres d'ouvrage bas-normands de disposer d'informations et d'un conseil indépendant, approprié, afin d'engager ses projets en faveur des économies d'énergie et des énergies renouvelables.</p> <p>Contribuer, en particulier, à répondre aux enjeux de l'éco-construction et de la rénovation énergétique des logements.</p>	<p>Direction de l'Aménagement et du développement Durables</p>	<p>2013 - 2014</p>	<p>Evaluation simple, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place effective d'un dispositif de conseil et d'accompagnement pour chacune des catégories de maîtres d'ouvrage - Nombre de porteurs de projets accompagnés par chacun de ces dispositifs 	<p>1 3</p>

* ● Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère ● Préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources ● Epanouissement de tous les êtres humains et qualité de vie
● Cohésion sociale et solidarité entre les territoires et les générations ● Dynamiques de développement selon des modes de production et de consommation responsables ● Mise en place d'une gouvernance durable

PARTIE 3 MISE EN ŒUVRE ET GOUVERNANCE DE L'AGENDA 21 REGIONAL

Animation et pilotage de la mise en œuvre du plan d'actions

L'animation de l'Agenda 21 régional est nécessaire à l'échelle de chacune de ses actions, mais aussi du plan d'actions et de la démarche dans son ensemble.

Cette animation doit permettre :

- d'assurer et de faciliter la **mise en œuvre effective de chacune des actions** envisagées, depuis son lancement jusqu'à son évaluation,
- de favoriser la **mobilisation de tous** ceux qui, en interne et en externe, peuvent contribuer à cette mise en œuvre,
- d'assurer le **suivi de l'avancement** du plan d'actions dans son ensemble et l'évaluation des résultats par objectifs,
- de permettre **l'amélioration continue** de l'Agenda 21,
- de renforcer sa lisibilité, son appropriation et sa valorisation, en interne et en externe.

Cette animation repose en premier lieu sur **une animation et un suivi efficace au niveau de chacune des actions** (qu'elles soient transversales ou qu'elles concernent le champ d'intervention d'une seule direction). Celle-ci est permise par :

- la définition fine et opérationnelle de l'action (au travers d'une fiche-action détaillée),
- l'identification et la reconnaissance des personnes responsables de l'action : un élu référent, une direction pilote et un agent pilote au sein de cette direction (ce pilotage est inscrit dans la lettre de mission du directeur, et, en fonction de son importance, dans la fiche de poste de l'agent concerné),
- des outils communs de suivi régulier des actions.

De même, l'animation globale de l'Agenda 21 nécessite des personnes et des instances clairement définies. **Le 1^{er} Vice-Président et le directeur général des services (DGS) sont responsables du pilotage de la démarche**, assistés par un coordinateur technique de l'Agenda 21 (chef de projet), chargé du suivi du plan d'actions dans son ensemble, de l'appui technique aux directions et rattaché à la Direction de l'Aménagement et du Développement Durables.

Par leur dialogue régulier et les réunions collectives nécessaires, **le coordinateur et les agents pilotes de chacune des actions** assurent le suivi opérationnel de l'Agenda 21 et

l'identification des points d'arbitrages à faire remonter au DGS et aux autres instances de décision.

Par souci de cohérence et de simplification, les décisions relatives au pilotage des différentes actions de l'Agenda 21 (lancement d'une action, arbitrages techniques ou politiques relatifs à une action...) sont prises dans le cadre des réunions régulières des instances existantes au sein de la collectivité : le comité de direction et la réunion des vice-présidents.

Seule instance spécifique, le **Comité de suivi de l'Agenda 21** est maintenu, avec deux réunions par an, dans une composition analogue à celle qui existait pour le premier plan d'actions (inclus en particulier le 1^{er} VP, les élus référents de chaque action, le DGS et l'ensemble des directeurs, les agents pilote d'actions et le coordinateur technique de l'Agenda 21). Son rôle se concentre sur l'avancement global du programme d'actions, le suivi de la stratégie de l'Agenda 21 et les propositions de modifications et d'améliorations à apporter à l'Agenda 21 (ajout ou suppression d'actions notamment). Les résultats du suivi et les propositions d'améliorations sont soumis annuellement à l'Assemblée plénière de la collectivité.

Au-delà du suivi des actions et du pilotage de la démarche, l'animation de l'Agenda 21 régional nécessite également une sensibilisation et une mobilisation de l'ensemble des agents pour qu'ils contribuent à sa mise en œuvre. C'est l'un des rôles confiés à **l'Equipe 21**. Mise en place depuis 2011, cette équipe composée d'agents volontaires issus de toutes les directions assure, plus largement, un rôle d'animation, de veille et de conseil sur la prise en compte du développement durable, dans toutes ses composantes, dans les pratiques et les politiques de la collectivité.

Suivi et amélioration continue du plan d'actions

Lancement des actions prévues à l'Agenda 21

Afin de s'assurer de la mise en œuvre effective de l'ensemble des actions prévues au plan d'actions, le démarrage de chacune d'elle sera formalisé (en plus du lancement du second plan d'actions de l'Agenda 21 dans sa globalité) au niveau technique et politique. Cette démarche permettra d'enclencher le processus de suivi de l'action et de son avancement.

Elle permettra également, dans le cadre des temps de travail réguliers spécifiques à l'Agenda 21 (réunions techniques, CODIR), de pointer les actions non encore engagées et d'en discuter au regard du calendrier de mise en œuvre prévu.

Le suivi de l'avancement d'une action est, en premier lieu, assuré au sein de la direction pilote et avec les autres directions impliquées dans l'action. Les éventuels points d'arbitrage sont résolus soit avec l'élu référent, soit avec le DGS lors d'un CODIR.

Suivi de l'ensemble des actions

Le dispositif de suivi doit permettre de bénéficier d'une vision globale et simple de l'avancement du plan d'actions afin d'identifier facilement les éventuels blocages ou retards et de déclencher les mesures adaptées. Il doit permettre également de suivre la bonne mise en œuvre des actions dans leur différentes dimensions (objectifs poursuivis, cibles, ampleur, périmètre).

Pour combiner ces deux attentes, plusieurs outils sont mis en place.

En premier lieu, chaque action est dotée, dans sa fiche-action, d'un tableau d'avancement où sont définies les différentes étapes de mise en œuvre de l'action, chaque étape étant assortie d'un calendrier et d'un indicateur de réalisation. Ce tableau constitue l'outil de référence permettant de suivre l'état d'avancement de chaque action, en cohérence les modalités et le calendrier prévus.

A l'échelle du plan d'actions, un outil de suivi global est mis en place, sous la forme de « barres de progression » indiquant l'état d'avancement de chaque action par rapport aux étapes prévues initialement, et facilitant la détection des éventuels retard (retard de déclenchement d'une action, retard dans la mise en œuvre des étapes).

Cet outil sera complété par le coordinateur de l'Agenda 21 et les agents pilotes de chacune des actions, en continu tout au long de l'année (au moins une fois l'an, pour chaque action).

		étapes															% avancement
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Action 1	prévu	juin 13	sep 13	nov 13	jan 14	jan 14	jan 14	mars 14	avril 14								
	réalisé	juin 13	sep 13	nov 13	fév 14	fév 14	mars 14										
Action 2	prévu	oct 13	nov 13	nov 13	dec 13	fév 14	mars 14	mars 14	mai 14	juin 14	juil 14	oct 14					
	réalisé																
Action 3	prévu	oct 13	nov 13	nov 13	dec 13												
	réalisé	dec 13															
Action 4	prévu	dec 13	janv 14	fév 14	mars 14	avril 14	juin 14	sept 14	oct 14								
	réalisé	dec 13	janv 14	fév 14	mars 14	avril 14											

Application du principe d'amélioration continue

L'ensemble du dispositif de suivi contribue à la fois à faciliter la mise en œuvre des actions (en levant les points de blocages, au niveau des instances se réunissant régulièrement : réunions de directions, CODIR, réunions de VP) et à permettre l'amélioration continue des actions.

Des propositions d'améliorations peuvent en effet émerger tout au long du processus de suivi et en lien avec les évolutions de contexte (par exemple, la programmation 2014-2020 des fonds européens). Elles peuvent concerner l'ensemble des aspects, y compris les modalités de mises en œuvre et les critères d'évaluation des actions et du cadre stratégique. Ces propositions peuvent être à l'initiative de l'ensemble des personnes et instances impliquées (comité de pilotage d'une action, CODIR, réunions de VP...) comme elles peuvent être spontanées, à l'initiative d'élus ou d'agents (notamment par l'intermédiaire de l'Equipe 21). Enfin, ces propositions peuvent également émaner des partenaires extérieurs, en particulier dans le cadre du dispositif participatif spécifiquement mis en place (cf. *action de l'objectif 1.1*). Enfin, l'évaluation prévue pour chaque action (en continu ou à un moment précis de sa mise en œuvre) pourra conduire à des propositions d'amélioration (cf. *chapitre suivant sur l'évaluation*).

Ces propositions peuvent concerner soit une modification substantielle à apporter à une action prévue, soit l'ajout d'une nouvelle action. La discussion de ces propositions se fait en comité de suivi qui, si elles sont retenues, les soumet annuellement à l'Assemblée plénière pour validation.

Suivi financier

Afin d'assurer un suivi du budget régional lié à l'Agenda 21, un axe thématique « Agenda 21 » a été intégré au logiciel de suivi financier utilisé depuis 2013 par la Région (Grand Angle – Progos) pour permettre à chaque direction d'indiquer les engagements financiers qui relèvent d'actions de l'Agenda 21. Ce système permettra d'effectuer des analyses sur ces données et de les compiler pour suivre le montant global des dépenses relatives à l'Agenda 21. Un travail d'information et de sensibilisation devra être effectué par les agents pilotes d'actions auprès des agents gestionnaires financiers au sein de leur Direction afin de veiller à la bonne prise en compte de cet outil d'analyse.

Evaluation de l'Agenda 21

L'évaluation de l'Agenda 21 est prévue à deux niveaux :

- l'évaluation de chaque action,
- l'évaluation globale de la stratégie et du plan d'actions au regard de ses objectifs stratégiques.

Evaluation de chaque action

Pour chaque action, il a été défini des objectifs qui lui sont propres, en lien avec son objectif stratégique de rattachement et avec les marges d'amélioration identifiées au regard des enjeux de développement durable. L'évaluation des actions a donc pour but de mesurer l'atteinte de ces objectifs, au travers du renseignement d'un ou plusieurs indicateurs de résultats, quantitatifs ou qualitatifs, et leur analyse au regard d'une valeur cible identifiée dans la fiche-action.

L'élaboration des fiches-action a également permis d'identifier, pour certaines actions, l'intérêt de mettre en place une forme d'évaluation plus approfondie, permettant d'analyser précisément les aspects liés à l'efficacité de l'action, son efficience, ses impacts...

Enfin, si une évaluation intermédiaire à 3 ans et une évaluation finale sont prévues pour l'ensemble du plan d'actions 2013-2020, il a été déterminé, pour chaque action, une période pertinente pour son évaluation (en continu, en cours de mise en œuvre ou bien uniquement à la fin pour préparer le prochain plan d'actions de l'Agenda 21).

En termes de processus, chaque direction est responsable de l'évaluation des actions dont elle assure le pilotage. Pour les actions nécessitant une démarche d'évaluation en cours d'action, une présentation des résultats de l'évaluation se fera en CODIR ou en Comité de suivi. L'analyse de ces résultats pourra conduire à la mise en œuvre de préconisations pour l'amélioration de l'action, mais aussi éventuellement pour l'intégration d'actions complémentaires dans le plan d'actions de l'Agenda 21.

Evaluation globale de la stratégie et du plan d'actions

Le but de cette évaluation est de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques de l'Agenda 21 et de contribuer à l'élaboration du plan d'actions suivant.

Pour chaque objectif stratégique, il a été défini des marges d'améliorations et des résultats attendus pour les années à venir traduits au travers d'éléments qualitatifs ou de certains indicateurs quantitatifs.

L'évaluation se base sur les questions évaluatives suivantes appliquées à chaque objectif :

- les marges d'améliorations identifiées ont-elles été réduites ?

- les résultats attendus ont-ils été atteints ?
- les actions mises en œuvre ont-elles permis de contribuer à répondre à l'objectif ? Avec le niveau et l'amplitude initialement envisagés ?

L'évaluation de chaque action contribuera donc à cette analyse en permettant d'apprécier le niveau de contribution effective de l'action à l'objectif stratégique.

Cette démarche d'évaluation devra être complétée d'une analyse de l'évolution des indicateurs d'état de développement durable du territoire (suivi de l'étude INSEE-Région-DREAL de 2012) pour apprécier la réduction ou le renforcement des enjeux du territoire, en particulier ceux liés aux thématiques prioritaires retenues par la Région pour son second plan d'actions.

Au regard des conclusions de l'évaluation, il sera alors possible de proposer des évolutions de la stratégie et du programme d'actions :

- Est-il nécessaire de renforcer le programme d'actions (ajout de nouvelles actions ou renforcement d'actions existantes) pour contribuer plus fortement à un objectif stratégique ?
- Doit-on élever / diminuer le niveau d'ambition stratégique ?
- Doit-on investir de nouveaux champs thématiques ?

Il est convenu de mener une évaluation globale intermédiaire au bout de 3 ans de mise en œuvre du plan d'actions, puis une évaluation globale complète, avant la fin de celui-ci, en 2020. L'évaluation intermédiaire au bout de 3 ans devra aboutir à proposer des améliorations au plan d'actions et à son cadre stratégique (éventuellement l'ajout d'une ou plusieurs nouvelles thématiques prioritaires à investir) et l'évaluation globale finale à proposer une nouvelle stratégie et un nouveau plan d'actions.

En termes de processus, l'évaluation globale devra reposer sur un premier travail de renseignement des indicateurs stratégiques quantitatifs puis se poursuivre par une approche qualitative et participative impliquant l'ensemble des directions ainsi que des partenaires externe. Pourront notamment être remobilisés les groupes préparatoires mis en place pour l'élaboration du plan d'actions ou des entretiens avec des acteurs internes et des partenaires. C'est cette approche collective qui permettra une bonne analyse de l'atteinte de l'ambition initiale pour chaque objectif stratégique et pour le plan d'actions dans son ensemble.



ANNEXES

ANNEXE 1 : Processus de révision de l'Agenda 21 régional et d'élaboration de son second plan d'actions

Faisant suite à la décision de son Assemblée plénière de décembre 2011, la Région a engagé, mi-2012, une démarche de révision de son Agenda 21 avec pour objectifs de :

- dresser un bilan approfondi de la mise en œuvre de l'Agenda 21 régional,
- répondre aux besoins d'amélioration identifiés,
- donner un nouveau souffle et une nouvelle ampleur à la démarche d'Agenda 21 régional, tant en interne qu'en externe,
- améliorer la lisibilité du plan d'actions, favorisant ainsi la communication sur l'Agenda 21 régional,
- se placer dans la perspective d'une demande de reconnaissance nationale.

Cette démarche a duré un peu plus d'un an en deux grandes phases :

- la réalisation du bilan de la première version du plan d'actions de juillet à décembre 2012,
- l'adaptation du cadre stratégique et l'élaboration du second plan d'actions de janvier à septembre 2013.

Le déroulement de la démarche est résumé dans les encadrés ci-contre.

Cette démarche de révision a largement mobilisé :

- l'ensemble des directions et services de la Région (bilan des actions du premier plan, participation aux Comités de suivi, participation aux groupes préparatoires chargés d'établir des propositions d'actions pour le nouveau plan, définition du contenu des actions validées et rédaction des fiches actions),
- les élus de la Région (Comités de suivi, réunions d'arbitrages pour les Vice-présidents, validation du contenu des actions pour les élus identifiés comme référent pour chacune de celles-ci),
- et les principaux partenaires de la Région et acteurs du territoire (bilan approfondi du premier plan d'actions au travers d'entretiens et lors de l'atelier des Assises, contribution aux propositions d'actions pour le nouveau plan au travers des groupes préparatoires).

1

Bilan approfondi de la première version du plan d'actions

- Préparation du lancement de la mission.
- 1^{er} Comité de suivi élus-services du 6 septembre : adaptation de la méthode pour répondre aux souhaits et contraintes des directions.
- Conception et remplissage des fiches bilan par toutes les directions (108 fiches complétées sur 118 pour les actions et 8 fiches stratégiques).
- 20 réunions en face à face avec les directions.
- Consolidation des fiches, analyse des données et documentaire (conception de l'Agenda 21, recommandations des Groupes « Amélioration 21 »...).
- Entretiens auprès d'une vingtaine de partenaires externes (liste co-construite avec les directions) : 4D, ADEME, AQM/NEDD, CESER, Commissariat DD, CCIR, DREAL, GRAINE Basse-Normandie, PNR MCB, CG14, CUC, EPCI St-James, MIRIADE, CREAN, Pays d'Auge et du Bessin, Rectorat, Université, FFB, MEF du Cotentin, tête de réseau GRETA, ECOM EPUB, Relais Culturel de Tessy sur Vire.
- Réunions avec le Vice-Président et la direction chargée de l'Agenda 21 (DADD)
- Comité de direction (CODIR) du 13 novembre : discussion sur le « sens », le pilotage et l'animation.
- 2^{ème} Comité de suivi élus-services du 16 novembre : présentation du pré-bilan et proposition d'orientations pour l'élaboration du second plan d'actions (notamment les principes de repositionnement de l'Agenda 21).
- Atelier et stand spécifiques lors des Assises du développement durable du 5 décembre : élargissement des contributions et avis d'acteurs du territoire sur le bilan.

2

Elaboration de la deuxième version du plan d'actions

- Réunions de travail en CODIR et avec la DADD et d'autres directions : élaboration des propositions pour le nouveau cadre stratégique.
- Réunion des Vice-Présidents (VP) du 22 février : validation du nouveau positionnement de l'Agenda 21, des thématiques prioritaires et du nouveau cadre stratégique pour le nouveau plan d'actions (architecture en 2 blocs et pistes d'objectifs).
- 6 groupes préparatoires inter-directions (associant pour 3 thématiques des partenaires extérieurs) *Accompagnement et participation des acteurs / Action territoriale / Exemplarité de la collectivité / Mutation du modèle de développement / Transition énergétique / Animation, suivi et évaluation* : analyse des marges d'améliorations sur la thématique, par rapport aux finalités du DD, à partir du bilan approfondi et des connaissances des participants, précision de la définition des objectifs, proposition d'actions pour chacun des objectifs.
- Réunion des Vice-Présidents du 19 avril : présentation des propositions issues des groupes et sélection des actions à retenir, validation de la durée du nouveau plan
- Identification des directions pilote par le DGS (et des élus référents par les VP)
- Réalisation du modèle de fiche-action, présentation à chacune des directions pilote et définition fine des actions par celles-ci (remplissage des fiches-action).
- 3^{ème} Comité de suivi élus-services du 2 septembre : ajustements au projet de nouveau plan d'actions, validation des évolutions proposées aux modalités d'animation, de suivi et d'évaluation de l'Agenda 21.

ANNEXE 2 : Principaux éléments de bilan approfondi du premier plan d'actions de l'Agenda 21 régional

Le premier plan d'actions comptait 107 actions regroupées autour de 5 axes :

- Axe 1 : « Construire un monde solidaire au service des générations futures »
- Axe 2 : « Rétablir les grands équilibres environnementaux et sociaux du territoire »
- Axe 3 : « Accompagner tous ceux qui s'engagent »
- Axe 4 : « Faire de la région une collectivité performante et écoresponsable »
- Axe 5 : « Informer, former, être à l'écoute »

Dans le cadre de la démarche de révision de l'Agenda 21 régional, il a été dressé, avec l'ensemble des directions et des partenaires, un bilan de la mise en œuvre de ce premier plan d'actions entre 2008 et 2012.

► L'Agenda 21 dans sa globalité

Au vu du contenu du plan d'actions, pris dans son ensemble, **la transversalité** (prise en compte des 5 finalités du développement durable) a été respectée dans la stratégie et le plan d'actions puisque selon une analyse, menée par le cabinet Planète Publique en 2010, « 70% des 18 orientations examinées touchaient trois finalités ou plus, ce qui est un bon indicateur de leur transversalité ». L'analyse par « finalités » montrait par ailleurs que la finalité « modes production et de consommation responsables » a été prise en compte de façon large et transversale alors que les finalités « biodiversité / ressources » et « changement climatique » étaient plus concentrées sur quelques orientations. L'analyse compilée du bilan des actions a, par ailleurs, fait apparaître que 63,7% des actions avait fait l'objet d'un travail d'interrogation au regard des 5 finalités lors de leur conception et de la rédaction de leur fiche-action. En revanche, les directions estiment que pour 30% des actions environ, la prise en compte des finalités du développement durable auraient pu être plus forte.

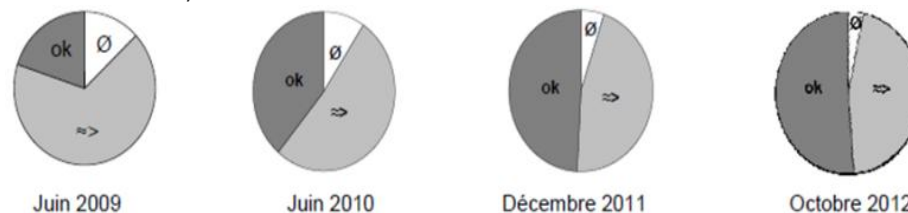
La lisibilité du plan d'actions est un des points d'amélioration pointés par le bilan. Tout d'abord, il est apparu que les directions et les acteurs extérieurs avaient des difficultés à cerner le périmètre de l'Agenda 21 et à comprendre quels étaient les critères qui amenaient une action à appartenir, ou non, au plan d'actions Agenda 21. La définition et la clarification de la « plus-value » de l'Agenda 21 est donc une piste importante d'amélioration pour la nouvelle version.

Un second point d'amélioration concerne **l'architecture stratégique** et celle du programme d'actions. La nécessité a été pointée lors du bilan de :

- clarifier le cadre stratégique (axe, objectifs) en précisant les objectifs et en leur affectant des éléments d'évaluation,
- renforcer la cohérence entre la stratégie et le programme d'actions en identifiant bien dans quelle mesure chaque action contribue à apporter une réponse à l'objectif stratégique de rattachement.

► La mise en œuvre des actions

La mise en mouvement du plan d'actions a été efficace puisqu'un an après le lancement de l'Agenda 21, 87% des actions avaient été lancées. En octobre 2012, 97% des actions étaient engagées (abouties / installées dans la durée ou en cours de mise en œuvre).



Etat d'avancement en octobre 2012 (Source : rapport DD de la Région Basse-Normandie) :

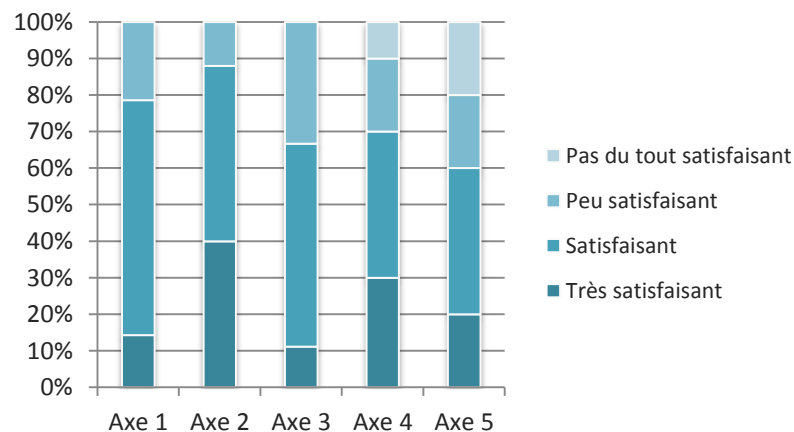
Ø : 3,4% non engagées

≈> : 45,3% en cours de mise en œuvre

Ok : 51,3% abouties ou installées la durée

Une analyse plus poussée du **niveau d'avancement** de chaque action (compilation des bilans par fiche action) a fait apparaître que les directions jugeaient l'avancement très satisfaisant pour 22% des actions, satisfaisant pour 42% et peu satisfaisant pour 20%.

Cette appréciation de l'avancement des actions par axe donne les résultats représentés dans le graphique suivant. On constate par exemple que l'axe 2 (axe à dominante environnementale du plan d'actions) apparaît comme celui comportant le plus d'actions avec un bon niveau d'avancement avec 40% d'actions ayant un niveau d'avancement très satisfaisant et 48% d'actions ayant un niveau d'avancement satisfaisant.



En revanche l'axe 5 (thèmes de la participation, du réseau et des échanges de pratiques...) présente le plus d'actions pour lesquelles le niveau d'avancement a été jugé peu ou pas du tout satisfaisant.

En octobre 2012, seules 4 actions n'avaient pas été engagées :

- Action n°15 « Egalité homme-femme dans les politiques régionales » qui n'a fait l'objet ni de cadrage initial, ni de désignation d'un pilote. Toutefois, le thème a été discuté avec les acteurs du territoire lors des Assises régionales 2012 ;
- Action n°74 « Créer un fonds de compensation carbone à l'échelle de l'institution » qui, mis à part le principe initial, n'a pas fait l'objet du cadrage nécessaire pour enclencher une démarche opérationnelle ;
- Action n°102 « Identification des dépenses en matière de DD » qui ne s'est traduit que fin 2012 par l'intégration d'un critère d'analyse dans le nouvel outil de suivi financier (logiciel Grand Angle, en fonction à partir du BP 2013) et pour laquelle il n'y a donc pas eu de réflexion approfondie (objectifs, modalités) permettant d'aboutir à une analyse budgétaire au regard du développement durable ;
- Action n° 103 « Mettre à disposition des autres directions et des élus les références environnementales pour conduire leurs chantiers » qui, même si des appuis ponctuels ont eu lieu, n'a pas fait l'objet d'une démarche cadrée et globale.

Les acteurs interrogés lors de la réalisation du bilan (directions, partenaires et porteurs d'actions) ont salué l'efficacité de la mise en œuvre et la tenue des engagements. **La Région apparaît comme un acteur porteur d'une forte dynamique en matière d'actions de développement durable** tant quantitativement (nombre d'actions engagées) que qualitativement (des actions menées ambitieuses).

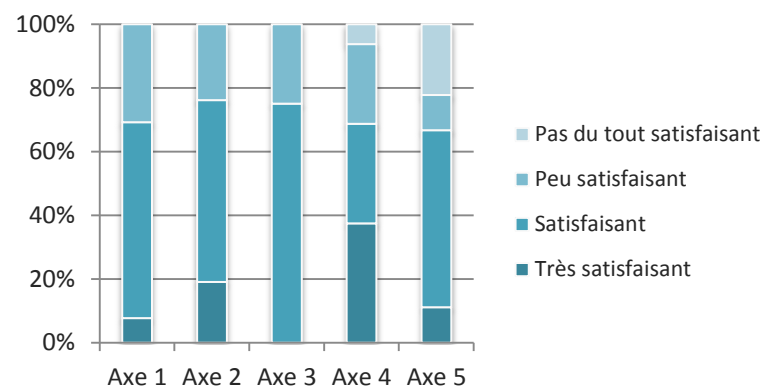
Plus globalement, il est clairement ressorti du bilan que **le développement durable est aujourd'hui fortement approprié par les directions** puisque d'une part, grâce à l'amplitude donnée au plan d'actions, chaque direction a été responsable d'au moins 1 action de l'Agenda 21 et d'autre part, que le développement durable a progressivement irrigué les politiques régionales au-delà de celles inscrites à l'Agenda 21. La démarche d'engagement de la Région en faveur du développement durable qui avait été initiée avant même l'approbation de l'Agenda 21, a été considérablement renforcée par la dynamique de celui.

Mais, il a été souligné lors du bilan **un manque de visibilité** concernant le cadre de ce que fait la Région en matière de développement durable et de ce qui relève, ou non, de l'Agenda 21. La valorisation des actions menées par la Région méritant également d'être renforcée car certaines actions, pourtant ambitieuses, sont parfois méconnues par les acteurs externes (collectivités en particulier).

► Les résultats des actions

Au-delà de la mise en œuvre des actions prévues, le bilan a permis d'apprécier leurs résultats et les marges d'amélioration restantes au regard des objectifs propres à chaque action et au regard des axes/objectifs stratégiques. Cette évaluation s'est basée le plus souvent sur une analyse qualitative dans la mesure où les indicateurs d'évaluation n'avaient pas toujours été définis ou renseignés. Ce constat fonde, d'ailleurs, l'une des améliorations les plus importantes pour la nouvelle version du plan d'actions : renforcer le dispositif d'évaluation. Du point de vue quantitatif (compilation des bilans par fiche-action), les directions estiment que 12% des actions ont eu des résultats très satisfaisants, 41% des résultats satisfaisants, 20% peu satisfaisants et 27% pas du tout satisfaisants (24% de non réponse).

Ainsi, après 4 ans, **les résultats atteints sont satisfaisants à très satisfaisant pour une majorité des actions** selon les directions chargées de leur mise en œuvre (au moins, 53% des actions, 70% des actions pour lesquelles un avis a été exprimé). Le graphique suivant montre que cette appréciation varie peu entre les axes.



Sur le fond, les principaux enseignements de l'évaluation des résultats sont les suivants :

- **Concernant le volet interne et les « modes de faire » de la collectivité :**

En matière d'intégration du développement durable dans les pratiques de la collectivité, le premier plan d'actions déclinait, notamment au travers de l'axe IV « Faire de la Région une collectivité performante et écoresponsable », les actions touchant à l'évolution des comportements en interne, la prise en compte des finalités environnementales et sociales dans l'activité, le patrimoine et la commande publique. Le bilan a permis de mettre en avant différentes avancées et d'identifier certaines marges d'amélioration.

Par exemple, l'analyse de l'action 69 « Sensibiliser les agents du siège aux éco-gestes quotidiens » montre que les résultats obtenus en matière d'évolution des comportements internes sont encore peu satisfaisants mais surtout difficilement mesurables. Elle montre également que, pour **renforcer la sensibilisation des agents et des élus et accompagner leurs changements de comportements**, les moyens et outils alloués mériteraient d'être renforcés et structurés : étude des freins au changement, plan de communication interne, plan de formation spécifique, mobilisation de l'Equipe 21, généralisation aux agents des lycées...

En ce qui concerne la politique d'achat de la Région, un certain nombre de réalisations et résultats peuvent être mis en avant notamment dans le cadre de l'action 80 « Déploiement de la démarche d'achats publics durables de la Région » : **augmentation des marchés comportant des clauses développement durable**, intégration systématique d'une information sur cet aspect dans les formations « marchés publics », ajout aux Dossiers de Consultations des Entreprises d'une note d'information réciproque sur le développement durable (document non contractuel permettant d'informer les candidats sur la politique de commande publique durable de la Région et de les inciter à faire part de leurs propres engagements),... Des marges de progression ont également été identifiées : réfléchir aux usages des produits ou matériels achetés pour analyser et optimiser leur durabilité, mutualiser les achats entre le siège et les lycées (fournitures, véhicules, produits...) afin de généraliser plus rapidement l'intégration de la durabilité et générer des économies d'échelle.

Le **chantier de la dématérialisation** était fortement présent dans le premier plan d'actions au travers de sept sous-actions (Action 77 « Systématiser les démarches de dématérialisation ») et a montré de réelles avancées pour les différentes directions concernées : rapport d'Assemblée plénière, délibérations, livret formation, outils de gestion des ressources humaines... L'utilisation par les agents et les élus des outils et éléments numérisés a été identifiée comme une marge d'amélioration majeure, en informant et formant les agents et des élus (ex : utilisation des tablettes et supports dématérialisés en commission), en redéfinissant des règles communes pour la gestion de l'information (mails, archivage) et des impressions, et en valorisant tous les acquis.

Sur le champ de **la durabilité des aides de la Région, l'intégration d'une éco-conditionnalité** a été testée au travers de l'action 54 « Eco-conditionnalité des aides aux entreprises » (soutien aux grands projets, avances remboursables). La marge de progression concerne à présent le déploiement de la DD-conditionnalité à l'ensemble des champs d'intervention de la Région, en balayant l'ensemble des aides et en identifiant celles auxquelles pourrait être appliquée une forme adaptée de conditionnalité. Le volet accompagnement des bénéficiaires doit par ailleurs être poursuivi pour s'assurer de la connaissance et de la bonne appropriation en amont de ces critères pour permettre leur réelle intégration aux projets.

Il ressort du bilan des actions de ce volet interne certaines conditions de succès, valables de manière transversale : mieux valoriser ce qui est fait dans un domaine afin de faciliter ensuite son déploiement au reste de l'institution, adapter les moyens aux résultats attendus, garantir la réussite des « gros » projets (ceux concernant la majorité des directions et impliquant de nombreux agents et élus) par l'appui politique, l'anticipation des circuits de décision, la mobilisation de la diversité des moyens, le temps donnés à l'appropriation par les agents et à la formation...

- **Concernant la mobilisation des acteurs du territoire :**

Le **chantier de la participation** a été pointé, par le bilan, comme présentant des marges d'amélioration autant sur le champ de la participation au suivi de l'Agenda 21 que sur l'intégration des pratiques participatives dans l'élaboration et le suivi des politiques régionales. Le premier plan d'actions a néanmoins permis de doter la Région de premières expériences. Au travers de l'action 104 « Cercles de partenaires, « capteurs » du développement durable du territoire », la Région a notamment menée sur l'année 2010 une expérimentation de démarche de participation au suivi et à l'amélioration de l'Agenda 21, intitulée Groupes « Amélioration 21 ». Deux groupes, l'un composé de 12 élus de collectivités en démarche d'Agenda 21 et l'autre de 13 responsables d'entreprises en démarche de développement durable, se sont réunis 3 fois en parallèle puis une fois conjointement. Leurs travaux ont abouti à de réelles contributions pour l'amélioration de l'Agenda 21 qui ont été intégrées au bilan et prises en compte pour l'élaboration du nouveau plan d'actions : renforcer la mutualisation et le retour d'expériences entre les réseaux d'acteurs en démarches de développement durable, améliorer la lisibilité de l'Agenda 21, rendre plus visible l'exemplarité de la collectivité, renforcer l'évaluation, avancer sur la conditionnalité des aides... Cependant l'expérience n'ayant pu être renouvelée depuis, il a été pointé dans le bilan la nécessité de réfléchir à un dispositif pérenne de participation des acteurs au suivi de l'Agenda 21 par des acteurs extérieurs. Au-delà de ce cadre, c'est plus

largement la participation aux politiques régionales, notamment la participation citoyenne, dont la question a été soulevée lors du bilan.

La Région avait choisi de donner, dans son premier plan d'actions, une large place au **soutien aux acteurs du territoire s'engageant dans des démarches de développement durable** : Action 2 « Accompagnement des "structures d'éducation et de formation en démarche de développement durable » ; Action 58 « Politique territoriale : vers l'émergence de projets de développement durable pour les territoires (Pays, Agglomérations, PNR) » ; Action 59 « Développement d'Agendas 21 locaux par les collectivités bas-normandes » ; Action 63 « Favoriser les démarches de DD des PME »... Ces nombreuses actions ont eu pour la plupart des résultats satisfaisants en termes d'acculturation et d'échanges réalisés avec les acteurs. Par exemple, la Région a accompagné l'AQM (Association Qualité Management) et les entreprises engagées dans des démarches globales de développement durable pour la mise en place d'un club régional d'échanges de pratiques entre elles : le Club Normandie Entreprises Développement Durable (Club NEDD). En revanche, les résultats en termes de nombre d'acteurs s'étant effectivement lancés dans des démarches de DD, sont variables et pourraient être améliorés. Différents leviers d'amélioration ont pu être identifiés au niveau du travail des différents réseaux et en développant la communication et les échanges inter-réseaux.

- **Concernant les politiques publiques portées par la Région :**

Le premier plan d'actions avait consacré **une part importante de sa stratégie au monde économique** (orientations III.1 à III.6 en particulier) en favorisant, par différents leviers (offre de formation, système de management, mode de productions), l'intégration du développement durable dans les pratiques des entreprises, des exploitations agricoles de pêche. Par exemple, des actions variées ont été mises en place en faveur de la pêche durable : Action 34.1 « Vers une plus grande prise en compte du développement durable par les ports bas-normands » ; Action 35 « Schéma régional des points de débarquement des produits de la pêche » ; Action 36 « Démarche d'éco-labellisation de pêcheries bas-normandes ». En termes de résultats, ces actions ont été efficaces : le schéma des points de débarques a été établi et l'aménagement de chaque point soutenu, en prenant en compte des exigences aussi bien technico-économiques, sociales et environnementales, et les labellisations de plusieurs pêcheries sont en cours.

De bons résultats ont également été enregistrés sur les actions relatives à la formation professionnelle, compétence centrale de la Région. Cette dernière a notamment su engager le dialogue avec les branches professionnelles et le monde de la formation afin de faire évoluer les offres de formation initiales et continues.

L'analyse des marges d'amélioration au regard des finalités du développement durable a permis d'identifier des enjeux en matière de performance

environnementale des modes de productions et la nécessité de travailler la question de la transition vers un nouveau modèle de développement plus durable, non pas à l'échelle d'une entreprise ou d'une exploitation agricole, mais à l'échelle des filières et en inter-filières.

Au travers de l'axe II « Rétablir les grands équilibres environnementaux et sociaux du territoire », le premier plan d'actions déclinait également **d'importantes actions relatives au volet environnemental**, touchant aux défis énergétiques, aux déplacements ainsi qu'à la préservation des ressources (eau, biodiversité et foncier). Cet axe a présenté les meilleures appréciations concernant le niveau d'avancement et les résultats des actions. En ce qui concerne le champ énergétique, le premier plan d'actions a porté des réalisations ambitieuses et qui ont atteint les objectifs fixés. On peut notamment citer par exemple, le "Chèque éco-énergie Basse-Normandie" (une des sous actions du programme Défi'nergie, Action 22) qui a permis le financement de 8 000 opérations chez des particuliers pour un montant total de 88 millions d'euros de travaux et 15 000 tonnes de CO₂ évitées, en mobilisant 806 entreprises et permettant la formation de 2 200 professionnels. Sur le champ énergétique, des marges d'amélioration existent encore, notamment pour la structuration de la politique régionale au travers d'un Plan Climat Energie Territorial, pour le renforcement de la gouvernance territoriale pour une transition énergétique à l'échelle locale, pour la massification rapide du nombre de rénovations énergétiques de logements ou encore pour la mobilisation des énergies renouvelables (énergies marines, bois...).

► **L'animation de la démarche**

Le bilan a mis en avant un certain nombre d'**améliorations à apporter au fonctionnement et au suivi de la démarche** Agenda 21, notamment en matière de pilotage, d'évaluation, d'animation et de valorisation des résultats.

En premier lieu, il apparaît nécessaire de rendre plus opérationnel le suivi de la démarche pour faciliter le déclenchement et la mise en œuvre des actions, voire les modifications du plan d'actions in itinere. En effet, même si le plan d'actions a été au final réalisé, le dispositif de suivi mis en place s'est avéré insuffisant pour que les élus et agents puissent s'en servir pour débloquer certaines situations ou encore intégrer en continu les améliorations proposées. Le bilan a, par ailleurs, fait apparaître la nécessité de revoir les outils de ce suivi (absence d'indicateurs de réalisation, appréciation subjective de l'état d'avancement de l'agenda 21...).

Afin de favoriser la mise en œuvre des actions et en particulier des actions transversales, le bilan a pointé la nécessité de repenser le pilotage technique et politique et de clarifier le portage des actions (légitimer le rôle du pilote de l'action envers les autres directions impliquées).

En ce qui concerne l'animation de la démarche, plusieurs instances y ont participé (les référents Agenda 21, l'Equipe 21, la Direction de l'Aménagement et du Développement

Durables) permettant une bonne implication des directions dans le suivi de l'Agenda 21. En revanche, le positionnement et le rôle de ces différentes instances n'étant pas toujours compris, le travail de révision doit proposer une remise à plat de ces moyens d'animation et de leurs rôles.

En matière d'évaluation, l'attention avait été portée pour le premier plan d'actions sur l'identification d'indicateurs pour chaque action. Cependant, le bilan a montré que ces indicateurs ne permettaient pas systématiquement de mesurer les résultats de l'action, soit qu'ils aient été mal définis (imprécis, trop difficiles à collectés...), soit que les objectifs de l'action eux-mêmes n'étaient pas suffisamment précis pour permettre d'en assurer un suivi (problème de formulation, absence de cible...). Ainsi, dans la mise en œuvre, trop peu d'indicateurs ont pu être renseignés, ce qui a limité la possibilité d'un suivi quantitatif des résultats. Le bilan a donc pointé la nécessité de repreciser les objectifs au niveau stratégique puis au niveau des actions afin de les rendre évaluables et, à partir de là, d'identifier (dès la conception du plan d'actions) des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs permettant d'évaluer le plan d'actions.

Enfin, le bilan a préconisé de réinterroger la place des acteurs et de la population dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'Agenda 21 (comme présenté plus haut) notamment pour permettre leur contribution à l'évaluation des résultats et à l'amélioration en continu du plan d'actions au regard des objectifs stratégiques.

ANNEXE 3 : Tableau récapitulatif du plan d'actions 2013-2020 de l'Agenda 21 régional

BLOC 1 - Amélioration des principes et méthodes d'intervention de la Région : TRANSVERSALITE ET COLLABORATION

	OBJECTIFS	PROPOSITIONS D' ACTIONS
1.1	Déployer progressivement la participation dans les pratiques et les politiques de la Région	1- Expérimenter des démarches de participation sur quelques politiques régionales pilotes 2- Renforcer les compétences pour mieux utiliser la participation lors de la définition des politiques régionales 3- Mettre en place une participation en continu des partenaires pour suivre, évaluer et améliorer l'Agenda 21
1.2	Accompagner et mettre en synergie les acteurs dans leurs démarches de développement durable	4- Assurer la coordination entre les différents réseaux d'accompagnement aux démarches de développement durable 5- S'appuyer sur les relations quotidiennes avec les bénéficiaires pour les inciter à prendre en compte les enjeux du développement durable 6- Amplifier l'accompagnement des démarches de développement durable
1.3	Faire évoluer la gouvernance au service du renouvellement de l'action territoriale de la Région	7- Construire une déclinaison territoriale partagée, en interne à la Région, des politiques régionales tout en rendant lisibles les enjeux de développement durable 8- Renforcer la co-construction des démarches contractuelles avec les territoires pour un développement durable
1.4	Progresser dans la durabilité et la cohérence de l'institution régionale	9- Simplifier les méthodes de travail des services, afin d'améliorer la qualité et la lisibilité pour les bénéficiaires des aides régionales 10- Améliorer l'organisation des temps de travail et renforcer le lien social 11- Développer la commande publique durable 12- Viser des pratiques quotidiennes exemplaires des élus et des agents
1.5	Améliorer la prise en compte du développement durable dans les politiques régionales et la valoriser	13- Former les agents et les élus aux enjeux du développement durable 14- Généraliser l'éco-conditionnalité dans les dispositifs d'aide de la Région 15- Améliorer la communication sur le développement durable en renforçant la valorisation des actions menées 16- Mieux intégrer l'égalité femmes-hommes dans les politiques de la Région et promouvoir sa prise en compte dans construction des partenariats en région

BLOC 2 - Amélioration de l'intervention sur les thématiques prioritaires pour les années à venir : TRANSITION ECONOMIQUE ET ENERGETIQUE

OBJECTIFS	PROPOSITIONS D' ACTIONS
2.1 Assurer la transition économique et sociale des filières majeures pour notre région	17- Mobiliser les filières majeures (automobile, agroalimentaire, plasturgie...) vers une économie à faible teneur en carbone 18- Accompagner les filières dans l'évolution de leurs compétences par la formation et la gestion prévisionnelle 19- Contribuer à l'évolution de la Normandie vers une destination touristique éco-responsable 20- Faciliter l'engagement d'un plus grand nombre d'agriculteurs vers des pratiques agricoles durables, en les incitant à amorcer un changement de système
2.2 Favoriser la transition par l'innovation et soutenir l'émergence de nouvelles filières	21- Faire d'ECOVIA le fer de lance de l'innovation durable en Basse-Normandie en dotant le dispositif d'actions concrètes
2.3 Faire de la Basse-Normandie, la région des énergies marines renouvelables	22- Mettre en œuvre le Plan de développement des énergies marines renouvelables de la Région, mobilisant ses compétences : formation, accompagnement économique et logistique portuaire 23- Valoriser le potentiel hydrolien de la Basse-Normandie en organisant le développement de sa valorisation
2.4 Promouvoir fortement l'Economie Sociale et Solidaire	24- Développer une animation territoriale entre les acteurs publics et les porteurs de projets pour faire émerger de nouvelles activités 25- Promouvoir, accompagner la mise en place d'une coordination régionale des outils de finance solidaire et soutenir les projets d'épargne citoyenne
2.5 Accroître la production d'énergie renouvelable à partir de la biomasse	26- Animer les deux filières régionales bois-énergie et méthanisation pour favoriser le développement de nouveaux projets 27- Favoriser une gestion durable et accroître la mobilisation de la ressource bois-énergie à l'échelle régionale
2.6 Conforter le positionnement de la Basse-Normandie en tant que région pilote pour la rénovation thermique des bâtiments	28- Développer de nouveaux modes d'intervention et de financement de la transition énergétique 29- Renforcer la mobilisation des acteurs autour d'un « Plan Bâtiment Durable régional » 30- Amorcer des dynamiques pérennes de rénovation thermique pour chacune des catégories de bâtiments en accompagnant les premières réalisations concrètes
2.7 Faciliter une mobilité durable pour tous les Bas-Normands	31- Mettre en place la coordination des politiques de mobilité durable à l'échelle régionale 32- Accompagner des démarches cohérentes en faveur des mobilités durables sur les territoires (transports en commun, covoiturage, mobilités douces).
2.8 Engager les Territoires et leurs habitants dans la transition énergétique	33- Développer les nouvelles manières de travailler et de se former réduisant les déplacements 34- Favoriser les démarches de transition énergétique ambitieuses à l'échelle des territoires 35- Assurer une information et un conseil indépendants pour tous les citoyens et les maîtres d'ouvrages