
Ville de Clermont Ferrand

Directeur de mission

Pascal Bello
p.bello@bmjratings.com
+ 33 1 41 37 51 06

Analystes

Benoît Agassant
b.agassant@bmjratings.com
+ 33 1 41 37 51 72

Anne Descos
a.descos@bmjratings.com
+ 33 1 41 37 51 33

Mathieu Weiss
m.weiss@bmjratings.com
+ 33 1 41 37 51 08

Kevin Giersch
k.giersch@bmjratings.com
+ 33 1 41 37 51 70

Rapport de Mission
de Notation extra-financière

pour la ville de Clermont Ferrand

Principaux éléments

Octobre 2008



■ Synthèse de l'évaluation

Evaluation de la performance DD par principe de gestion



1. Engagement politique



2. Organisation de la responsabilité



3. Transparence des modalités de gestion



4. Identification et écoute des parties prenantes



5. Equilibre des actions



6. Innovation



7. Vision de long terme

Evaluation de la performance DD par domaine



1. Environnement



2. Cohésion sociale



3. Développement économique et urbain



4. Gouvernance

Il existe cinq niveaux de tendance :

« + + »	La collectivité a les moyens d'améliorer sa performance à LT de façon importante
« + »	La collectivité a les moyens d'améliorer sa performance à LT
stable	La performance de la collectivité est amenée à se stabiliser à LT
« - »	La collectivité rencontre des difficultés qui dégraderont sa performance à LT
« - - »	La collectivité rencontre des difficultés qui dégraderont fortement sa performance à LT

Les échelles de notation

La moyenne des scores obtenus pour les 4 domaines est convertie en un pourcentage déterminant le rating attribué à la collectivité (échelle de 10 points) :

>90	AAA
>80	AA
>70	A
>60	BBB
>50	BB
>40	B
>30	CCC
>20	CC
>10	C
> 0	DDD

Note : **A tendance stable**

Synthèse

L'agence de notation extra financière BMJ Ratings a attribué la note A (tendance stable) à la ville de Clermont Ferrand. Cette note souligne la bonne performance générale de la Ville en matière de développement durable, très équilibrée sur les quatre domaines d'analyse.

L'analyse a relevé une performance particulièrement élevée sur un principe de gestion : l'identification et l'écoute des parties prenantes. Cette performance résulte des nombreux dispositifs mis en œuvre en matière de démocratie participative, et de la mobilisation des agents sur la démarche éco-responsable. La Ville est également performante en termes d'engagement politique, ce qui témoigne notamment d'un engagement fort en faveur du développement durable.

A contrario des marges de progrès demeurent sur la vision de long terme, à renforcer notamment sur la question énergétique compte tenu des marges de manœuvre importantes dont s'est dotée la Ville.

Sur les quatre grands domaines évalués, la mission a montré une performance particulièrement élevée sur le développement économique et urbain avec des engagements anciens et solides en terme mixité sociale de l'habitat et plus récents sur la promotion des modes alternatifs de déplacements, et sur l'environnement avec une politique volontariste en faveur des économies d'énergie et de la protection des ressources en eau. La performance est, de façon toute relative, plus faible sur la gouvernance, en raison notamment d'une culture de l'évaluation et de la transversalité à développer, et d'une articulation à préciser entre différentes démarches de développement durable.

La tendance stable exprime la confiance de l'Agence dans la capacité de la Ville à pérenniser sa performance à long terme.

Synthèse Environnement

Points forts :**Ressources naturelles**

- La politique ancienne et volontariste de protection de la ressource en eau
- Le programme de réduction de la consommation de produits phytosanitaires par les services municipaux

Rejets

- Le portage politique et la cohérence du message sur la question des déchets (réduction à la source, généralisation du tri, valorisation matière et énergétique)
- La forte mobilisation des services pour la gestion des déchets spéciaux de la Ville

Cadre de vie, nuisances et risques

- La démarche de consultation des Clermontois et de concertation pour les questions liées au cadre de vie
- La prise de responsabilité sur la lutte contre le bruit (cf. « cellule bruit » et généralisation des revêtements phoniques)

Energie et changement climatique

- La saine gestion des ressources engagées pour améliorer la performance énergétique du patrimoine communal
- L'intégration de la problématique énergétique dans les transports urbains

L'analyse a mis en évidence 5 risques principaux pour la ville de Clermont Ferrand :

1. La nécessité impérieuse de formaliser des engagements énergétiques ambitieux dans le cadre des projets d'éco-quartiers
2. Le besoin de formuler une politique globale sur la question de l'énergie et de la lutte contre le changement climatique
3. Le besoin de formaliser la commande politique en matière de gestion extensive et biologique des espaces verts
4. L'engagement insuffisant sur la sensibilisation des habitants à la problématique de la consommation d'eau
5. La nécessité que soit garantie la viabilité à long terme de la solution promue par les élus en matière de traitement des déchets en CET (cf. capacité de traitement par rapport à l'évolution des volumes produits, impacts locaux...)

Recommandations Environnement

A COURT TERME

Formaliser des engagements énergétiques ambitieux pour les projets d'éco-quartiers

- S'engager sur des standards THPE (très haute performance énergétique) voire BBC (bâtiments basse consommation) sur les projets en phase d'aboutissement (cf. Trémonteix)
- Viser l'énergie passive sur les projets à venir
- Garantir dans ces projets la desserte par des transports en commun efficaces

A MOYEN TERME

Formuler une politique globale sur la question de l'énergie et de la lutte contre le changement climatique

- Utiliser davantage les compétences et les projets présents au sein de l'Aduhme et des services
- Enoncer une politique ambitieuse en termes de (1) diversification des sources de production renouvelables et (2) d'architecture bioclimatique dans les projets d'aménagement
- Apporter de la visibilité quant à la mise en place d'un Plan Climat Territorial, pouvant mettre en cohérence l'ensemble des actions mises en œuvre sur l'enjeu climatique
- Développer les échanges entre l'Aduhme, la mission d'expertise énergétique et la mission Développement Durable

Désigner clairement les responsabilités sur la gestion du risque lié au transport de marchandises dangereuses

- Clarifier la répartition des rôles entre services municipaux, intercommunaux et de l'Etat
- Etablir un plan d'actions partagé

A LONG TERME

Définir une politique globale en matière de gestion écologique des espaces verts

- Formaliser la commande politique en direction des services
- Intégrer la notion de biodiversité

Sensibiliser les Clermontois à l'enjeu de la consommation d'eau

- Définir un positionnement sur cette problématique et ses différentes facettes
- Elaborer un message cohérent avec les annonces déjà faites concernant la réutilisation de l'eau pluviale par les services

Apporter des garanties concernant la viabilité à long terme du traitement des déchets en CET

- Intégrer la question de la réduction des déchets à la source dans la sensibilisation des habitants au développement durable

Développer la réutilisation des matériaux de construction dans les travaux de voirie

Synthèse Cohésion sociale

La ville dispose d'un passé qui a, en partie, façonné ce tableau. La dimension sociale représente donc une dimension particulière dans cette perspective. L'engagement de la ville sur ces enjeux sociaux et sociétaux est tout à fait significatif. Clermont Ferrand s'est investie de longue date dans les enjeux de développement durable (en 1992 elle a par exemple signé la première Charte Cité-Vie et développé son premier Agenda 21 en 2003). Elle a retrouvé un certain prestige sur la dimension culturelle et son dynamisme socioculturel de proximité est une réalité. Concernant l'insertion sociale et économique, la Ville dispose de cellules dédiées reconnues pour leur travail.

Points forts :**Ressources humaines**

- Une organisation cohérente aux enjeux et une Direction bien installée,
- Une bonne projection des enjeux et impacts sociaux de l'organisation (mobilité, formation...).

Développement de la personne

- Un discours engagé depuis longtemps et couvrant tous les aspects du développement de la personne,
- Une couverture large (stratégique et opérationnelle) d'écoute du tissu associatif.

Accessibilité

- Un discours fort et reconnu auprès de toutes les catégories de personnes aux préoccupations d'accessibilité, au sens large du terme (de la naissance à la fin de vie),
- De bonnes initiatives (Mission Handicap).

Insertion sociale et économique

- Un engagement multiforme en bonne coordination avec les acteurs socio-économique du territoire,
- Une bonne organisation du déploiement des démarches d'insertion sociale et économique.

Pourtant, derrière ces éléments positifs pointent des incohérences transversales avec la qualité de l'engagement social. L'analyse a mis en évidence 3 risques principaux pour la ville de Clermont Ferrand :

1. **Une faible intégration de la dimension sociale dans l'Agenda 21** (tous les critères sont concernés). Ceci constitue un risque, qui n'est pas dénué d'un paradoxe compte tenu de l'engagement réel, dans le projet Développement Durable de la Ville,
2. **Des lacunes dans l'organisation** notamment au travers, du peu de mode fonctionnement transversal des Directions et services (tous les critères sont concernés) et sur le choix de la délimitation des frontières de la responsabilité de certaines Directions (critère du Développement de la personne),
3. **Un défaut d'outils dans les modes d'évaluation de la performance sociale.** En occultant la dimension qualitative dans ses choix d'indicateurs (tous les critères sont concernés en particulier celui de l'insertion économique et sociale) la Ville se prive d'une approche plus pertinente pour les aspects de la cohésion sociale territoriale.

Recommandations Cohésion sociale

A COURT TERME

Intégrer plus explicitement les enjeux sociaux dans l'Agenda 21

Il s'agit en particulier de :

- Identifier des thématiques fortes du Domaine social en relation avec l'ambition de la Mairie,
- Promouvoir les actions concrètes et valoriser le travail réalisé en termes de recherche de cohésion sociale (territoriale, intergénérationnelle, inter culturelle...),
- Retravailler les indicateurs actuels sur les aspects socio-économiques.

Définir les raisons de la nécessité de décloisonner l'organisation pour un meilleur service rendu aux citoyens

- Profiter des réunions de cadres, qui ont lieu plusieurs fois par an, pour réaliser, de façon informelle, les synergies à créer,
- Profiter des rapports d'activité pour mieux identifier et répondre aux attentes grandissantes sociales et sociétales. Les relations avec les associations et la délimitation des responsabilités sur les actions culturelles et socioculturelles en font partie,
- Trouver des projets transversaux (santé-sport par exemple...).

A MOYEN TERME

Utiliser le travail de comptabilité analytique pour intégrer une dimension qualitative dans les rapports d'activités

- Sensibiliser les Directions aux enjeux et au besoin d'intégrer une dimension qualitative dans l'approche et le contrôle des aspects sociaux
- Travailler avec les acteurs de proximité pour définir des indicateurs pertinents
- Intégrer dans les rapports d'activités des indicateurs qualitatifs

Anticiper les conséquences de l'insatisfaction de la demande pour les logements de l'Eco quartier

- Créer une cellule de transfert de dossiers, de dialogue,
- Reprendre la « main » sur une communication peut être en décalage avec les réelles places disponibles pour ne pas générer trop de d'attentes et de frustrations

Créer les conditions de monter en puissance de la place des femmes dans les Directions

- Intégrer dans la communication interne et externe la place de la femme dans la collectivité en s'appuyant par exemple sur des bonnes pratiques,
- Développer une réflexion sur les modalités d'équilibre « temps de travail professionnel/ temps de travail personnel » pour les femmes,
- Inciter la mobilité des femmes au sein des Directions et services.

Promouvoir la mobilité interne

- Développer une réflexion sur les enjeux de la mobilité interne globale (enjeux en termes de GPEC, mais aussi en termes de reclassement des personnels...)
- Définir un argumentaire des opportunités de la mobilité interne en favorisant les bonnes volontés et les sollicitations (voire développer un outil informatique)

Etablir une réflexion sur la pertinence des choix d'organisation sur les enjeux du développement de la personne

Développer la communication interne et créer des synergies de personnes

- Au delà des outils et canaux de communication interne, renforcer les liens informels entre directions autour de réunions/débats/conférences/groupes d'échange sur des préoccupations transversales

Synthèse Développement économique et urbain

- **Un engagement pour une amélioration de l'habitat**
 - Volonté de mixité sociale affichée : objectif de 20% de logements sociaux obligatoires dans les projets d'une certaine taille
 - Opérations de rénovation urbaine
 - Résorption de l'habitat insalubre et indigne prise en compte avec de gros progrès (PIG, OPAH)
- **Un éco quartier sur Trémonteix pour un développement urbain maîtrisé et exemplaire**
 - Mixité des types de logements proposés
 - Densification forte face à l'étalement urbain
 - Objectifs environnementaux et architecturaux affichés
- **De nombreux dispositifs d'écoute des habitants sur les projets d'aménagements**
 - GUP, réunions en marchant des élus, politique des petits travaux
 - Articulation des méthodes de gestion de l'espace public à mieux coordonner
 - Réunions de concertation
- **Transports, un engagement fort pour réduire la place de la voiture**
 - Tramway depuis 2006, fil conducteur pour une meilleure desserte en transports
 - Piétonisation du centre ville réussie et un renforcement de l'offre de transports en commun
 - Incitation forte à d'autres modes de déplacements (PDA, PDE, vélos,...)
 - Véhicules propres privilégiés
- **Une implication forte pour une plus grande attractivité et notoriété européenne et internationale**
 - Nombreuses coopérations décentralisées,
 - Participation à de nombreux réseaux d'acteurs pour des échanges entre villes
- **Une ville incitatrice pour sensibiliser les entreprises à une démarche de DD**
(Pas de compétence propre en matière de développement économique) :
 - PDE,
 - Chantiers d'insertion,
 - Appui à la création de club d'entreprises

L'analyse a mis en évidence 3 risques principaux pour la ville de Clermont Ferrand :

1. **Une cohérence globale des opérations d'aménagement à renforcer et rendre plus lisible**
2. **Un projet d'éco-quartier à compléter** sur les objectifs à atteindre, les modalités de suivi, les outils de gouvernance
3. **Une appropriation et une communication du PDU à mettre en œuvre à l'échelle de la Ville**

Recommandations Développement
économique et urbain

A COURT TERME

Poursuivre le soutien aux PDE

- Mettre en place un label PDE pour les petites entreprises
- Créer un Club PDE réunissant les entreprises engagées ou qui souhaitent le faire

Créer des outils de relations directes avec la population sur l'éco quartier

- Ajouter un espace de discussion (forum, blog) sur le site dédié
- Prévoir un lieu d'écoute et d'information sur le site lui-même, type Maison du Projet

Porter à connaissance et impliquer les acteurs du territoire au suivi et à l'évaluation du projet d'éco quartier

- Mieux communiquer sur les exigences intégrées dans les cahiers des charges avec des objectifs quantifiés
- Réfléchir à l'élaboration d'une charte « écoquartier »
- Constituer un groupe de suivi et d'évaluation le plus ouvert possible (Ville, Logidôme, experts, opérateurs, associations,)

Définir la place accordée aux vélos en Ville

- Compléter les tronçons manquants sur la continuité des tracés
- Réaliser une enquête auprès des usagers de transports en commun sur leur pratique « vélo »
- Augmenter le nombre de vélos aux endroits stratégiques : universités, place Jaude, station tram, futur CHU, future BCIU

Mobiliser sur le projet de plateforme de livraison

- Constituer un groupe de pilotage multipartenarial
- Informer et communiquer davantage sur l'existence de Clermont Livraisons Propres

A MOYEN TERME

Suivre et être partie prenante dans la réalisation des chantiers structurants du PDU

- Elaborer un volet PDU Ville pour une meilleure appropriation interne
- Mieux communiquer sur les connexions modes doux-modes durs (voitures), les rendre plus visibles
- Elaborer des scenarii (avec l'aide d'un technicien expert) sur les projets envisagés en termes de projection de trafic routier à l'échelle du quartier et de la ville

Repositionner la concertation au cœur des projets d'aménagement

- Créer des temps de débat sur les enjeux globaux et locaux que sous-tendent les projets d'aménagement. Par exemple, lors de travaux d'infrastructures de transports, organiser un débat public sur la place de la voiture
- Expérimenter des formes nouvelles de discussion du type atelier urbain

A LONG TERME

Définir une cohérence urbaine (via le PLU)

- Systématiser les prescriptions environnementales dans les cahiers des charges aux aménageurs
- Réaliser un diagnostic sur la qualité architecturale et paysagère des différents lieux de vie de Clermont Ferrand

Hierarchiser les dispositifs intermodaux en termes de coût global

Intégrer les coûts d'investissement, les coûts des impacts environnementaux et les coûts de fonctionnement dans les scenarii proposés à long terme.

Synthèse Gouvernance

Points forts :**Eco-responsabilité :**

- Une volonté d'exemplarité
- Un engagement ancien et qui continue à se développer sur les économies d'énergie dans le patrimoine municipal
- Une démarche récente mais remarquable sur les achats éco-responsables (comportements et pratiques)
- La mobilisation des agents sur le Plan de déplacement administration

Management du développement durable :

- Un Agenda 21 qui constitue une bonne grille de lecture des actions de la Ville au regard du développement durable, et une vision politique
- La mise en place d'un réseau de personnes ressources en interne
- La mise en valeur des partenaires de la Ville en matière de développement durable
- Une démarche prometteuse de comptabilité analytique et de gestion par activité

Transparence et démocratie :

- Plusieurs dispositifs innovants en matière de concertation, notamment l'« observatoire des engagements »
- La volonté de mobiliser les jeunes
- Une réflexion sur une refonte du dispositif de démocratie de proximité

Sensibilisation au développement durable :

- Une bonne sensibilisation des scolaires au DD
- Une mobilisation des habitants sur la problématique énergétique

L'analyse a cependant mis en évidence 4 risques principaux pour la ville de Clermont Ferrand :

1. Un manque d'articulation et de cohérence des différentes démarches de développement durable qui se superposent
2. Une absence de concertation directe avec les habitants pour l'élaboration de l'Agenda 21
3. Un dispositif d'évaluation de l'Agenda 21 à améliorer
4. Un manque de transversalité entre les Directions et entre les élus

Recommandations Gouvernance

A COURT TERME

Donner de la visibilité à l'engagement en faveur des achats éco-responsables par l'élaboration d'une charte dédiée

Type « Charte des achats durables » de la ville d'Orléans

Articuler et mettre en cohérence les différents engagements en faveur du développement durable

Articuler et mettre en cohérence le contenu et le pilotage de l'Agenda 21 et de la démarche « démocratie de proximité »

Renforcer la transversalité entre les élus d'une part, et entre les Directions d'autre part

Particulièrement sur les sujets du développement durable et de la relation avec les habitants

Elargir le Comité de pilotage développement durable à davantage d'élus

Renforcer les échanges sur le développement durable avec la Communauté d'Agglomération, le Conseil Général, le Conseil Régional et la DIREN

A MOYEN TERME

Mutualiser les bonnes pratiques de développement durable en interne, et faire une veille formalisée sur les bonnes pratiques des autres collectivités

Cette démarche pourrait être pilotée par la Mission développement durable mais alimentée de façon participative par tous les services de la Ville, et accessible sur intranet

Elaborer une grille d'évaluation développement durable des projets municipaux

D'une conception très simple au départ (du type « pense bête »), cette grille permettrait de se poser les bonnes questions pour une meilleure prise en compte du développement durable en amont des projets

Réfléchir à un rattachement direct de la Mission développement durable à la Direction Générale (DGS ou DGA)

Quitte à découpler la hiérarchie administrative et la hiérarchie projet

Clarifier la démarche et l'articulation des différents dispositifs de démocratie locale

- Elargir la composition des Conseils de Quartiers à d'autres associations et à des citoyens volontaires

- Pérenniser l'Observatoire des engagements et intégrer l'Agenda 21 dans le périmètre de suivi

- Mettre en cohérence les différents dispositifs de démocratie locale, et en particulier préciser les rôles relatifs des Conseils de quartiers et des Comités de Quartiers

- Formaliser le fonctionnement et le rôle des différentes instances et différents dispositifs par une charte de la démocratie locale (type « Charte de la participation » du Grand Lyon) qui permettra également le suivi de cette démarche

Saisir toutes les opportunités des nouveaux rapports d'activités

- Consolider grâce à la comptabilité analytique le suivi des projets transversaux (handicap, Agenda 21)

- Publier un rapport d'activités synthétique, diffusé en interne comme en externe, qui permettra d'une part une meilleure appropriation par chaque élu et chaque Direction des projets portés par les autres élus et Directions, et d'autre part une meilleure information des habitants

Améliorer le pilotage de l'Agenda 21 à l'occasion de la prochaine actualisation

- Faire une véritable concertation avec les habitants (forum + ateliers thématiques) comme stipulé dans la fiche action de l'Agenda 21, et les associer au suivi dans le cadre de l'Observatoire des engagements

- Intégrer davantage les différents partenaires à la mise en œuvre et au suivi

- Formaliser les objectifs et leur échéance dans chaque fiche action

- Définir des indicateurs de mise en œuvre de ces objectifs

A LONG TERME

Réfléchir à l'ouverture d'un espace d'information et de sensibilisation sur le développement durable

Pourquoi pas au sein de l'éco-quartier ?