

Cycle d'ateliers autour des Agendas 21 franciliens « Bilan et perspectives »

Compte-rendu
des ateliers des 11 & 18 juin et 11 juillet 2013



L'Île-de-France est l'un des territoires français les plus dynamiques en termes de projets locaux durables. En effet, plus de 90 Agendas 21 locaux ont été adoptés ces 12 dernières années, dans une région qui en compte au total 150, et de nouvelles collectivités décident de s'engager chaque année. Les Agendas 21 atteignent aujourd'hui un âge mûr, de nombreuses réflexions sur leur futur sont ainsi en cours. Dans ce contexte, l'ARENE Île-de-France travaille sur une étude-bilan des démarches d'Agendas 21 franciliens, qu'elle a souhaité mettre en perspective et compléter par une réflexion prospective sur l'avenir de cet outil, co-construite au travers d'un cycle d'ateliers avec les collectivités et partenaires. Vous trouverez dans ce document les réflexions issues de ces trois ateliers.

Objectifs du cycle :

- établir collectivement un diagnostic partagé des Agendas 21 locaux franciliens, dans leurs changements de pratiques, de fonctionnement et de gouvernance territoriale ;
- réfléchir sur l'outil Agenda 21 ;
- identifier des pistes d'amélioration à court et moyen termes.

Objectifs de l'ARENE Île-de-France :

- partager et alimenter une étude-bilan en cours de finalisation ;
- identifier des pistes d'amélioration sur le dispositif d'accompagnement de l'ARENE.

Atelier du 11 juin 2013 : **L'apport des Agendas 21 franciliens dans les changements de pratiques et de fonctionnement**

Atelier du 18 juin 2013 : **La dynamique territoriale des Agendas 21 franciliens**

Ces deux ateliers ont permis d'établir un diagnostic partagé des Agendas 21 sur différentes problématiques, et d'enrichir l'étude-bilan de l'ARENE Île-de-France.

Pour accéder à la présentation de l'atelier 1 : http://www.arenidf.org/medias/fichiers/atelier_bilan_1_presentation_powerpoint.pdf

Pour accéder à la présentation de l'atelier 2 : http://www.arenidf.org/medias/fichiers/atelier_bilan_2_presentation_powerpoint.pdf

Atelier du 11 juillet 2013 : **Les Agendas 21 de demain**

Suite au travail de mise en perspective de l'étude-bilan, le cycle d'ateliers s'est clôturé par une présentation des travaux nationaux « Agendas 21 de demain », une réflexion prospective sur l'avenir de cet outil pour le prochain mandat politique, tout en réinterrogeant les dispositifs d'accompagnement.

Pour accéder à la présentation de l'atelier 3 : http://www.arenidf.org/medias/fichiers/atelier_bilan_3_presentation_powerpoint.pdf

1. Le bilan des Agendas 21 (ateliers des 11 et 18 juin)

Plusieurs problématiques ont été discutées par les participants, permettant d'appréhender l'Agenda 21 sous différents angles :

- le pilotage interne ;
- le périmètre de la démarche Agenda 21 ;
- le contenu de l'Agenda 21 ;
- l'articulation de l'Agenda 21 avec les autres projets ;
- la participation des habitants ;
- la dynamique partenariale.



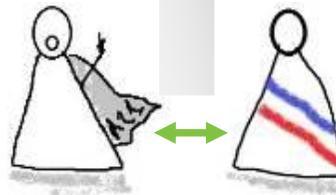
1.1 Le pilotage interne

Ils ont dit : « Etre attaché à un DGS quand on est un chargé de mission Agenda 21 c'est un vrai plus ! »

Une ressource dédiée à l'animation de la démarche Agenda 21 mais dont la mission reste à clarifier

Le poste de « **chargé de mission Agenda 21** » existe dans presque chaque collectivité. Pour autant, son rôle est-il bien identifié et reconnu ?

Dans les faits, le « chargé de mission A21 » endosse **plusieurs casquettes** non mentionnées dans sa feuille de route : ambassadeur, référent, animateur, pôle ressource... Il doit à la fois relayer, sensibiliser au développement durable en interne, faire circuler l'information, mobiliser, aider à la décision, accompagner la rédaction du rapport développement durable...



Une démarche Agenda 21 politiquement soutenue par un ou plusieurs élus mais un portage à renforcer

Les **élus sont souvent bien positionnés** : maire ou 1^{er} adjoint, président ou vice-président, l'importance de leur portage est soulignée. Toutefois, les élus haut placés ont un agenda très chargé, d'où une difficulté à les mobiliser sur l'Agenda 21.

A noter : en période électorale, l'Agenda 21 peut être contre-productif en termes de communication (période de réserve), a contrario, le rapport développement durable constitue une opportunité sur laquelle s'appuyer.

La transversalité reste à travailler au niveau des élus : sans faire de l'ingérence sur d'autres délégations, comment parvenir à mener un travail de lobbying ? De plus, la diffusion transversale de l'A21 peut parfois se heurter à des conflits entre élus (que ce soit dans la majorité ou dans l'opposition).

On peut souligner l'exemple de plusieurs collectivités associant l'opposition dans son comité de pilotage A21 avec cependant un manque de participation des élus, ou encore l'association de l'Agenda 21 à des commissions existantes voire la création d'une commission développement durable.

⇒ *Quelle insertion des chargés de mission Agenda 21 dans les commissions ?*

Le poids politique que peut avoir l'Agenda 21 ne se traduit pas **financièrement** : le budget dédié à l'Agenda 21 reste faible, et les actions de développement durable ne sont pas isolées dans le budget global.

L'animation de l'Agenda 21 est pérenne mais son positionnement stratégique dans l'organigramme n'est pas acquis

⇒ *Quelle légitimité hiérarchique du chargé de mission Agenda 21 ?*

La question du rattachement du chargé de mission A21 traduit la place donnée à l'Agenda 21 et la culture commune créée autour de celui-ci. L'affichage est donc un point stratégique :

- soit l'agent est positionné **au sein d'un service** (souvent l'environnement) et l'A21 a donc une connotation sectorielle ;
- soit il est rattaché à **une direction générale**, et l'A21 est donc considéré comme un projet transversal. Cette position permet de bénéficier de la « courroie de transmission politique » que constitue le DGS tout en subissant également les vicissitudes politiques.

La pérennité du poste n'est pas une problématique en soi. Par contre, la **personnalisation du poste** est soulignée : le départ du chargé de mission entraîne souvent l'essoufflement de la dynamique créée autour de l'Agenda 21.

Quel rôle pour les référents ?

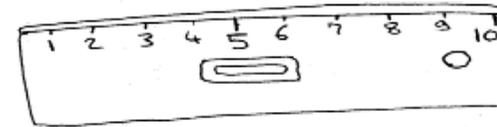
Le rôle de **référents A21** est la plupart du temps basé sur le **volontariat**. Or cela peut décrédibiliser : il faut nécessairement l'associer à une autorité hiérarchique au sein de l'organigramme ou a minima un soutien de la hiérarchie p. ex : un comité technique présidé par le DGS.

Leur rôle reste à préciser : doivent-ils porter des actions ou avoir un rôle d'information ?

L'intérêt des référents est souvent démontré lorsqu'ils se positionnent sur la sensibilisation en interne, sur des aspects très concrets.

Ils ont dit : « Le rapport DD, habituellement la 5^e roue du carrosse, est devenu la carte à jouer en cette année de période électorale. »

1.2 Le périmètre de la démarche Agenda 21



A

Une éco responsabilité qui peut aller plus loin, synonyme de conduite du changement

L'**éco-responsabilité** dans les Agendas 21 franciliens est souvent la porte d'entrée - voire le premier axe stratégique affiché. Il fonctionne en général relativement bien, mais la difficulté réside dans la perception par les agents du développement durable.

Les blocages structurels restent importants et les cloisonnements sont difficiles à faire évoluer.

L'Agenda 21 doit oser réinterroger les hiérarchies internes et les structures des collectivités.

Une remarque : les intercommunalités s'appuient souvent sur des équipes relativement jeunes, dont les profils divergent de celles des communes, avec une plus forte propension à travailler en transversalité.

La question du périmètre interroge la place des habitants. Les citoyens sont aujourd'hui des acteurs reconnus mais sur certaines étapes plus que sur d'autres (suivi, évaluation). La mobilisation générale reste difficile de l'aveu même des participants et l'enjeu réside notamment dans la **capacité à valoriser le vocable Agenda 21**. L'autre enjeu concerne l'articulation global / local qui doit être davantage démontrée auprès des citoyens, afin de sortir d'une vision exclusivement « locale » des démarches de développement durable.

Des partenariats qui fonctionnent mais un Agenda 21 à mieux intégrer

Les collectivités s'ouvrent **de plus en plus vers l'extérieur**, mais il existe toujours certaines limites à la coopération.

L'Agenda 21 institutionnel est une première étape qui permet aux collectivités de se rendre rapidement compte de la nécessité d'ouverture vers des partenaires locaux, institutionnels.

Cependant, les Agendas 21 souffrent d'un manque d'articulation avec l'ensemble des politiques publiques du territoire et notamment les autres démarches de développement durable engagées. Si la grande majorité des Agendas 21 est concernée, certains éprouvent des difficultés à améliorer cette articulation.

Cela interroge la **légitimité de l'Agenda 21** comme démarche plus globale et partenariale.

Ils ont dit : « 95% de la population ne sait pas ce qu'est un Agenda 21. Est-ce normal au bout de 20 ans de devoir encore expliquer cette notion ? »

B

12 cm

C

D

1.3 Le contenu de l'Agenda 21

L'Agenda 21, un espace d'expression ? Oui

Un espace de ré-interrogation ? Encore insuffisamment

L'Agenda 21 est une démarche qui fournit **un espace d'expression à des besoins qui couvaient sur les territoires**. Il permet d'analyser collectivement ces besoins et d'identifier des solutions adaptées, ce que d'autres démarches ne permettent pas forcément.

Pour autant, l'Agenda 21 ne **réinterroge pas suffisamment l'action publique**. Les outils font défaut à ce sujet et parfois, l'Agenda 21 propose des solutions et des objectifs qui viennent s'ajouter à l'existant, sans pour autant le remettre en question.

Or, le changement implique de disposer d'une photographie précise de ce qui se fait à un instant T, afin de connaître les marges de progression possibles.

S'appuyer sur l'existant permet aussi **de valoriser ce qui se fait et de le mettre en perspective**. Mettre en avant l'existant permet de créer un climat de confiance, de démontrer que l'Agenda 21 n'est pas un audit, mais un outil d'amélioration continue. Les parties prenantes, une fois impliquées et mises en confiance, voient leur créativité s'exprimer, la motivation est alors d'autant plus forte.

Une dimension stratégique qui reste à consolider

L'Agenda 21 ne constitue pas toujours une stratégie globale de long terme, même si plusieurs exemples démontrent que l'on tend vers cela.

Les Agendas 21 ont le plus souvent des visions à court/moyen terme. Tout l'enjeu réside cependant dans **la capacité à bien articuler les échelles temporelles** et inscrire l'Agenda 21 comme la stratégie territoriale phare de la collectivité plutôt que comme une démarche entreprise en parallèle du projet de ville ou de territoire.

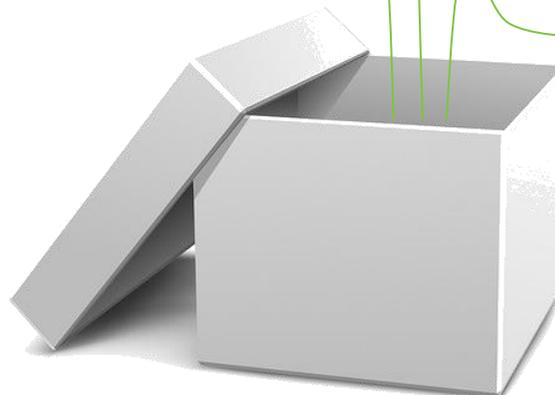
La transversalité de l'Agenda 21 à protéger

L'Agenda 21 est **l'un des rares outils qui offrent une méthodologie favorisant la transversalité** dans les approches.

La question du recentrage sur un thème en particulier est ouverte, sans réponse imposée (Agenda 21 environnemental ?). L'Agenda 21 thématique est-il une réponse plus adaptée au besoin d'appropriation ? La transversalité est-elle un fardeau pour la lisibilité de l'outil ?

Le groupe maintient que l'enjeu réside dans la transversalisation qui peut et doit s'exprimer grâce à une autonomie accrue du chargé de mission : il doit avoir la possibilité d'intervenir sur les différentes politiques publiques, les compétences, les services de sa collectivité et les actions des partenaires.

Ils ont dit : « L'Agenda 21 doit être un terrain d'expérimentation, l'occasion de prototyper. »



1.4 L'articulation de l'Agenda 21 avec les autres projets

L'Agenda 21 est *a minima* mis en cohérence avec les projets stratégiques sectoriels

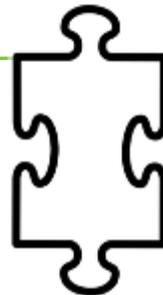
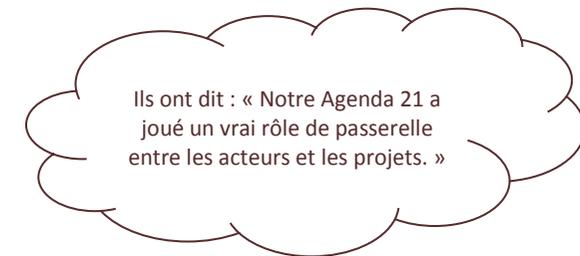
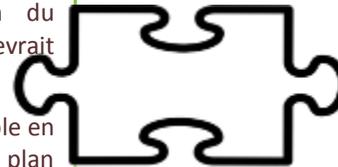
Le développement durable se diffuse dans les politiques publiques : **l'impulsion initiale est donc transversale**. Mais on assiste aujourd'hui à une sectorisation du développement durable. L'Agenda 21 n'a pas réellement le rôle « chapeau » qu'il devrait avoir sauf dans quelques collectivités fortement engagées.

L'articulation peut se faire au niveau du pilotage et/ou du contenu, par exemple en associant des référents A21 au comité de pilotage d'un projet sectoriel (PLU, PLH, plan de prévention de bruit, AVAP - Aires de mise en Valeur de l'Architecture et du Patrimoine...). Pour autant, dans la plupart des cas, il n'y a qu'une simple **recherche de cohérence** entre les documents, en faisant référence à l'A21.

Ce manque d'articulation dépasse le cadre de l'Agenda 21 et tient notamment à une méconnaissance des rôles et compétences de chacun des services et surtout du caractère différencié des démarches (légalité, calendrier, obligations de supports de concertation...)

L'articulation dépend également beaucoup de la **consistance** donnée à l'Agenda 21 et de **l'échelle géographique** :

- des liens avec les projets sectoriels sont vraisemblablement plus faciles à faire dans les collectivités de moindre dimension ;
- un chapeau commun d'objectifs qu'on retrouvera sur les projets d'envergure comme par exemple un SCOT.



1.5 La participation des habitants

L'organisation d'animations autour de l'Agenda 21 permet de fédérer la population.

L'organisation d'événements autour de l'Agenda 21 est souvent le moyen le plus privilégié par les municipalités pour **sensibiliser la population** aux enjeux de leur Agenda 21 (notamment à travers la semaine du développement durable).

Les animations menées en partenariat avec des structures du territoire (associations, commerçants,...), à partir d'outils pédagogiques et attrayants sont aussi le moyen de **toucher de nouveaux publics** non-sensibilisés à la cause du développement durable en suscitant l'intérêt.

Une collectivité qui doit dépasser la suspicion pour pouvoir engager le dialogue

La collectivité, lorsqu'elle accompagne les initiatives de son territoire, doit aller au-delà de la suspicion propre à son action politique.

La culture du « conflit », du rapport de force doit être remplacée par la culture du gagnant-gagnant.

Un accompagnement de l'initiative citoyenne autour de l'Agenda 21 aux contours variés

Le projet d'Agenda 21 est méconnu de la population. Au-delà de ce constat, plusieurs expériences démontrent comment la collectivité peut mettre en dynamique les initiatives citoyennes autour de l'A21 :

- en organisant une démarche de **concertation** avec par exemple la création d'un comité consultatif citoyen, des habitants ambassadeurs/référents développement durable dans les quartiers sur des thématiques ciblées (cadre de vie, déchets...);
- **en guidant les initiatives** : via son plan d'action ou via des appels à projets (p. ex. : Conseil général de Seine-Saint-Denis);
- **en apportant une ingénierie financière et/ou technique** sur des projets citoyens, par exemple : composteurs collectifs à Vincennes avec une démarche appuyée par la mairie mais avec des personnes motrices, plateforme collaborative, appui à un Système d'Echange Local (SEL).

Une participation fortement liée à la communication autour des enjeux de l'Agenda 21.

La participation de la population est fortement liée aux **supports de communication** associés à la démarche ainsi qu'à la **teneur du discours**. Si les éléments techniques intéressent fortement les acteurs du développement durable, il n'en est pas toujours autant de la population.

Ils ont dit : « L'Agenda est une usine à gaz, la communication part donc souvent dans tous les sens. Pourquoi ne pas faire des communications à thème : un thème par année ? »



1.6 La dynamique partenariale

L'Agenda 21, un outil de dialogue partenarial sur les aspects concrets du développement durable

L'Agenda 21 permet de **repérer** les réseaux et partenaires existants. Le premier effet levier constaté est donc la création d'un dialogue informel.

Toutefois, le dialogue se fait principalement sur des **aspects concrets du développement durable** : outils, actions, thématiques, démarches...sans avoir une connexion avec l'Agenda 21.

- ⇒ *Quelle lisibilité de l'Agenda 21 vis-à-vis des partenaires extérieurs ?*
- ⇒ *Quelle articulation de l'Agenda 21 à toutes les échelles territoriales ?*

Un Agenda 21 qui permet de créer du lien entre territoires limitrophes

Les relations entre les collectivités territoriales et notamment entre les communes et l'intercommunalité sont très différentes d'un territoire à l'autre et tiennent à la **situation géographique, politique etc.** Ces relations qui préexistent à l'Agenda 21 vont donc l'impacter.

L'Agenda 21 permet de s'insérer dans des **réseaux territoriaux structurés** favorisant l'échange entre pairs et ponctuellement entre élus et techniciens. Inversement, la collectivité vient nourrir le réseau. Le réseau déjà constitué permet ainsi de créer des liens entre territoires limitrophes.

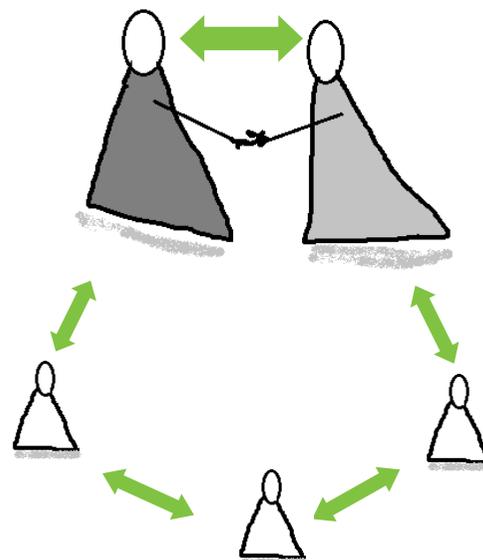
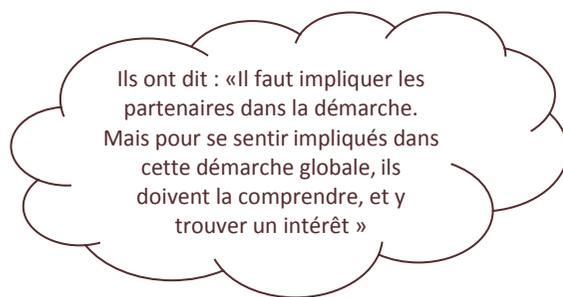
Un comité de pilotage A21 qui se veut partenarial sans toujours y parvenir

Le comité de pilotage permet de mettre en **mouvement tous les acteurs** d'un territoire.

Cette intégration des partenaires se heurte toutefois à plusieurs obstacles :

- un **secteur privé** difficile à mobiliser (les communes sortent de leurs compétences, il y a donc très peu de marges d'actions sauf pour l'Économie sociale et solidaire). Toutefois des entreprises peuvent être demandeuses sur un territoire tourné vers le développement économique durable ;
- la présence des acteurs au comité de pilotage dépend de la **posture politique** : revendicatrice ou au contraire cherchant à appuyer la majorité politique en place. Mais elle dépend aussi du fonctionnement propre des structures ;
- les collectivités ont la plupart du temps le réflexe d'associer **les relais institutionnels locaux** compétents en matière d'accompagnement des Agendas 21.

Au-delà du comité de pilotage pendant la phase d'élaboration de l'Agenda 21, il est souligné la difficulté pour les chargés de mission de **faire perdurer le réseau** créé autour de l'A21, sachant que cela tient également beaucoup à sa personnalité et son relationnel.



2. Les Agendas 21 de demain (atelier du 11 juillet)

(en partenariat avec l'association 4D)

Mise en perspective : retour sur l'étude prospective « l'Agenda 21 de demain »

Depuis mars 2010, un atelier prospectif sur l'avenir des Agendas 21 locaux, réunissant 11 territoires en Agenda 21 et 8 structures relais régionales ou nationales est animé par le Ministère du développement durable et les associations 4D et ETD, avec l'appui de Strategic Design Scenarios. Le résultat de ce travail (<http://www.sustainable-everyday-project.net/agenda21/2012/07/13/making-of/>) est proposé sous forme de 3 films illustrant trois visions de l'avenir à travers des tendances qui émergent aujourd'hui.

- **Démocités 21** <http://www.sustainable-everyday-project.net/agenda21/2012/05/11/democites-21/> autour de la ré-interrogation de l'action publique locale et de la gouvernance
- **Pactes 21** <http://www.sustainable-everyday-project.net/agenda21/2012/05/10/pactes-21/> autour du nouveau modèle de territoire, de la reterritorialisation
- **Engagements 21** <http://www.sustainable-everyday-project.net/agenda21/2012/05/12/engagements-21/> autour de la co-responsabilité face aux enjeux : démocratie participative, accompagnement au changement...

2.1 Présentation des travaux

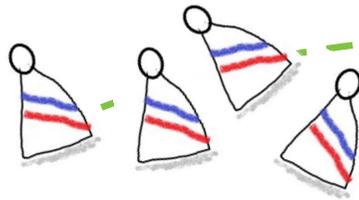
Les participants se sont vus proposer quatre scénarii (un scénario par sous-groupe) afin de projeter l'Agenda 21 dans le prochain mandat. Cet atelier s'est déroulé en trois temps :

- réaction autour du scénario proposé : êtes-vous d'accord avec le scénario proposé ? est-il réaliste ? ;
- rétro-planning : comment met-on en place des actions maintenant pour arriver demain (2014 – 2019) à cet Agenda 21 renouvelé ?
- synthèse des échanges et du scénario retenu sous forme d'un poster.



Scenario 1 Un pilotage interne opérationnel

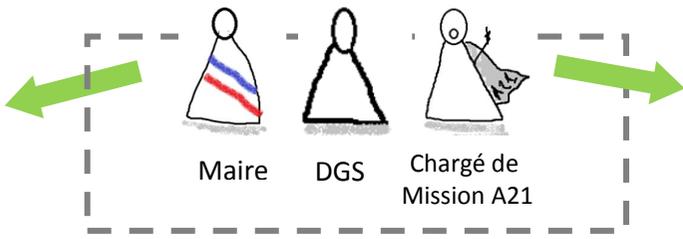




L'Agenda 21 dispose d'une ressource dédiée en interne de la collectivité, la locomotive de l'Agenda 21 : le **binôme élu/technicien** travaille en étroite collaboration. Ce pilotage se traduit financièrement : non seulement, chaque service fait ressortir les coûts évités mais dispose d'un budget dédié.

Comme le développement durable est pleinement intégré, la délégation Agenda 21 n'est pas rattachée à un élu en particulier. Le **maire** reste le **chef d'orchestre politique**, toutefois, pour éviter que «*l'affaire de tous, ne soit finalement celle de personne*», un élu référent est désigné par le maire (sous réserve de l'accord de cet élu) et tourne chaque année, il s'agit d'un « **volontarisme orchestré** ».

Les élus travaillent de façon collaborative avec des sessions de travail.



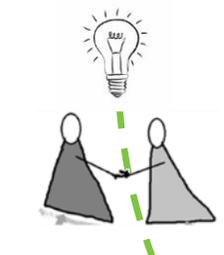
Le maire et le DGS délèguent donc l'animation de l'Agenda 21 à un **chargé de mission Agenda 21**, lequel est positionné stratégiquement auprès d'une direction générale ou d'un service transversal (p. ex. : finances, démocratie participative), traduisant ainsi la transversalité du projet Agenda 21. Il participe ainsi à toute réunion concernant les projets stratégiques de la collectivité.

Le chargé de mission Agenda 21 a une **feuille de route** qui reprend clairement ses différentes missions : ambassadeur, référent, animateur, pôle ressource, mobilisateur. Il a un profil à la fois de **chef d'orchestre et de communicant**. Ainsi il doit pouvoir maîtriser les différents niveaux de langage et travaille en lien direct avec le service communication de la collectivité.

LE PILOTAGE INTERNE



L'Agenda 21 irrigue les modes d'organisation interne de la collectivité, quels que soient les changements de personnes



Le réseau des référents développement durable : ces agents sont sélectionnés au sein de chaque service selon deux critères :

- leur intérêt/volontarisme ;
- leur savoir-être : ce sont des personnes qui ont la capacité de mobiliser et de transmettre.

Chaque référent dispose de temps pour se consacrer à des actions de l'Agenda 21. Sa **fiche de poste** y fait référence. Le chargé de mission Agenda 21 anime ce réseau d'agents qui produit un travail collectif pour la construction d'un argumentaire et pour la mise en œuvre concrète du développement durable dans les services, participe à l'élaboration du rapport développement durable et remplit les indicateurs d'évaluation.



Un système de **tutorat mouvant** entre pairs (élus et techniciens) de collectivités proches et/ou similaires (et de même bord politique ?) permet d'échanger les expériences et d'enrichir le projet.

Début de mandat

Ce qu'il faut faire

Les points de vigilance, les verrous

Les leviers, les opportunités

Aujourd'hui

2016-2017 (moyen terme)

2019 (long terme)

Réaliser collectivement le bilan de l'Agenda 21 pour intégrer (ou non) le DD dans le futur projet municipal

La réalisation d'un bilan permet d'aller dans le sens de la transparence des politiques publiques

Production de supports de communication par un comité de rédaction mouvant en fonction des sujets abordés mais piloté par le chargé de mission A21 :
-newsletter interne
-intranet (mise en valeur des actions des agents)

Mise en place du réseau des référents DD

Organiser un séminaire d'élus de la nouvelle majorité en place

Organiser une formation-action des élus DD, en lien avec les politiques municipales

Organiser le débat sur ce qui a été fait en matière de DD, pour préparer la suite

Production d'un livre blanc par le Conseil de Développement

Attention à la technicité du langage

Quelle participation des élus à ces temps forts ?

Importance de la co-construction : utiliser des techniques d'animation interactives (des besoins de formation)

Mesurer pour éviter le conceptuel

Un tutorat entre pairs qui se traduit par des visites de terrains

Attention au positionnement en termes de pré carrés de certains élus

Evaluation de l'A21 :
- des indicateurs renseignés
- une évaluation participative
- une évaluation qui fait ressortir l'aspect financier et notamment les coûts évités

Evaluation :
- de l'Agenda 21
- de la fonction de chef d'orchestre du chargé de mission Agenda 21 par le DGS
- des espaces d'animation créés

Un tutorat entre pairs qui aboutit à des A21 « imbriqués » : des actions communes et des liens forts de jumelage

Nombreux verrous

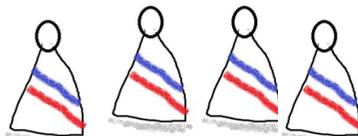
Le transfert progressif des compétences et la réforme des collectivités territoriales



Scenario 2

Vers un Agenda 21 clé de voute du projet de territoire

Ce positionnement requiert une **sensibilisation à l'Agenda 21** pour créer une culture partagée et une adhésion au projet. L'Agenda 21 est alors perçu comme un outil et non un instrument à des fins uniquement politiques.



PROJET POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Court → Moyen → Long terme

Objectifs



Le **développement durable irrigue le projet politique** de la nouvelle municipalité, qui se fixe des objectifs de court/moyen/long termes pour le prochain mandat. **L'Agenda 21 est un vocable qui n'apparait pas du tout à ce stade.** L'Agenda 21 prend alors une toute autre fonction : méthodologique (cf. ci-dessous)

Evaluation

La culture est davantage utilisée comme support à l'appropriation du développement durable

Culture

L'Agenda 21 comme « filtre » méthodologique

Transversalité
Concertation
Approche prospective
Grille d'analyse et d'évaluation des projets au regard du développement durable



○
Croisement des projets/actions grâce à des :
- commissions interservices ;
- commissions générales ;
- travaux en mode projet.



Ces thèmes s'appuient sur des objectifs transversaux définis collectivement puis déclinés de manière opérationnelle

Début de mandat

Aujourd'hui

2016-2017 (moyen terme)

2019 (long terme)

Ce qu'il faut faire

Les points de vigilance, les verrous

Les leviers, les opportunités

Sensibiliser et développer la culture partagée du DD et définir les objectifs

Utiliser le rapport DD comme support d'appropriation et de sensibilisation, voire de prospective

Rester souple et adaptable

Connotation très « politique » de l'A21

Quelle lisibilité de l'Agenda 21 s'il n'y a plus de plan d'actions ?

Clarifier la vision des élus sur le long terme, à l'occasion du **renouvellement des mandats**

Un projet de mandat durable mis en œuvre par la méthode de travail Agenda 21

Rattachement de l'Agenda 21 à la DGS

Développer des actions d'expérimentation pour :
- être concret
- être visible

Adaptabilité, réajustement à mi-parcours de mandat par exemple

Réticence au changement

Expliquer cette nouvelle vision de l'Agenda 21 comme **filtre** méthodologique

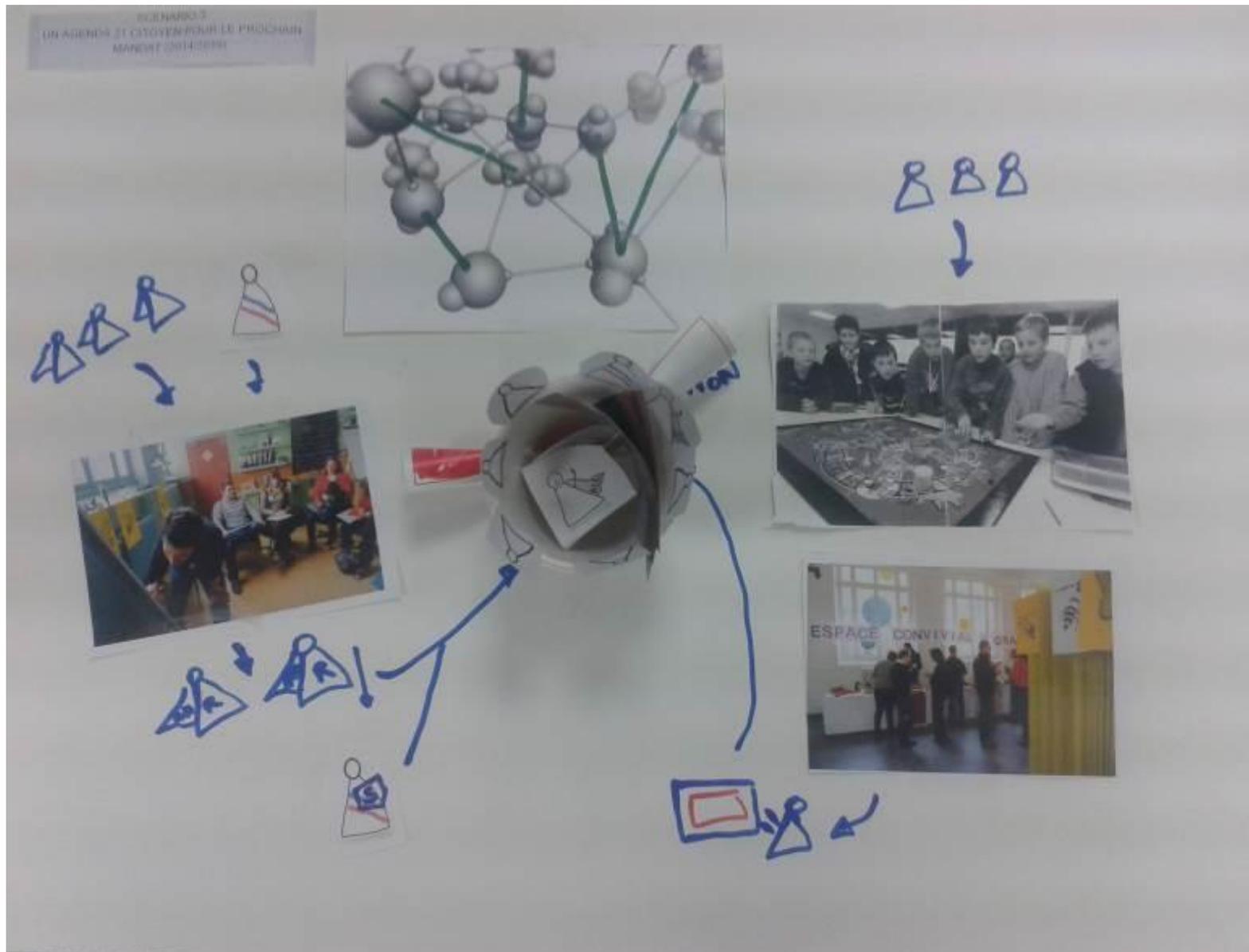
Réaliser des bilans de mi-mandat et retours d'expériences

Retravailler et « étoffer » cette fonction d'animation

Une vraie culture du changement s'est développée et a permis d'accompagner la mutation des territoires et des pratiques internes à la collectivité

Une démarche généralisée, grâce également à des évolutions législatives et une évolution des rôles et missions des élus

Risque d'essoufflement ?



Scenario 3 Vers un Agenda 21 citoyen

La collectivité **accompagne les initiatives citoyennes**, elle se place comme une **facilitatrice des démarches engagées**.

Pour cela, elle s'est dotée d'un **observatoire citoyen de l'Agenda 21**. Il est composé d'élus, du chargé de mission Agenda 21, de citoyens et d'agents référents Agenda 21. Outre son rôle de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de l'Agenda 21, il est chargé de :

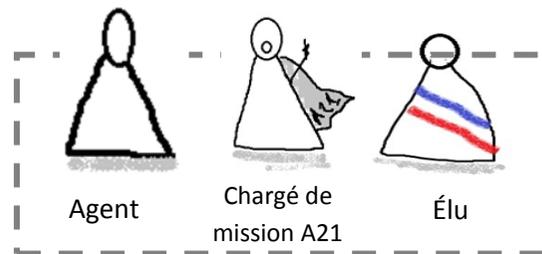
- lancer les appels à projets et les sélectionner ;
- **co-construire** les projets ;
- mettre en réseau les acteurs du territoire (ce cercle de compétences élargi permet aux citoyens de bénéficier d'un véritable espace de dialogue).

La collectivité met ainsi à la disposition des citoyens mobilisés ses moyens techniques après avoir préalablement sélectionné les projets. Elle propose par conséquent :

- des subventions qu'elle conditionne au respect de critères de développement durable ;
- un véritable **tutorat** à l'action retenue qu'elle ouvre sur l'extérieur grâce à ses structures partenaires, contacts et experts.

Un **travail en amont important** est nécessaire pour rendre possible l'accompagnement des initiatives citoyennes du territoire par la collectivité. Il faut :

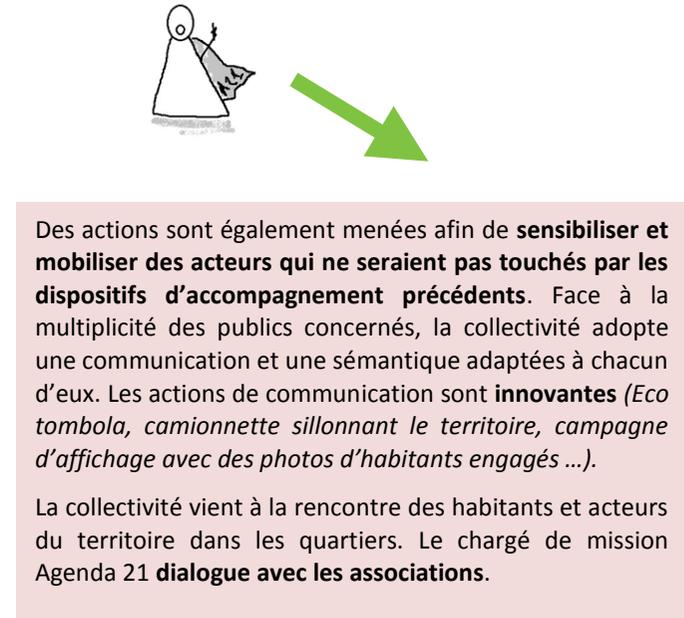
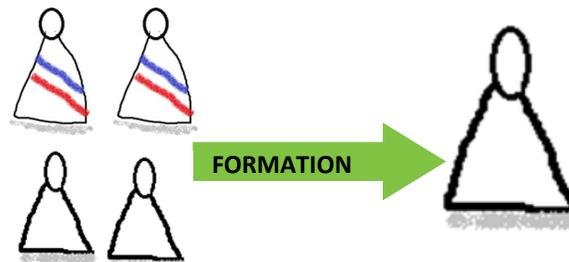
- **mobiliser les différents acteurs du territoire** (maisons de quartiers, centres sociaux, ...). Ils constituent les relais du chargé de mission Agenda 21. Ils permettent une diffusion des informations et un repérage des initiatives développement durable sur le territoire.
- **acculturer et former les élus, le DGS, les agents au développement durable**. Ils deviennent des référents Agenda 21.



UN AGENDA 21 CITOYEN



L'Agenda 21 incite et accompagne les initiatives citoyennes de son territoire, mobilise les habitants



Nouveau porteur de projet

La collectivité mobilise également grâce à des **événements grand public originaux et fédérateurs**. S'appuyant sur les forces vives du territoire et organisées en lien avec d'autres événements territoriaux bien institués (brocantes, fête de la pomme...), ils permettent de toucher l'ensemble de la population du territoire en proposant des animations festives et accessibles.



Début de mandat

Aujourd'hui

2016-2017 (moyen terme)

2019 (long terme)

Convaincre les élus de l'intérêt d'un A21 citoyen (participation, concertation) : utilisation d'arguments juridiques et politiques

Lever la suspicion :
 - en favorisant le dialogue et l'interconnaissance des acteurs
 - en définissant les règles du jeu (adoption d'une charte de la participation p. ex.)

Créer un observatoire citoyen de l'Agenda 21.
 Son rôle :
 - vérifier la mise en œuvre de l'Agenda 21
 - lancer les appels à projets et les sélectionner
 - mettre en réseau des acteurs

Réalisation d'opérations de communication ciblées pour atteindre les personnes non touchées par les dispositifs précédents (appel à projet) Ces animations doivent se dérouler dans les quartiers : on doit venir à la rencontre des habitants. Elles doivent être innovantes (il faut oublier les réunions). Exemples : Eco tombola, camionnette sillonnant le territoire, campagne d'affichage avec des photos d'habitants engagés ...

Risque de suspicion

Budget

Acculturer les élus, le DGS, les différents services au DD et désigner des référents

Mettre en place un plan de formation
 Démarche longue, qui nécessite du temps

La réponse à un appel à projet est complexe. Certaines structures manquent de formation en la matière.

Insérer une clause dans l'appel à projet précisant que la rédaction ne doit pas être un frein : possibilité d'un accompagnement par le service en lien avec l'appel à projet

Utilisation des outils de communication habituels

Mobiliser les acteurs du territoire (maisons de quartiers, centres sociaux...) pour qu'ils soient des relais du chargé de mission Agenda 21. Leur rôle :
 - repérer les initiatives DD du territoire
 - relayer les informations
 Ces missions seront inscrites dans leurs fiches de poste.

Conditionner les subventions au respect de critères DD

Education populaire

Signature d'une convention pluriannuelle

Dialoguer avec les associations : le chargé de mission Agenda 21 vient assister à leurs réunions

Scenario 4 Vers un Agenda 21 partenarial et territorialisé



Les **entreprises** sont des **parties prenantes** de l'Agenda 21. Le partenariat se fait entre le public et le privé. Les entreprises du territoire ont décidé de jouer le jeu et font partie d'un **club DD** parmi d'autres acteurs du territoire, initié par la collectivité, constitué sur la base de leur volontariat et de leur intérêt privé (image de marque véhiculée par le DD). Elles soutiennent financièrement les initiatives locales sélectionnées par leurs soins en créant un système de « **mécénat du développement durable** » qui ne doit pas entrer en interaction avec l'activité des entreprises.



Parallèlement, l'Agenda 21 a mis en place des **centres durables de services aux entreprises** adaptés à leurs besoins : réflexion autour des transports, déchets, économie circulaire... pour une approche « gagnant - gagnant ». Une question subsiste : ce réseau dans le réseau doit-il être réservé uniquement aux entreprises ?



Les **retours d'expériences et de savoir-faire** permettent de valoriser ce qui se fait de manière accessible, de mutualiser et d'essaimer sur le territoire. Une interaction des acteurs s'est donc développée autour de l'Agenda 21, sous forme d'un **réseau autour d'actions communes**. Ici le parti pris a été de parler de réseau autour d'actions communes, il ne s'agit pas de faire un réseau labellisé A21, le but étant que les actions de l'A21 se retrouvent dans les différents programmes d'actions des acteurs (l'A21 doit s'effacer). Le réseau est lié à la gouvernance du projet A21 dès l'amont : il s'agit d'ouvrir et de partager. Le réseau finance en partie le poste de chargé de mission Agenda 21 (comment ?).

UN AGENDA PARTENARIAL ET TERRITORIALISÉ



L'Agenda 21 est connecté et interconnecté avec son territoire (communal, intercommunal ou encore à l'échelle d'un quartier)

La lisibilité et la pertinence de l'Agenda 21 sont réinterrogées de manière régulière. Il doit être « **stable et ouvert** » afin de permettre la modulation du programme d'action (Rôle de réinterrogation du comité de suivi/évaluation ?) et l'intégration de nouveaux partenaires dans le cadre des choix d'actions.



L'Agenda 21 a permis un premier **recensement** à la suite duquel le dialogue et le travail ont été engagés. La collectivité a une **connaissance précise des acteurs de son territoire** :

- la liste complète des acteurs ;
- le champ d'action : les produits, les services, les compétences, les actions déjà engagées, les interactions entre les acteurs, les contraintes et attentes des parties prenantes, les disponibilités des acteurs ;

Les modalités de dialogue (et de travail) sont **adaptées** à ces acteurs en restant dans le cadre des objectifs du DD : la communication est un aspect essentiel. L'Agenda 21 permet à la fois d'amener du contenu concret et des méthodes de travail. La collectivité est **animatrice, chef de file**. Elle est à l'initiative de l'A21 mais n'est pas seule : les acteurs ont le sentiment de faire partie d'un ensemble.



Aujourd'hui

2016-2017 (moyen terme)

2019 (long terme)

Elaborer une cartographie des parties prenantes par rapport à l'Agenda 21

Ateliers multi acteurs :
- thématiques
- géographiques

Réaliser une enquête / organiser une réunion avec les acteurs sur :
- leur rapport au territoire
- leur rapport à la collectivité et leurs attentes
- leurs projets/logiques DD
- leurs besoins d'accompagnement

Quel dialogue associations/ entreprises / collectivités ?
Quelles modalités : pendant le temps de travail, le weekend ?

Diffuser des questionnaires (attentes – contraintes – compétences - au regard du DD)

Nécessite des moyens humains (contacts réguliers...)

Le territoire n'est pas stable, il est mouvant (turnover), évolutif

Quel intérêt pour les acteurs qui ne souhaitent pas s'impliquer ?

Communiquer sur les bonnes pratiques

Problème de la concurrence entre entreprises

Lien avec les intercommunalités

Analyse des coûts et bénéfiques

Inciter à essayer

Application des lois DD

- forum d'échanges, réseaux
- favoriser la transversalité
- appel à innovation

Création d'instances de travail communes avec les acteurs du DD
⇒ Une dynamique de travail partagé

Risque d'essoufflement sur le moyen et long terme

Club(s) DD
- veille juridique mutualisée
- conférences/ateliers d'échanges
- présentation des bonnes pratiques

- des moyens liés au mode de fonctionnement (temps de travail...)
- se fixer des caps

- mutualisation des ressources des acteurs
- mise en commun des retours d'expériences

Centre durable de services aux entreprises

Financement des entreprises mais uniquement pour le mécénat DD (qui peut être labélisé A21) et des questions spécifiques aux entreprises

Vocabulaire commun RSE

Monnaies locales pour re-territorialiser

Innover en matière de financement : pas uniquement public ou mécénat, réfléchir en termes de temps, compétences

Evaluation et bilan du programme d'actions pour l'améliorer

Pérenniser les financements

Portage de l'Agenda 21 : appropriation par tous les acteurs et non uniquement par la collectivité

Démarches et outils de la Responsabilité Sociale des Organisations :
- renouveau de l'A21
- plus communiquant (vocabulaire commun)
- outil commun avec des entreprises
⇒ Co-responsabilité

Annexe 1 : Liste des participants aux ateliers

Nom	Prénom	Fonction	Collectivité / Organisme
DEDIEU	Sophie	Cheffe de projet Agenda 21, coordinatrice des plans d'actions territoriaux	ARENE Île-de-France
GARRIGOU	Sandra	Cheffe de projet énergie climat	ARENE Île-de-France
VAISMAN	Louise	Chef de projets prospective	ARENE Île-de-France
ERMISSE	Laurence	Responsable territoires et développement durable	Association 4D
TAN	Eugénie	Chargée de projet à la direction du développement durable	CNFPT
CHABOCHE	Jeanne	Cheffe de projet Agenda 21	Département de la Seine-Saint-Denis
GUINARD	Laurent	Chargé de mission - projets développement durable	DRIEE-IDF
DOREL	Marion	Chargée de mission	ETD
ROBINOT-BERTRAND	Isabelle	Animation réseau teddif	ETD
SERRE	Guillaume	Gérant - consultant	Interactions Durables
DICK	Corine	Coordinatrice Agenda 21	Mairie d'Achères
AVIGNON	Antoine	Chargé de mission Agenda 21	Mairie d'Aubervilliers
TSCHAEGLÉ	Christel	Responsable de la mission développement durable-coopération internationale	Mairie de Cergy
BROZ	Emmanuel	Chargé de mission développement durable	Mairie de Corbeil-Essonnes
LHERITIER	Simon	Chargé de mission alter développement	Mairie de Limeil-Brévannes
SADOU	Dalila	Animatrice développement durable	Mairie de Limeil-Brévannes
POINT	Caroline	Chargée de mission Agenda 21	Mairie de Lisses
BOCQUET	Ghislaine	Mission Agenda 21	Mairie de Montreuil
GREGOIRE	Gautier	Chargé de mission développement durable	Mairie de Neuilly-sur-Seine
DUBERNARD	Elodie	Chargée de mission développement durable	Mairie de Noisy-le-Sec
LECOQ	Cécile	Mission environnement et développement durable - Stagiaire	Mairie de Pantin
MUNUERA	Helena	Chargée de mission Agenda 21-PCET	Mairie de Puteaux
BRANGEON	Samantha	Chargée de mission développement durable	Mairie de Saint-Cloud

LAURENT-DAVIOT	Sophie	Chargée de mission développement durable	Mairie de Savigny-le-Temple
MOSNIER	Sarah	Chargée de mission développement durable	Mairie de Serris
GUILLEUX	Mélanie	Responsable environnement	Mairie de Valenton
SARTORI	Alain	Chef de projet Agenda 21	Mairie de Villiers-le-Bel
EL CHARAFFI	Eugénie	Chargée de mission Agenda 21	Mairie de Vincennes
LAURO	Emmanuelle	Chargée de mission développement durable	Mairie d'Issy-les-Moulineaux
DUKLOUX	Marie-Emilie	Responsable du service environnement	Mairie d'Osny
BATAILLON	Caroline	Cheffe de projet	RCT
SAUTEREL	Danielle	Chef de service Agenda 21	Région Île-de-France
BEAUDU	Fabienne	Chargée de mission aménagement construction durable	Région Île-de-France
MATHON	Pierre	Chargé de mission Agendas 21 locaux	Région Île-de-France
POTAGE	Gaël	Chargé de mission Agenda 21	Région Île-de-France
MUNIER	Thomas	Chargé de Mission collectivités	SoliCités
VIEILLE	Fanny	Etudiante	Université Paris Dauphine