

teddif

territoires, environnement  
et développement durable  
en Île-de-France

Les cahiers du développement durable en Île-de-France

CYCLE DE FORMATION-ACTION  
SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2011

---

Cahier n°9

# De la mobilisation à l'implication active des acteurs locaux dans la démarche d'agenda 21

---

Septembre 2011



## PRÉAMBULE

Convaincus qu'un développement durable en Ile-de-France (et ailleurs), n'est possible que si l'ensemble des acteurs, à commencer par les pouvoirs publics, prennent leurs responsabilités en modifiant progressivement leurs politiques, la direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie, la direction régionale de l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, l'agence régionale de l'environnement et des nouvelles énergies, le conseil régional Ile-de-France et l'association Etd ont décidé en février 2002, de formaliser un réseau d'acteurs franciliens dénommé « Territoires, environnement et développement durable en Ile-de-France ».

Le réseau teddif est une réponse commune des partenaires pour soutenir les territoires dans leur dynamique de projets, favorisant un processus de changement pour prendre en compte le développement durable dans les politiques territoriales.

L'objectif est de partager les connaissances et les expériences, de les capitaliser, de faire connaître un certain nombre d'outils ou de démarches et ainsi de participer à la formation des élus et techniciens en donnant un sens concret au développement durable pour aider les acteurs d'Île-de-France à s'engager dans des démarches territoriales de développement durable.

Le but est aussi de leur permettre de repérer et de mieux connaître les acteurs régionaux susceptibles de les guider dans leur démarche. Des organismes régionaux tels que l'IAU Île-de-France, Natureparif, l'Agence de l'eau Seine Normandie, interviennent occasionnellement en apportant leur expertise.

## INTRODUCTION

Dans la continuité du cycle de formation-action 2010, deux journées de formation-action ont été organisées par les partenaires du réseau teddif en mai et juin 2011. L'objectif était de proposer aux élus et services des collectivités franciliennes un parcours pédagogique sur la démarche à entreprendre pour élaborer puis mettre en œuvre un projet de développement durable à l'échelle de leur territoire.

Aussi, ces sessions ont poursuivi les objectifs suivants :

- contribuer à la mise en compétence des participants et répondre à leurs interrogations ;
- apporter les éléments d'informations les plus récents sur les agendas 21 locaux ou toutes les démarches permettant d'intégrer le développement durable dans les projets et les politiques territoriales ;
- favoriser l'échange d'expériences et d'outils entre collectivités et l'apport d'expertise ;
- permettre de réfléchir ensemble aux modalités concrètes de mise en œuvre du développement durable à l'échelle territoriale, aux méthodes de travail et aux outils à mettre en place, aux contenus des politiques.

Suite à l'organisation du cycle de formation-action 2010 du réseau teddif ayant permis de traiter des sujets tels que l'évaluation, la mobilisation interne autour de l'agenda 21 (*cf. les cahiers du développement durable en Île-de-France correspondant*), les deux thèmes retenus pour ce nouveau cycle ont été les suivants :

- L'élaboration d'un diagnostic développement durable ;
- De la mobilisation à l'implication active des acteurs locaux dans la démarche d'agenda 21 (objet du présent cahier).

Ces sessions ont été préparées à partir d'apports théoriques et méthodologiques conçus par les partenaires et se sont nourries d'exposés d'initiatives locales et d'un travail collectif.

Elles ont favorisé l'échange et la confrontation des pratiques entre des collectivités franciliennes. Chaque session, riche d'expériences et d'enseignements, a permis de réaliser les cahiers du développement durable en Ile-de-France.

Ces cahiers s'adressent à tous les acteurs qui recherchent des éclairages sur la conduite d'un projet de développement durable : clarification sur des termes techniques, des outils méthodologiques à utiliser dans le cadre de formations internes, des questions à se poser, des précisions sur le processus de changement qu'un tel projet implique, etc.

**De la mobilisation à l'implication active des acteurs locaux dans la démarche d'agenda 21**, titre de ce cahier, a fait l'objet d'une journée de travail le jeudi 09 juin 2011.

Un autre cahier est disponible en téléchargement sur [www.teddif.org](http://www.teddif.org)

## DE LA MOBILISATION À L'IMPLICATION ACTIVE DES ACTEURS LOCAUX DANS LA DÉMARCHE D'AGENDA 21

Élément de démarche inhérent à la mise en place d'un projet territorial de développement durable, la participation réelle des habitants et des acteurs du territoire, dans leur diversité est nécessaire pour rendre compte de la complexité du système local. Chaque habitant, chaque famille, chaque groupe d'intérêts, chaque type ou groupe d'acteurs, organisé ou non, est porteur de points de vue, d'attentes et de savoirs singuliers sur l'état et le devenir du territoire, et si l'on souhaite un projet partagé, il est nécessaire de le construire à l'écoute de ces points de vue et de ces expertises d'usage.

Des méthodes innovantes de mobilisation, permettant de faire participer y compris ceux qui n'en ont pas l'habitude, et surtout ceux qui ne sont pas représentés à travers un groupe d'acteurs organisé, seront souvent nécessaires pour une participation réelle et ouverte.

Pour animer ces démarches collectives, les collectivités locales ne disposent pas forcément des éléments de langage, des retours d'expériences et des outils nécessaires. Il convient à travers cette journée de leur donner les moyens de mettre en place une démarche concertée transparente et s'inscrivant dans la durée.

Les échanges, les travaux et les témoignages tenteront de répondre aux questions suivantes :

- **Qu'est ce que la concertation ?**
- **Quelles sont les finalités de la concertation dans le cadre d'un agenda 21 ?**
- **Comment mettre en œuvre une démarche de concertation ?**
- **Quels sont les moyens de la concertation ?**
- **Quelle communication mettre en place autour de la démarche ?**

## QU'EST CE QUE LA CONCERTATION ?

Alors que son émergence reste relativement récente, la concertation s'impose de plus en plus comme une obligation légale ou une nécessité pour répondre aux demandes des différentes parties prenantes d'un projet et optimiser l'action publique.

Cependant la concertation est devenue un terme générique, voire galvaudé, sujet à de multiples interprétations.

### Éléments de définition

De façon générale, la concertation désigne un processus d'organisation d'une réflexion collective sur un projet par différents acteurs concernés, dans le but d'optimiser ce projet dans ses objectifs et dans la réponse qu'il apporte. Elle contribue à responsabiliser et à impliquer les acteurs concernés dans la mise en oeuvre de la politique.

Le contexte actuel est marqué par la montée en puissance de cet « impératif participatif » dans l'action publique locale. La légitimité traditionnelle des élus doit de plus en plus composer avec les revendications de nouveaux acteurs souhaitant être davantage impliqués dans les principales décisions qui les affectent (associations, chefs d'entreprises, leaders d'opinion, citoyens ordinaires, etc.). Face à cette demande de la société civile, les élus y voient une nécessité pour faciliter l'atteinte des objectifs, mais aussi un intérêt pour nourrir leur réflexion et élargir le champ des réponses opérationnelles possibles.

Ainsi le modèle de la décision verticale et asymétrique laisse peu à peu la place à un modèle plus ouvert, soucieux d'écouter et de mobiliser les acteurs destinataires de l'action publique (mise en place d'une gouvernance de projet, etc.).

Distincte de la démocratie représentative, puisqu'elle ne remet pas en cause l'élection de représentants des citoyens ni leur légitimité, la concertation se présente comme un complément, s'inscrivant dans un mouvement de démocratie participative. Elle constitue souvent une démocratie de proximité, permettant de s'interroger sur des enjeux propres à un territoire, sans pour autant ignorer les questions d'intérêt général.

La concertation, dans son acception la plus commune, renvoie à trois enjeux forts :

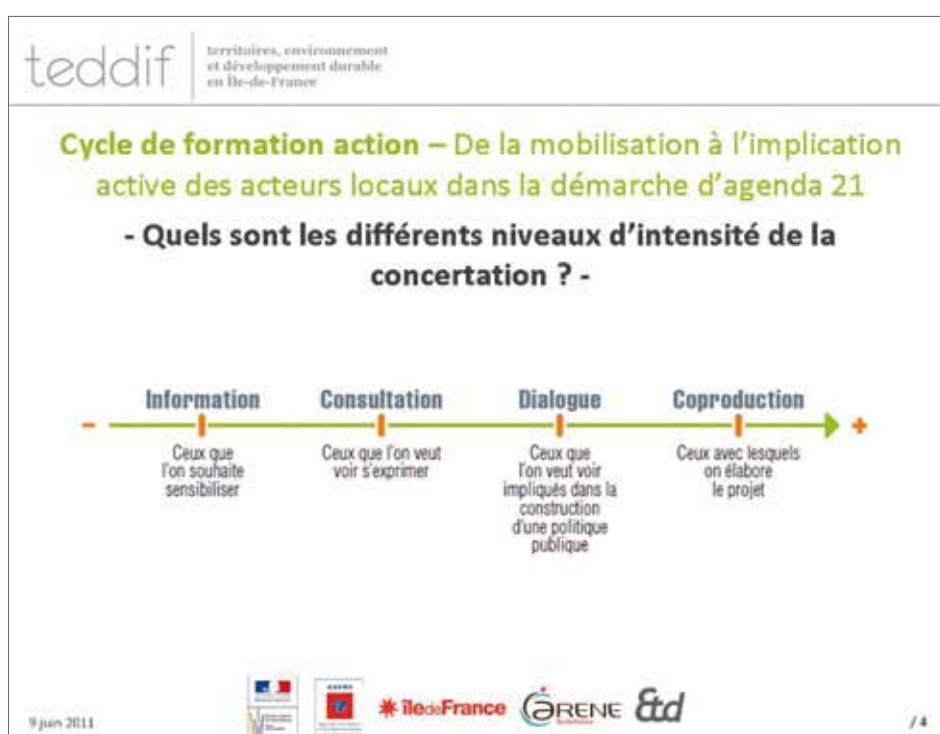
- Un enjeu de connaissance, dans la mesure où il s'agit de mieux cerner les besoins, les attentes et les aspirations de l'ensemble des parties prenantes du territoire, y compris les acteurs les plus éloignés de la vie publique.
- Un enjeu démocratique, avec l'ambition de renouveler le dialogue élus/citoyens. En donnant la parole à chacun, l'objectif est de faire vivre le débat public, la démocratie locale. La confrontation des points de vue des différents acteurs est un moteur essentiel de progression vers une culture commune et partagée.
- Un enjeu de territoire avec pour objectif de construire un projet partagé d'avenir du territoire, de renforcer sa cohésion et sa robustesse face aux enjeux économiques, sociaux et environ-

nementaux et d'accompagner le changement culturel nécessaire au développement durable , c'est-à-dire construire un territoire désirable.

### Les différents niveaux d'intensité de la concertation

La concertation a pour finalité d'offrir un espace d'expression des intérêts parfois divergents des acteurs, de faciliter les points de rencontre entre ces différents intérêts, d'améliorer le projet ou de faire émerger de nouvelles propositions qui pourront être prises en compte lors de l'élaboration du projet.

Processus dynamique et évolutif, la concertation comporte différents niveaux d'ambitions :



- **L'information** consiste à présenter le projet au public. La relation est *a priori* à sens unique entre l'émetteur et le récepteur du message. Néanmoins, l'émetteur adapte son message à son interlocuteur en vulgarisant si nécessaire son discours afin de s'assurer de la compréhension de tous. Cette étape peut intervenir aux différentes stades d'un projet territorial et sous des formes diverses. L'information constitue une étape essentielle d'une démarche de concertation. Elle contribue à donner les moyens à tous de comprendre la démarche et ainsi d'y participer en connaissance de cause. Elle répond à un principe de transparence et constitue ainsi une condition *sine qua non*.

- **La consultation** est un recueil d'avis et d'attentes de bénéficiaires ou d'utilisateurs d'un projet, et ce, par le biais d'une procédure obligatoire (type enquête publique) ou volontaire (type référendum). La consultation peut intervenir en amont du projet, ou en cours, pour vérifier certains choix et orientations. Elle n'implique pas nécessairement un retour sur la prise en compte des avis de la part de la collectivité.
- **Le dialogue** vise la compréhension mutuelle entre un émetteur et un récepteur par l'échange direct. Il facilite la construction d'un sens commun et constitue pour le citoyen une opportunité de participation. Toutefois, il ne peut capter l'ensemble d'une population concernée par un projet car il est relativement contraignant. Le dialogue, appelé couramment « concertation », présuppose que les interlocuteurs intéressés cherchent *a minima* à se comprendre, soient prêts à y consacrer un certain effort et soient disponibles.
- **La co-production** d'un projet implique de faire participer des acteurs à l'élaboration concrète de ce projet ou politique à partir d'une analyse collective d'une problématique. Elle nécessite une participation active, tout le long du projet, d'un public compétent (donc ciblé et peu nombreux) et une forte implication des personnes. Elle peut aller jusqu'à la co-décision du projet ou de la politique.

Ces différents niveaux de concertation, cumulatifs entre eux, expriment bien qu'il n'existe pas un modèle de concertation. La concertation est fonction du volontarisme politique et des réalités du territoire.

## QUELLES SONT LES FINALITÉS DE LA CONCERTATION DANS LE CADRE D'UN AGENDA 21 ?

La plupart des typologies permettant de classer les différents dispositifs participatifs sont fondés sur un seul et même critère : l'intensité de la relation qu'entretiennent les individus mobilisés avec les collectivités locales. La concertation peut s'appréhender en fonction des objectifs politiques et/ou fonctionnels de ces démarches participatives. Dans le cadre d'un agenda 21, la concertation peut répondre aux objectifs suivants :



- **Outil de sensibilisation et d'information :** l'échange de savoir entre les élus/techniciens et les autres acteurs du territoire contribue d'une part à développer une responsabilité collective face aux enjeux de développement durable et d'autre part à la nécessaire transparence de l'action publique.
- **Outil d'aide à la décision :** dans ce cas, la concertation permet d'enrichir et d'optimiser l'agenda 21. Les habitants, les usagers, les acteurs socio-économiques du territoire peuvent apporter une expérience de vie, des connaissances (non négligeables) du territoire, dans sa dimension historique et vécue.
- **Outil de mobilisation collective :** la concertation peut permettre de susciter l'intérêt de tous les acteurs pour la démarche. Elle limite dans ce cas les risques de rejets d'une action. Leur association



permettra de leur faire comprendre le changement de pratiques et d'habitudes et son intérêt. Elle permet d'éviter les erreurs, les remises en cause et les modifications tardives.

- **Outil d'intégration sociale** : L'objectif est ici de créer du lien social par le biais d'une concertation autour d'un bien commun. Il s'agit dès lors dans l'élaboration de l'agenda 21 de faciliter au maximum le droit d'expression et de participation de tous les acteurs.

## COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHÉ DE CONCERTATION ?

Une démarche de concertation ne s'improvise pas. Elle requiert une organisation rigoureuse et une adaptation aux besoins spécifiques du territoire. Elle doit être validée, comprise et partagée dans ses enjeux et ses objectifs dès le départ. Ces conditions constituent un préalable nécessaire et un gage de réussite.

De manière générale, il est nécessaire, en amont :

- d'analyser la pratique de la concertation sur le territoire et le jeu d'acteurs,
- de définir l'ambition de la concertation,
- d'identifier les acteurs concernés,
- de préciser les temps de cette concertation.

### L'analyse du contexte local, de la pratique de la concertation sur le territoire et du jeu d'acteurs

Les collectivités locales disposent généralement d'une expérience riche en matière de dispositifs participatifs. Les comités de quartier, les conseils de développement, les partenariats avec des associations, les forums sont autant d'acquis sur lesquels il est indispensable de capitaliser pour accompagner la gouvernance de l'agenda 21.

Un inventaire des instances mises en oeuvre par la collectivité doit être réalisé afin de s'assurer de la cohérence des modalités d'association des acteurs du territoire. Il convient de ne pas laisser les parties prenantes du territoire, ce qui pourrait aboutir à un rejet de l'agenda 21. Au contraire, il s'agit de s'appuyer sur l'expertise locale pour mobiliser les acteurs les plus pertinents, les plus fiables et les plus engagés.

Comprendre le contexte local, c'est aussi appréhender le panorama des acteurs et leur relation au projet. Si l'élaboration d'un agenda 21 sur un territoire fait relativement consensus, la mise en oeuvre de certaines actions peut être plus problématique.

Le syndrome dit « NIMBY » (Not In My Back Yard : pas dans mon jardin) exprime bien cette opposition de certaines catégories d'acteurs. Il traduit la réticence d'une minorité à voir se développer tout ce qui perturbe leur environnement immédiat, leur manière de vivre et leur confort.

Pour certains, cette contestation dissimule en réalité l'individualisme des populations locales attachées à la défense d'intérêts particuliers. D'autres voient plutôt dans ce syndrome le signe d'une crise de légitimité frappant l'ensemble des décideurs. La vérité se situe probablement au croisement de ces deux représentations.

Dans ces perspectives, les procédures de concertation mises en place par les pouvoirs publics sont un élément de solution. Elles peuvent venir restaurer une relation de plus grande confiance (ou de moindre défiance) entre les citoyens et les élus, les services de l'État ou les chefs d'entreprise.

Au-delà de projets mal conçus, comportant de trop grandes nuisances (visuelles, sonores, etc.), cela nécessite de mettre en place des approches méthodologiques de conduite de projet largement tournées vers l'identification du jeu d'acteurs et la concertation.

Afin de préparer au mieux le dispositif de concertation, il convient en amont de :

- comprendre le jeu des acteurs locaux (habitants, élus, associations, etc.),
- caractériser l'influence relative de ces acteurs par rapport aux projets,
- identifier leurs attentes, leurs logiques d'action et leur perception du territoire,
- expliciter leurs affinités et leurs alliances sur le court ou le long terme.

La représentation du jeu local d'acteurs constitue un bon moyen de synthétiser le fonctionnement d'un territoire, de comprendre les leviers politiques, associatifs voire affectifs qui le caractérisent et d'identifier les points de blocage potentiels à la mise en oeuvre des actions d'un agenda 21. La modélisation du jeu d'acteurs permet ainsi de comprendre et de préparer le terrain.

Ce travail d'analyse du contexte local aura permis d'identifier les points forts et faibles des démarches participatives, les points de vigilance à prendre en compte dans le processus mis en oeuvre. La rencontre pour cela de quelques acteurs clés pourra nourrir cette réflexion : instances de participation existantes sur le territoire (conseils de quartiers, conseil de développement, conseils des jeunes ou des aînés...), élus, acteurs de la vie économique et sociale (associations, organismes institutionnels, entreprises...).

Ce travail pourra être renouvelé au cours de la mise en oeuvre de la concertation, les groupes de personnes pouvant, notamment grâce au processus de concertation, évoluer, changer de comportement.

## L'ambition de la concertation

Comme on a pu le voir précédemment, différents niveaux de concertation sont possibles. Il s'agira donc, avant tout engagement, d'arrêter précisément l'ambition de la concertation et notamment, de déterminer si on est sur :

- une concertation information, une concertation consultation, une concertation dialogue, une concertation co-production...
- une concertation très ouverte (ensemble des habitants), multiple ou non (types de publics touchés), réservée à un groupe d'acteurs...
- une concertation variable en fonction des temps du projet (diagnostic, stratégie, programme d'actions...) et des cibles visées.

Cette phase est essentielle et doit être travaillée et validée avec les élus du territoire. De cela découlera la proposition méthodologique, les outils à mettre en oeuvre, les moyens humains et financiers à mobiliser. Elle doit donc être débattue avec les équipes techniques, appropriée et validée par les élus. La démarche participative reposant sur une forte volonté politique, l'adhésion et la portée de la démarche doivent être acquises par les élus porteurs. En particulier, il s'agira d'être bien au clair sur ce qu'implique la concertation en termes de définition des politiques, de choix des actions, d'intégration des résultats de la concertation dans le projet...

Le niveau de la concertation doit être cohérent avec les objectifs retenus. Une fois cette étape acquise sur l'ambition que l'on souhaite se donner, une réflexion sur les moments et les modalités de la concertation pourra être engagée. Il s'agira au terme de cela, de formaliser la stratégie globale de concertation qui définira le dispositif à mettre en place, en fonction des objectifs, des objets de la concertation, du public et de l'intensité attendu.

## L'identification des acteurs concernés

Il convient de déterminer les acteurs à mobiliser en fonction de leur rapport au projet (*cf. jeu d'acteurs*), de leur savoir concernant le projet (experts, profanes, etc.) et de la nécessité de les rendre parties prenantes du projet. Cela pose la question du collectif et de la manière dont sont considérés l'ensemble des acteurs du territoire.

L'identification et le recensement des acteurs constituent une étape primordiale. Cette phase doit être menée avec précaution pour comprendre comment ces acteurs font système et comment ils peuvent être réunis en fonction des problématiques qui les concernent et vis-à-vis desquelles ils ont à s'engager.

Les cibles principales	Caractéristiques	Enjeux
GRAND PUBLIC	Ensemble des individus adultes sans distinction de catégories socio-économiques, d'âge ou de sexe.	Identifier les publics directement concernés par la problématique (usagers ou riverains) : leurs attentes exigent des réponses adaptées tant au niveau technique qu'au niveau des moyens de concertation mobilisés.
ACTEURS ÉCONOMIQUES	Cible qui à la fois influe sur les modes de consommation et en dépend. Ils sont directement en prise avec de nombreuses parties prenantes (population, fournisseurs, etc.).	Favoriser leur association dans les démarches de développement durable, même s'ils font souvent l'objet de méfiance de la part des autres acteurs. De plus la finalité première de leur activité ne rejoint pas forcément celle du développement durable.
POPULATIONS FRAGILISÉES	Personnes difficilement mobilisables et peu informées du fait de leur position dans la société (personnes immigrées, à faible revenus, dépendantes, gens du voyage, personnes âgées, etc.).	Leur accorder une attention particulière, et aller au-delà des processus grand public mis en place.
JEUNES	Cible difficilement mobilisable car répondant à des codes spécifiques, qu'il faut maîtriser. Les jeunes ne trouvent souvent pas leur place dans les structures de mobilisation traditionnelles et institutionnelles.	Les encourager à penser et à construire le territoire qui sera le leur dans l'avenir. Mettre à profit la dynamique potentielle qu'ils représentent, leur forte capacité à adapter leur comportement et à se rassembler.

teddif | territoires, environnement  
et développement durable  
en Île-de-France

**Cycle de formation action – De la mobilisation à l'implication active des acteurs locaux dans la démarche d'agenda 21**  
**- Comment définir l'objet de la concertation ? -**

Quels acteurs vont être concernés ?

➤ Pour optimiser la diffusion de l'information, il est important d'identifier les bons relais :

- Centres sociaux
- MJC
- Centre de loisirs
- Associations de quartiers

➤ Les médias locaux sont également des relais incontournables. Il convient d'identifier les supports à privilégier et surtout de valoriser l'existant (journal de la collectivité, journaux locaux, etc.)

9 juin 2011  / 12

## Les temps de la concertation

teddif | territoires, environnement  
et développement durable  
en Île-de-France

**Cycle de formation action – De la mobilisation à l'implication active des acteurs locaux dans la démarche d'agenda 21**  
**- Comment définir l'objet de la concertation ? -**

Quels sont les différents de la concertation ?

➤ En **phase de diagnostic**, elle interviendra éventuellement dans le travail de collecte de données (enquête, entretiens ciblés, travaux conseils de quartiers) et surtout dans le temps de validation des résultats du diagnostic et de définition des enjeux locaux = **expertise d'usage**.

➤ En **phase d'élaboration du programme d'actions**, les acteurs sont mobilisés en fonction de leur proximité aux thèmes retenus. Ils peuvent venir enrichir ou prioriser le programme d'actions et éventuellement porter en tant que maître d'ouvrage une action spécifique.

➤ **Tout au long de la démarche**, des temps de sensibilisation et d'information plus ou moins festifs pourront également venir ponctuer la démarche (forum, ciné-débat, théâtre participatif, etc.)

9 juin 2011 / 13

## QUELS SONT LES MOYENS DE LA CONCERTATION ?

Les moyens de la concertation varient en fonction des objectifs et de l'ambition qui auront été retenus. Ils devront également être adaptés aux temps de la concertation, au nombre de participants, au contenu et à l'intensité de la concertation (dispositifs communicants, dispositifs de sensibilisation, dispositifs de co-production, etc.).

### Les moyens pour informer et sensibiliser

Pour répondre à cet objectif, différents moyens peuvent être mobilisés, dont :

- l'organisation de formations à destination des élus, des professionnels, des agents des collectivités...
- la mise en place d'une communication adéquate et accessible *via* : les lettres d'information des villes – partenaires – organismes institutionnels – associations impliqués, la définition d'une charte graphique, la mise en place de newsletters, les opérations presse...
- la proposition de rencontres / débats / spectacles sur le développement durable et ses enjeux... Ces temps peuvent être introduits par des films, des spectacles, animés par des pédagogues ou connaisseurs du sujet...
- la construction d'outils pédagogiques tels que des expositions tournantes, des micro trottoirs, les kits, livrets pédagogiques, appel à candidature agenda 21 des familles, etc. qui permettent d'amorcer une prise de conscience, de se poser des questions.

### Les moyens pour aider à la décision

L'un des objectifs forts de la mobilisation des acteurs pour construire un agenda 21 est d'aider les responsables politiques à l'identification des problèmes de la manière la plus fine possible, de verser cette expertise lors des différents temps de l'élaboration de l'agenda 21 (diagnostic, orientations, plan d'actions, évaluation...) et de permettre la construction d'un projet partagé, porté par tous, mis en oeuvre par chaque partenaire, acteurs et habitants, pour atteindre les objectifs fixés.

#### LA MOBILISATION D'INFORMATIONS, LE RECENSEMENT DES ATTENTES

De nombreux outils peuvent être utilisés pour mobiliser de l'information, les besoins et attentes des acteurs. Parmi ceux-là, on peut citer les blogs, les ateliers thématiques, les enquêtes sur un sujet ciblé ou sur un public défini, les entretiens de terrain des acteurs socio-professionnels, les boîtes à idées, les actions ciblées sur des publics.

## LA CO-CONSTRUCTION

Si l'objectif de co-construction est retenu, il est alors nécessaire de mettre en place une instance de concertation, représentative des acteurs, des thématiques, de la diversité du territoire et qui sera garante de la formulation d'un projet commun. Forum 21, panel citoyen, conseil représentatif ou tout autre mode d'organisation (...), il s'agit ici que la parole éparse des différents acteurs, aux intérêts parfois divergents soient consolidée, discutée, validée par cette instance représentative avant d'être discutée au sein des instances politiques.

### Les moyens pour mobiliser et intégrer

Mobiliser et intégrer ont pour objet de s'assurer d'une adhésion et d'un portage du projet par le plus grand nombre pour une meilleure diffusion, compréhension, capacité de mise en mouvement autour des objectifs retenus.

Pour cela, il faudra « descendre » dans les mailles de l'organisation des acteurs, au plus près des habitants. La collectivité peut s'en charger, mais elle pourra aussi s'appuyer sur les relais locaux, qui, dans leur action quotidienne pourront communiquer sur la démarche, les projets et faire remonter les propositions.

- **Aller à la rencontre des publics** : la collectivité ou ses partenaires pourront animer des ateliers locaux, des groupes de travail dans les quartiers en profitant d'événements festifs.
- **S'appuyer sur des acteurs relais** : mobiliser les associations, les promoteurs, les conseils de quartier... pour relayer l'information et la mobilisation.
- **Conduire des projets avec des publics cibles** (jeunes, étudiants, chômeurs...).
- **Restituer** : mobiliser signifie nécessairement faire un retour aux gens mobilisés sur les résultats de la concertation et les modalités d'intégration des propositions dans le projet final. Cela pourra passer par : la rédaction d'un livre blanc, des publications, des forums ou séminaires...

### Les moyens pour pérenniser dans la durée

L'agenda 21 n'est pas une finalité, mais constitue bien le point de départ d'une mobilisation collective autour d'une politique ambitieuse. Les collectivités engagées dans un agenda 21 sont sur des sujets de long terme. La participation de chaque acteur du territoire, de chaque citoyen doit se penser au-delà de l'élaboration du projet, dans le cadre de son implication propre.

Entretenir la mobilisation sur le long terme est la difficulté majeure de tout processus de concertation. Dans une société où l'individu est sans cesse sollicité, saturé de messages et de sollicitations, existe un risque réel d'indifférence à l'offre de participation.

Quelques pistes pour faciliter cette pérennisation dans le temps :

- **L'interactivité et le respect des points de vue** : l'interactivité est un élément important de l'animation des débats pour le rendre vivant et dynamique, faciliter la prise de parole. Mais il est également fondamental pour un maintien de la mobilisation d'établir un lien de confiance avec les interlocuteurs : cela passe par le respect des points de vue et des modes d'expression, la sincérité des porteurs du projet.
- **La transparence** : il s'agit de rendre des comptes quant aux choix réalisés et aux décisions prises tout au long du processus ; évaluer les apports de la participation et communiquer le bilan au plus grand nombre. La transparence concerne également les procédures et les règles du jeu. Il faut, dès le début, bien définir les rôles de chacun entre politiques, société civile, experts, expliciter comment les propositions seront intégrées dans le projet, quelles seront les modalités de restitution.
- **L'anticipation du départ de l'assistance à maîtrise d'ouvrage** : lorsque le processus de concertation est pris en charge par une assistance à maîtrise d'ouvrage, il est important d'anticiper le départ de cette AMO qui ne doit pas signifier la fin du processus d'animation, et de prévoir la consolidation du dispositif d'animation.
- **L'implication dans la mise en oeuvre** : l'un des moyens les plus efficaces pour s'assurer d'une pérennité dans la mise en oeuvre est de donner un rôle significatif aux acteurs dans cette phase : cela peut passer par la contribution à la communication autour du projet, la mise en oeuvre d'un dispositif de suivi / évaluation du programme d'actions participatif, la maîtrise d'ouvrage sur des projets en propres, la mise en place de groupes ou commissions de travail thématiques...
- **La convivialité** : la concertation demande une implication, de prendre sur son temps personnel. Elle est motivée par une prise de conscience des problèmes, un souhait de participer au projet de son territoire et surtout une envie de partager son expérience, son projet... La convivialité de l'accueil, par un apéritif, un repas offert, un spectacle, un cadeau... peut favoriser l'envie de revenir, l'impression de faire partie intégrante de « l'équipe projet ».



## QUELLE COMMUNICATION METTRE EN PLACE AUTOUR DE LA DÉMARCHE ?

La communication autour d'un agenda 21 apparaît indispensable, et ce pour trois raisons :

- Pour rendre visible la démarche, mettre en valeur l'action et l'image de la collectivité ;
- Pour sensibiliser au développement durable, encourager et faire essaimer les changements de comportements ;
- Pour mobiliser les parties prenantes du territoire dans la démarche.

### Les conditions de réussite

Les politiques participant d'un développement durable se confrontent généralement à deux obstacles :

- l'existence d'une abondance d'informations, encore confuses (notamment sur l'intérêt ou l'efficacité des solutions proposées) et l'absence de lisibilité sur l'importance d'un acte individuel dans une action plus collective,
- la tendance à galvauder la notion de développement durable (« le développement durable, on en fait déjà depuis longtemps, sans attendre l'agenda 21 », etc.).

Aussi pour faire passer un message simple sur ce qu'est une démarche d'agenda 21, il sera important de :

- formuler un message qui soit pragmatique, valorisant des pratiques concrètes, tout en évitant le syndrome de Monsieur Jourdain (toutes les pratiques ne relèvent pas du développement durable) ;
- relier la pratique aux grands enjeux, plus globaux, liés à des problématiques majeures (la santé, la pauvreté, la dégradation de l'environnement, l'accroissement des déchets, l'épuisement des ressources...);
- mener des actions et des projets concrets à la portée de tous, en parallèle à la communication et la sensibilisation.

Plusieurs facteurs clés permettront une mise en œuvre réussie de la communication de l'agenda 21 :

- Nommer la démarche : il s'agit de rendre visible l'action de la collectivité, de créer un lien entre les supports de communication et le projet, renforcer l'identité du territoire et son appropriation par les acteurs et habitants ;
- Co-construire le dispositif : pour adapter la communication aux cibles, il est opportun d'associer

- les intéressés à la définition des temps forts, des supports et des messages de la communication.
- Garantir la cohérence du message de développement durable avec l'action de la collectivité : valoriser les bonnes pratiques ainsi que les résultats de la démarche (contribution de tous à la réflexion, plan d'actions...), veiller à faire passer les messages dans les actes ;
  - La permanence de la communication sur l'ensemble de la démarche, et naturellement, son articulation avec les temps forts de l'agenda 21 (forum notamment).

## La mise en œuvre d'un dispositif de communication autour de l'agenda 21

teddif   territoires, environnement et développement durable en Île-de-France	
<b>Cycle de formation action – De la mobilisation à l'implication active des acteurs locaux dans la démarche d'agenda 21</b>	
<b>- Quels sont les conditions de réussite de la communication ? -</b>	
Objectifs	Mesures
Préparer la communication	1.1. Nommer la démarche 1.2. Co-construire le dispositif de communication
Garantir la cohérence du message de développement durable avec l'action	2.1. Eco-communiquer 2.2. Faire vivre le site internet autour de l'Agenda 21 2.3. Communiquer via les médias locaux 2.4. Valoriser les résultats de la démarche
Adapter la communication aux publics cibles	3.1. Des animations régulières en interne 3.2. Informer et sensibiliser les citoyens 3.3. Mobiliser les jeunes autour du DD

### NOMMER LA DÉMARCHE

**Objectif :** au démarrage de l'agenda 21, il s'agit de rendre visible l'action de la collectivité, de créer un lien entre les supports de communication et le projet ou encore de renforcer l'identité du territoire et son appropriation par les acteurs et les habitants.

#### Moyens

- Créer un logo, propre à la démarche agenda 21.
- Prévoir un slogan ou un message accrocheur pour faciliter l'identification du projet à partir de son objectif central.
- Réviser la charte graphique de tous supports de communication.

## CO-CONSTRUIRE LE DISPOSITIF DE COMMUNICATION

Objectif : pour adapter la communication aux cibles, il est opportun d'associer les intéressés à la définition des temps forts, des supports et des messages de la communication.

Moyens : en interne, il importe d'associer la commission communication à la définition du plan de communication. Il s'agira en particulier pour le groupe d'identifier et de valoriser les bonnes pratiques déjà mises en place afin de rendre la démarche agenda 21 attractive et concrète.

## ÉCO-COMMUNIQUER

Objectif : tout au long de l'élaboration de l'agenda 21, il s'agit de garantir une cohérence entre les supports de communication (lettres d'information, forums, etc.) et les engagements pris par la collectivité en matière de développement durable.

### Moyens

- Imprimer les supports dans le respect de l'environnement (utilisation de labels, etc.),
- Veiller à rendre accessible pour tous les sites des réunions,
- Réaliser et restituer un bilan carbone de la démarche.

## FAIRE VIVRE LE SITE INTERNET AUTOUR DE L'AGENDA 21

Objectif : rendre visible l'agenda 21 et la vie du projet - Informer en continu sur l'avancement de la démarche et les réalisations.

### Moyens

- Organiser l'identité visuelle : la page d'accueil doit présenter une rubrique « agenda 21 » permettant d'accéder rapidement aux informations relatives à la démarche et à son état d'avancement. Cette rubrique pourra être déclinée dans en trois sous-rubriques :
  - « Je m'informe » pour sensibiliser les individus au développement durable, présenter les finalités et l'actualité de l'agenda 21 (notamment l'agenda des manifestations). Il s'agit de délivrer des repères et d'orienter vers les nombreuses ressources, notamment méthodologiques qui existent sur Internet. Cette page permettra de présenter l'actualité ainsi que les principaux résultats de la démarche, *via* quelques brèves dématérialisées.
  - « Je me prononce » pour présenter, héberger un questionnaire à la population ainsi qu'un forum. Ce dernier permet à l'internaute d'échanger et de débattre. Au cours de la démarche, cette page pourra aussi et éventuellement, permettre aux internautes de voter.
  - « Je contribue », rubrique destinée à offrir des conseils sur des changements de comportements (conseils élaborés en interne ou identifiés sur le net). Il s'agit ainsi de valoriser les multiples jeux développement durable en ligne, généralistes ou thématiques adaptés à toutes catégories de publics : des test de connaissances (quizz) ou de pratiques, calcul de l'empreinte écologique, etc. permettant à chacun de se situer vis-à-vis du développement durable. Proposés en ligne, ils peuvent aussi être utilisés en ouverture d'un cycle de formation, permettant ainsi d'ouvrir le dialogue avec les participants.
- Utiliser autant que possible l'outil photo ou vidéo pour promouvoir et restituer la démarche agenda 21.

## VALORISER LES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHÉ

Objectif : renforcer la notoriété de la démarche d'agenda 21, et toucher au mieux toutes les parties prenantes :

- avec pour objectif de transformer les représentations du grand public pour lesquels les mécanismes agenda 21 sont souvent synonymes de complexité.
- en valorisant les bonnes pratiques et l'apport utile de l'agenda 21 à partir de réalisations concrètes...

### Moyens

- Diffusion des 2 documents communicants majeurs de la démarche :
  - le diagnostic développement durable,
  - le 1<sup>er</sup> programme d'actions agenda 21.
- Valoriser les contributions des habitants à la démarche :
  - séminaires 21,
  - forums développement durable,
  - contributions en ligne.
- En fin d'exercice, situer et promouvoir la performance de l'agenda 21 au moyen de représentations communicantes.

Supports : diffusions régulières sur :

- Le magazine de la collectivité.
- Site internet de la collectivité.
- Documents à parution périodique.
- Presse écrite ou radio.

## DES ANIMATIONS ET SENSIBILISATIONS RÉGULIÈRES EN INTERNE

Objectif : outiller les agents et les sensibiliser, en invitant la communication sur le développement durable dans les différents événements de la collectivité : réunions de services, fête du personnel, etc.

### Moyens

- Diffuser au démarrage de la démarche une note interne de sensibilisation à l'usage des agents et des élus, à joindre aux fiches de salaire.
- Ouvrir une boîte à idée et communiquer sur l'existence de la page développement durable du site web de la collectivité.
- Organiser des rencontres conviviales : un rendez-vous (trimestriel ?) programmé le matin de 8 h 30 à 9 h 30 pour échanger de manière informelle entre collègues et dispenser des conseils pratiques. Parmi les thèmes à traiter : la gestion durable des espaces verts, les clauses sociales et écologiques dans les marchés publics, la réponse à un quiz de type « écocitoyenneté au bureau » etc.
- Un concours d'innovation « développement durable » en interne.

- Élaborer à terme de manière participative avec la table ronde technique, une charte interne de développement durable.

### **INFORMER ET SENSIBILISER LES CITOYENS**

**Objectif** : délivrer aux acteurs locaux et aux citoyens les moyens de comprendre les enjeux du développement durable et de s'approprier la démarche.

#### Moyens

- Organiser une campagne d'information et de sensibilisation particulière pour la semaine du développement durable début avril.
- Organiser annuellement un forum développement durable permettant d'approfondir les thèmes du développement durable. Ces forums peuvent être animés par la collectivité, sur la base de la présentation de films de sensibilisation, de jeux, de guides méthodologiques, de visites de sites...
- Informer, sensibiliser par des expositions : expositions en salle ou en plein air (murs de jardins publics...), lors de manifestations nationales (semaine du développement durable...) et locales (foires, expositions...).

### **MOBILISER LES JEUNES AUTOUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**Objectif** : outiller les jeunes et les sensibiliser, *via* une campagne ciblée, avec des outils non conventionnels.

#### Moyens

- Créer des événements susceptibles de mobiliser les jeunes (spectacles vivants, arts, pièces de théâtre, jeux de rôle, concours sous forme d'un appel à projet...).
- Un « prix de l'initiative du développement durable » pour les jeunes. Ce prix pourrait s'adresser aux jeunes de 16 à 26 ans, porteurs de projets dans des domaines qui restent à définir. Sur la base d'une sélection, pourraient être soutenus les initiatives des jeunes et le travail des structures éducatives.
- Mettre en valeur les actions ou les projets portés par les jeunes, par le biais d'expositions, de reportages dans le magazine de la collectivité par exemple, des articles sur le site Internet, la presse et/ou radio locale...

## ANNEXE

### Illustration par l'expérience des collectivités présentes le 9 juin 2011 Bilan de l'animation du théâtre forum

#### Thématiques abordées

Lors de la session de formation-action du 9 juin 2011, nous avons décidé de travailler avec les participants dans le cadre de l'animation d'un théâtre-forum autour de deux axes structurants :

- animation d'un atelier de hiérarchisation des actions avec différentes parties prenantes du territoire,
- animation d'un atelier avec des acteurs économiques.

Avec le concours du bureau d'études Auxilia, cette animation a permis d'élaborer 4 saynètes illustrant les difficultés d'articulation, de pilotage ou simplement de dialogue entre les différents acteurs mis en scène.

Axe 1 : Animation d'un atelier de hiérarchisation des actions avec différentes parties prenantes du territoire.

#### Saynète 1

Titre : « Prioriser ma priorité »

→ Comment faire pour concilier les enjeux de court terme avec une vision à long terme ?

#### Saynète 2

Titre : « Et si on parlait d'autre chose »

→ Comment faire pour recadrer le sujet ?

Axe 2 : Animation d'un atelier avec des acteurs économiques

#### Saynète 3

Titre : « Atelier décalé »

→ Comment faire pour faire comprendre les objectifs de la démarche développement durable ?

#### Saynète 4

Titre : « Il n'est jamais trop tard »

→ Comment faire pour récupérer un acteur oublié suite à une concertation insuffisante ?

#### Débat théâtral

2 saynètes ont été mises en débat pour trouver une solution à la situation problématique représentée.

Différents enseignements sont alors ressortis des échanges.

### Saynète 1

Titre : « Prioriser ma priorité »

Comment faire pour concilier les enjeux de court terme avec une vision à long terme ?

Résumé de la saynète : il s'agit d'un atelier visant à prioriser des actions dans le domaine des transports avec la présence de plusieurs acteurs (élu, chargé de mission, habitants, une association environnementale...).

Les habitants ne comprennent pas les choix réalisés par la municipalité en termes de priorités.

Pour eux, les travaux impactent au quotidien leur cadre de vie. Ils disent ainsi « non » à la réalisation d'une ligne de métro.

Nous nous trouvons face à une incompréhension des habitants. Ces derniers font des constats immédiats et ne comprennent pas la vision – de long terme – de la municipalité.

### LES BONNES ÉTAPES À SUIVRE DANS UN ATELIER

- **Contextualiser** : rappeler l'historique et expliciter la méthode de travail.
- Devant une **situation conflictuelle**, l'animateur doit assurer le rôle de **médiateur**. Il reformule les points de vue de chacun.
- Se mettre d'accord sur les idées ; noter à l'écrit (sur le paperboard) les constats. Les **techniques d'animation déployées** peuvent permettre d'éviter / de résoudre une situation conflictuelle.
- Rappeler que les enjeux de la concertation (la concertation enrichit la prise de décision).

### LES POINTS DE VIGILANCE

- Bien définir les modalités d'animation en amont de la réunion (animation de la réunion par un tiers ?).
- Posture à adopter par l'élu  
Les partis pris faits par la municipalité doivent être défendus. Il convient d'être dans l'écoute réciproque.
- Modalités de prise en compte des apports de la concertation.

### Saynète 4

Titre : « Il n'est jamais trop tard »

Comment faire pour récupérer un acteur oublié suite à une concertation insuffisante ?

Résumé de la saynète : la municipalité présente en lien avec la CCI un projet de conciergerie sur une zone d'activités économiques. Les entreprises présentes ne comprennent pas en quoi ce projet répond à leurs besoins. A leur avis, il y avait d'autres priorités.

Nous nous trouvons face à un rejet du projet par les entreprises qui en sont pourtant les premières bénéficiaires. Ce projet est le fruit d'un travail Ville / CCI. Les entreprises n'ont pas été associées en amont (étude de leurs besoins non réalisée).

### LES BONNES ÉTAPES À SUIVRE DANS UN ATELIER

- L'étape de préparation de l'atelier est essentielle :
  - Mieux identifier les partenaires à associer au projet.
  - Préparer la réunion en amont à travers une première prise de contact  
Une rencontre avec les entreprises aurait pu avoir lieu en amont (exemple : visite de la ZAE)
- Au début de l'atelier, il convient de mieux contextualiser le projet.  
L'élu doit avoir une vision globale.  
Un rappel de la démarche agenda 21 et des différentes actions doit être fait en amont de l'atelier.

### LES POINTS DE VIGILANCE

- Répartition des rôles chargé de mission / élu.
- Le fond et la forme.

De façon générale, il apparaît important de renforcer les synergies entre la collectivité et le monde de l'entreprise.

Dans les ateliers mobilisant les acteurs économiques, il convient de mieux associer leurs représentants du secteur économique (Chambre du commerce et de l'industrie, Chambre d'agriculture...).





Animation et coordination  
du réseau teddif  
**Vincent WISNER**

v.wisner@etd.asso.fr  
Tél. 01 43 92 68 13

**C**réé en 2002, teddif (territoires, environnement et développement durable en Île-de-France) est une réponse commune de la Diren, de la direction régionale de l'Ademe, de l'Arene, du conseil régional Île-de-France et de l'association Etd pour faciliter l'appropriation des principes du développement durable par les collectivités. Le but est aussi de leur permettre de repérer et de mieux connaître les acteurs régionaux susceptibles de les guider dans leur démarche. Des organismes régionaux tels que l'IAU Île-de-France, Natureparif, l'Agence de l'eau Seine Normandie, interviennent occasionnellement en apportant leur expertise.

teddif propose des lieux d'échanges, de sensibilisation, favorise le partage de connaissances et d'expériences, fait connaître des outils et démarches. teddif s'adresse principalement aux collectivités mais aussi aux acteurs susceptibles de contribuer à leurs projets de développement durable (services de l'État, associations, chambres consulaires, cabinets conseils, etc.). teddif est ouvert à tous les acteurs de la région Île-de-France intéressés.

teddif

territoires, environnement  
et développement durable  
en Île-de-France