



Les cahiers du développement durable en Ile-de-France

La conduite d'un projet de développement durable

Quand pratiques et méthodes se rencontrent



ADEME



DÉLÉGATION RÉGIONALE
ILE-DE-FRANCE

A R E N E



Ile-de-France



Entreprises Territoires et Développement

Bilan de quatre sessions de formation-action 2002 - 2003

Sommaire

Introduction p. 3

Comment favoriser la coproduction d'un développement durable d'un territoire ? p. 4

- **INTERVIEW : Jean-Christophe POULET, Maire de Bessancourt**
« La politique, c'est avant tout de la proximité »
- **EXPERIENCE : GIP Centre Essonne, Quartier des Pyramides**
Du haut des Pyramides, cinq ans de développement social urbain vous contemplent

Quelle mise en compétence des services de la collectivité pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de développement durable d'un territoire ? p. 6

- **EXPERIENCE : Combs-la-Ville**
Une organisation interne sur mesure
- **EXPERIENCE : Ivry-sur-Seine**
A la conquête de l'environnement

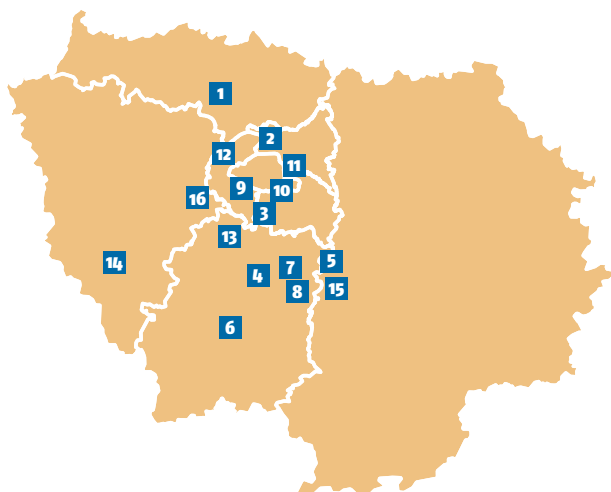
Organiser les différentes échelles de temps et d'espaces pour un développement durable des territoires. p. 8

- **EXPERIENCE : Agglomération nouvelle de Sénart**
L'agriculture sous toutes ses coutures
- **INTERVIEW : Miled ZRIDA, Directeur de la politique de la ville et de l'action territoriale à la ville d'Evry**
Regards croisés

Comment communiquer sur les politiques publiques participant d'un développement durable du territoire ? p. 10

- **EXPERIENCE : Issy-les-Moulineaux**
Issy, une sensibilisation interne à tous les étages

Collectivités participantes aux sessions de formation-action TEDDIF entre 2002 et 2003



1. Bessancourt
2. CA Plaine Commune
3. CA Val de Bièvre
4. CA du Val d'Orge
5. Combs-la-Ville
6. Conseil Général de l'Essonne
7. Évry
8. GPV Centre Essonne
9. Issy-les-Moulineaux
10. Ivry-sur-Seine
11. Montreuil
12. Nanterre
13. Palaiseau
14. Rambouillet
15. San de Sénart Ville Nouvelle
16. Versailles

Introduction générale

Entre 2002 et 2003, seize collectivités territoriales d'Ile-de-France se sont retrouvées régulièrement dans le cadre de quatre sessions de formation-action organisées par les partenaires du réseau TEDDIF. Celui-ci a pour objet de soutenir les territoires dans leur dynamique de projets, favorisant un processus de changement pour prendre en compte le développement durable dans les politiques territoriales.

Les apports méthodologiques et expertises produits pour ces rencontres, enrichis des échanges, ont permis de réunir un matériau important sur les différentes méthodes de conception et de conduite d'un projet de développement durable par une collectivité.

Sans prétendre à l'exhaustivité des thèmes traités ni à l'universalité des méthodes de travail exposées, ce document dresse un état des lieux synthétique des travaux du réseau TEDDIF au travers de quatre grandes questions. Ces questions constituent la trame générale d'une méthode de conduite d'un projet de développement durable et sont illustrées d'expériences et de témoignages de collectivités.

De ces journées de formation-action, il ressort que si le développement durable est avant tout affaire de conviction, il implique également de mettre en œuvre des méthodes rigoureuses et adaptées. Plus que l'application de recettes nouvelles, c'est bien un processus de conduite du changement qu'il est nécessaire de mettre en place.

Alors que les exigences de rapidité – tant dans la prise de décision que dans sa mise en œuvre – sont de plus en plus fortes, la conduite d'un projet de développement durable impose de prendre du temps. En effet, la mobilisation des partenaires, l'évolution des modes de gouvernance, l'adaptation des organisations, la prise en compte des échelles territoriales et de leur interaction, la communication sont autant d'actions qu'il convient de conduire de façon méthodique et régulière. Dans le même temps, il est indispensable de montrer que le développement durable s'attache à changer concrètement les habitudes et les comportements.

Ce document de synthèse permet d'apporter quelques éclairages sur des expériences et des méthodes qui peuvent aider à appréhender ces questions. Il est accompagné de quatre autres cahiers du développement durable en Ile-de-France rassemblant des éléments méthodologiques plus développés, des outils pédagogiques, d'autres témoignages et expériences.

Que les participants et leur collectivité soient remerciés pour leur contribution et leur participation aux travaux du réseau TEDDIF :

Cécile DELBECQ, directrice adjointe de l'environnement et Marie-Thérèse OBADIA-RIFFAUD, directrice de l'environnement, conseil général de l'Essonne ; Catherine WALTER, chef de mission environnement, communauté d'agglomération du Val de Bièvre ; Sandrine MAILLET, alors chargée de mission agenda 21 puis Juliette ROLLAND, chargée de mission conseil de développement et agenda 21, communauté d'agglomération du Val d'Orge ; Valérie BRIDOUX, chargée de mission environnement, communauté d'agglomération Plaine commune ; Nicolas BUCHOUD, directeur de projet, GIP Centre Essonne et responsable du GPV Evry ; Julie DUVAL alors chargée de mission agenda 21 puis Anne-Lise CHEREAU, chargée de mission agenda 21 et de communication, commune de Bessancourt ; Annie PIERROT, responsable du développement durable, Pascale PICKERING, alors animatrice qualité et management environnemental et Bernard BEZARD, directeur général des services, commune de Combs-la-Ville ; Miled ZRIDA, directeur de la politique de la ville et de l'action territoriale, commune d'Evry ; Juliette PERNET, chargée de mission au service environnement et Maria SPENDEL, directrice du service environnement, commune d'Issy-les-Moulineaux aujourd'hui à la communauté d'agglomération Arc de Seine ; Marc STAMPFLER, chargé de mission, commune d'Ivry-sur-Seine ; Anton HANNA, conseiller en environnement et Pierre MORISSE, directeur de la mission environnement, commune de Montreuil ; Christine BOURCET, maire adjointe à l'environnement et Stéphanie MONCOMBLE, chargée de mission au service éco-ingénieur, commune de Nanterre ; Patrick LAURENT, alors chargé de mission à l'environnement, mairie de Palaiseau ; Eric BATAILLE, chargé de mission écologie et développement durable, commune de Rambouillet ; Marc LECLERC, chargé de mission agenda 21, commune de Versailles ; Véronique HOSTEIN, responsable environnement, Syndicat d'agglomération nouvelle de Sénart Ville Nouvelle.

Ces personnes ont ainsi contribué au lancement du réseau TEDDIF et à la réussite des sessions. Sans leur concours, les cahiers du développement durable en Ile-de-France n'auraient pu être réalisés.

Beaucoup de ces collectivités sont aujourd'hui engagées dans un agenda 21 et participent encore aux activités du réseau TEDDIF.

Comment favoriser la coproduction d'un développe

Partie intégrante du développement durable, la coproduction consiste à favoriser la participation des acteurs dans toutes les étapes du projet et à faire appel à l'intelligence collective.

Pour autant, la coproduction ne signifie pas l'abandon de la responsabilité des élus et en particulier celui de leur pouvoir de décision. Au contraire, il s'agit :

- d'aider cette prise de décision en l'éclairant des points de vue de tous les acteurs concernés ;
- de favoriser sa mise en œuvre et sa concrétisation en anticipant les comportements et les réactions ;
- d'ajouter à la légitimité des élus en tant que décideurs une autre légitimité issue de choix partagés.

Pour qu'elle soit pleinement efficace, la coproduction d'un développement durable exige rigueur et méthode adaptées :

- en distinguant ce qui relève de l'information, de la consultation, de la concertation, de la participation et de l'implication ;
- en organisant le processus de coproduction pour chacune des étapes d'élaboration et de conduite du projet.

Sur la base de ces principes, il est alors indispensable de bien connaître et reconnaître le rôle des différents acteurs. Il s'agit de mettre en place un processus continu de mobilisation qui distingue :

- les acteurs internes à la collectivité (élus mais aussi services) ;
- les acteurs externes, qu'il s'agisse aussi bien des institutionnels (état, autres collectivités, associations, socio-professionnels), des partenaires socio-économiques que des habitants ou des usagers.

La coproduction suppose de mettre à disposition des moyens humains et financiers, de créer des dispositifs de concertation. Le temps consacré à l'explication, l'information, l'écoute et la construction d'une confiance sera garant d'une mobilisation des acteurs dans la durée.

De la même façon, la gestion d'un calendrier prévisionnel, la définition d'échéances aboutissant à des prises de décision sont indispensables à une mobilisation effective de tous qui prendra des formes et des intensités variant dans le temps du projet.

→ en complément

Le cahier du développement durable en Ile-de-France n°1 consacré à la question « Comment favoriser la coproduction d'un développement durable d'un territoire ? » rassemble des repères méthodologique, des témoignages et des expériences. Il est téléchargeable sur www.teddif.org.



JEAN-CHRISTOPHE POULET, MAIRE
« La proximité av

Plus qu'un défi, la démocratie participative à Bessancourt est une conviction et un état d'esprit. Ancien associatif passé au rang de maire lors des dernières élections municipales, Jean-Christophe Poulet nous livre sa vision sur ce nouveau mode de gouvernance.

Pourquoi avez-vous décidé de développer la démocratie participative sur Bessancourt ?

J.-C. P. Venant tous, au sein de l'équipe municipale, du milieu associatif, nous savons combien il est difficile d'obtenir des informations sur les projets décidés par la ville, voire même de s'impliquer autrement que par la protestation. Associer les acteurs locaux en amont a immédiatement été une de nos priorités une fois élus. La politique, c'est avant tout de la proximité et il est



GIP CENTRE ESSONNE, QUARTIER
Du haut des Pyrami

Quoi de mieux que les « Pyramides » pour poser la première pierre du développement durable ? Aujourd'hui dans les mains de l'Agence nationale de rénovation urbaine (ANRU), le dossier concernant la mise en œuvre du grand projet de ville sur ce quartier de 10 000 habitants a sonné une nouvelle ère pour la ville d'Evry : celle où projet urbain rimerait enfin avec projet social et bien-être des habitants. Dans ce quartier où le logement social occupe une place prépondérante, où les phénomènes de ségrégation sociale et spatiale sont monnaie courante et où le fossé entre habitants et institutions continue chaque jour de se manifester, la volonté affichée par la direction de la politique de la ville d'Evry et les acteurs du groupement d'intérêt public Centre Essonne est ambitieuse à bien des égards. « Nous souhaitons utiliser les grands dispositifs contractuels pour impulser de nouvelles formes de droit commun et faire émerger les enjeux de renouvellement urbain comme une

ment durable d'un territoire

RE DE BESSANCOURT

nt tout 

très important de montrer à un habitant qu'il peut s'intéresser, et peu importe sa compétence, à la petite enfance ou aux transports et travailler sur le sujet à son échelle avec des responsables locaux.

Vous allez présenter prochainement votre agenda 21 communal. Quels types de démarches avez-vous mis en place lors de l'élaboration de ce document et quels en étaient les enjeux ?

J.-C. P. Nous voulions que les bessancourtois reprennent en main l'image de leur commune, qui s'auto-dépréciait sur deux niveaux : d'une part, la présence d'un conflit tenace entre agriculteurs et écologistes, et d'autre part un quartier HLM rejeté, représentant un tiers de la population et enclin à une certaine « ghettoïsation ». Nous avons alors organisés des


ateliers 21 transversaux et thématiques où les gens ont pu débattre et les élus ont réussi à faire tir (sic). Le plus important pour nous, c'est que la participation nous a permis de mêler des représentants de tous les quartiers et de discuter sans sectoriser.

Les actions que vous menez sont à l'échelle d'une petite ville de 7 000 habitants. Pensez-vous que la démocratie participative est possible pour une agglomération de 60 000 habitants ?

J.-C. P. Bien sûr, même s'il s'agit effectivement d'un autre mode d'organisation. Mieux vaut peut-être alors réfléchir en termes de secteurs de communes et de bassin de vie. Mais il faut veiller à ce que les zonages soient garants de la mixité sociale et ne surtout pas se retrouver dans des systèmes où l'on demande aux gens des HLM de

penser prévention et à ceux du bourg de penser environnement ou qualité des trottoirs. A Bessancourt, nous allons prochainement faire partie d'une communauté de commune et nous avons convaincu les autres élus –c'était de toute façon une de nos conditions pour intégrer ce territoire– d'étendre notre agenda 21 local au nouveau périmètre. La démocratie participative occupant une place très importante dans notre projet, des ateliers 21 intercommunaux seront donc prochainement mis en place dans chaque collectivité. Cette démarche est essentielle pour prouver aux habitants que l'intercommunalité n'est pas une démarche opaque, lointaine ou administrative mais un outil qu'ils peuvent s'approprier. Nous, élus, n'avons qu'à tendre les passerelles pour que ça marche.

DES PYRAMIDES

des, cinq ans de développement social urbain vous contemplant 

politique de développement local à part entière », explique Nicolas Buchoud, directeur de projet au GIP et responsable du GPV. Une volonté qui s'appuie sur un budget de 72 millions d'euros d'ici à 2008, consacrés aux thématiques d'habitat (réhabilitation, démolition, construction, etc.), d'aménagement et de conduite de projet.

Atelier de développement urbain. Lancée en 2001, la démarche s'est appuyée sur la nécessaire complémentarité de deux institutions externes particulièrement actives. Un Conseil de quartier, mis en place en 2001 dans le cadre du développement de la démocratie participative à Evry, et dont le dialogue régulier avec la ville et le GIP a permis d'éviter nombre de blocages politiques, organisationnels ou financiers. « *Sans la mobilisation des habitants et les nombreuses réunions de travail destinées à travailler ensemble sur le projet, nous n'aurions jamais eu les ressources nécessaires pour défend-*

re les partis pris d'aménagement devant certains élus ou services incrédules », explique Nicolas Buchoud. Autre instance capitale de travail, cette fois mise en place par le GIP, un atelier de travail urbain, qui a rassemblé pendant un an une vingtaine d'acteurs : représentants de la ville et de la communauté d'agglomération d'Evry Centre Essonne, du département, de la région, des bailleurs sociaux. Un travail transversal qui a d'abord consisté à reprendre les éléments d'accords et de désaccords liés aux orientations choisies en termes d'habitat et d'aménagement, avant de s'appuyer sur une assistance à maîtrise d'ouvrage pour « définir une stratégie de projet réaliste ».

Dépasser l'échelle du quartier. Fondée sur la nécessité de retisser des liens entre habitants et institutions, cette première expérimentation a fait boule de neige en s'étendant depuis peu à deux autres quartiers voisins, au cœur de l'agglomération. Dans un

futur proche, cinq quartiers de l'agglomération pourraient être concernés : 10 000 habitants hier, aujourd'hui 25 000, et demain 40 000... Un constat qui conforte Nicolas Buchoud, plus que jamais déterminé à mettre en place de nouvelles politiques urbaines favorisant la qualité environnementale, la mixité sociale et un meilleur ancrage de la population dans la vie locale. « *Depuis le début, notre logique réside dans la volonté de dépasser l'échelle du quartier pour entrer dans une approche de gestion globale du territoire* ». Et même si la notion de développement durable est encore loin de faire l'unanimité chez l'ensemble des services municipaux comme chez les membres du GIP, une chose est sûre : la mobilisation du plus grand nombre aux Pyramides aura eu raison des blocages et incompréhensions politiques présents tout au long de la démarche. Un acquis et un enseignement précieux pour l'avenir.

Quelle mise en compétence des services de la collectivité d'un projet de développement durable d'un territoire ?

Dans l'organisation des services, qui assure la responsabilité du projet de développement durable ? Alors que notre organisation est hiérarchique et sectorielle, comment gérer un projet par principe transversal ? Comment faire évoluer les pratiques bien ancrées des services qui ont toujours appliqué avec conscience et efficacité des procédures aujourd'hui peu adaptées ? Telles sont quelques-unes des questions posées par les collectivités. En effet, la mise en place d'un projet de développement durable – à quelque échelle que ce soit – est avant tout affaire de changement et d'évolution des compétences et de l'organisation, des savoir-faire comme des comportements.

Le développement durable et sa complexité font courir certains risques :

- celui d'en faire un domaine réservé à quelques techniciens ou élus spécialistes et de réaliser un simple collage sur des comportements « immuables » ;
- celui d'un essoufflement des acteurs face à une démarche longue et parfois perçue comme abstraite et peu visible ;
- celui d'une démobilitation des techniciens des différents services en développant le sentiment d'une remise en question de leur expertise.

Il s'agit alors :

- de modifier et de transformer les formes de l'action publique, notamment de développer la coproduction et les pratiques d'évaluation ;
- d'enrichir les cultures techniques en y introduisant de nouveaux éléments (de prospective, d'environnement, de prise en compte des impacts sociaux et sociétaux...) ;
- de mettre en place de nouveaux modes de travail et en particulier de développer des coopérations inter-services.

Si la prise en charge de ces évolutions relève d'une orientation politique forte et assumée, elle impose également des méthodes et des outils adaptés. Mais plus qu'un changement radical et qu'une organisation totalement renouvelée, une approche pragmatique permet d'avancer. Elle porte notamment :

- sur l'organisation par projet qui permet par touches successives la mobilisation et l'implication des personnes ;
- sur une communication interne adaptée qui met l'accent sur les méthodes de coproduction.

→ en complément

Le cahier de développement durable en Ile-de-France n°2 consacré à la question « Quelle mise en compétence des services de la collectivité pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de développement durable d'un territoire ? » rassemble des repères méthodologiques, des témoignages et des expériences. Il est téléchargeable sur www.teddif.org.



COMBS-LA-VILLE

Une organisation interne

Depuis 1998, Combs-la-Ville multiplie les actions au service d'un développement durable. Une ambition qui passe avant tout par un changement des modes de travail et d'organisation en interne.

« Charte haute qualité environnementale des zones d'activités » en 1998, « plan environnement collectivité » en 2001, définition d'une « politique environnementale globale » en 2002 et « approche environnementale de l'urbanisme » en 2003 : à Combs-la-Ville, lauréate du troisième appel à projets « agenda 21 »¹, l'environnement semble petit à petit avoir trouvé sa place parmi l'ensemble des services municipaux. Un déclic original lié à l'échec cuisant, en 1998, d'une enquête publique portant sur l'aménagement de la dernière zone d'activités du secteur. Directeur général des services de la mairie, Bernard Bézard se souvient : « *Les refus (trois cents, ndr) exprimés de la part des rive-*



IVRY-SUR-SEINE

A la conquête de l'écologie

À Ivry-sur-Seine, municipalité « Union de la gauche », la prise en compte des problématiques économiques et sociales est une priorité incontestable pour l'ensemble de la municipalité. À quand celle, plus globale, du développement durable ? Cette volonté politique, clairement affichée dans le sixième axe du projet de ville 2001-2007, est peut-être en phase de devenir réalité. En interne du moins. Depuis juin 2002, les quelques 50 services, 14 directions et 1 500 employés de la commune sont invités à croiser leurs idées et projets au sein de « L'Atelier du développement durable ». Un terme qui n'évoque ni une structure matérielle ni un séminaire de sensibilisation mais une manière de travailler autrement, en transversalité.

Prise de conscience. Au cœur de cette démarche : l'environnement et sa pré-

Activité pour l'élaboration et la mise en œuvre

de quoi ?

Stratégie sur mesure

« Les maires et associations locales ont été tellement nombreux et hostiles que nous avons dû réécrire l'intégralité du plan d'aménagement de zone ». Retenue dans ce contexte par la Région pour transposer, dans une charte HQE de zone d'activités, une véritable démarche conciliant l'environnement avec les caractéristiques d'aménagement, d'urbanisme et de développement économique, la ville décide alors de rassembler ses troupes en constituant un comité d'élaboration et de suivi de la charte. Un travail partenarial mêlant les différents services de la ville mais aussi partenaires institutionnels, riverains, associations, organismes conseils, etc. et qui, une fois la charte finalisée en 2000, a amené le Maire à intégrer ce changement radical dans le mode d'organisation interne des services.

Positionnement politique. Première étape : la mise en place d'une cellule « mission projet de ville » afin de sui-

vre et de généraliser la démarche de développement durable à la totalité du territoire. Services aménagement, urbanisme, foncier, cadre de vie, emploi et relation avec les milieux économiques... Dès le départ, les acteurs réunis au sein de cette structure ont été rattachés directement à la direction générale des services. Une volonté de transversalité et de positionnement politique très claire d'après Bernard Bézard, qui apparaît dès 2000 comme étant « l'un des axes moteurs de l'action municipale ». Celle-ci ne pouvait d'ailleurs pas mieux tomber puisque en 2001, l'Ademe décide de solliciter la municipalité en tant que ville pilote pour la rédaction d'un plan environnement collectivité (Pec).

Des outils et moyens adéquats. Création d'un poste « d'animateur de qualité environnementale », mise en place d'un réseau de relais interne constitué de vingt « correspondants du Pec » repré-

sentatifs de la totalité des services, travail sur mesure de sensibilisation et de communication auprès des agents... Après deux ans de travail, le bilan effectué par Bernard Bézard est plutôt satisfaisant. Presque à peine surprenant. « Lors de l'élaboration de ce plan environnement collectivité, nous nous sommes très vite rendu compte que l'on avait su mettre à disposition les outils et moyens adéquats pour agir ». Et si rien ne se serait à priori produit sans ce changement d'organisation interne et la consécration de la culture de la transversalité, reste aujourd'hui les nécessaires piquûres de rappel pour aboutir à un développement durable et partagé. Une idée que confirmera volontiers le directeur général des services, conscient de la nécessité de « réactualiser la démarche au quotidien ».

1. appel à projets « outils et démarches en vue de la réalisation d'un agenda 21 local », lancé par le ministère de l'écologie et du développement durable

Environnement

servation dans un contexte de développement urbain. Car si Ivry refuse de se limiter à une banlieue dortoir et souhaite offrir une meilleure qualité de vie à ses habitants, « attirer des entreprises ou créer plus d'équipements n'est pas sans conséquence et c'est sur ce point que la ville doit rester vigilante », explique Marc Stampfler, chargé de l'animation de l'Atelier. Une prise de conscience partagée par l'ensemble des élus et acteurs, engagés notamment depuis 2001 dans l'élaboration d'un plan local d'urbanisme (PLU) et d'un projet d'aménagement et de développement durable (PADD).

Regards croisés. Volontairement relié à la direction générale des services pour mieux asseoir la légitimité de l'outil, l'atelier du développement durable n'a pourtant pas suscité l'adhésion de

tous. « L'idée d'avoir des regards croisés sur les projets de chacun était quelque chose de peu développé », reconnaît Marc Stampfler. Une réalité qui n'a pas empêché certains curieux, des techniciens pour la majorité, de se manifester en fonction des projets engagés par la ville. Responsables des thématiques énergétiques, directions de l'urbanisme, du bâtiment, de l'entretien, de l'espace public, de l'éducation : un petit monde dont les échanges ont dès le départ été fructueux, allant bien au-delà de l'approvisionnement des idées de chacun. Parmi les actions engagées : la réalisation d'un projet d'école HQE pour lequel les acteurs ont bénéficié d'une demi-journée de formation avec l'Arene puis sollicité un bureau d'études, ou encore une réflexion sur la présence d'un dépôt d'hydrocarbures et d'une usine d'incinération sur le terri-

toire. « Il y a aujourd'hui une réelle volonté du Maire d'intégrer toute cette dimension sanitaire et environnementale dans les projets », déclare Marc Stampfler, en affirmant que « l'environnement n'est plus vu comme une contrainte ».

Un succès de mise. L'atelier semble aujourd'hui avoir conquis son public. Direction des marchés publics, services des parcs et jardins, régie municipale, achats durables, bureau international : ici encore, le succès est de mise puisque ces nombreuses rencontres ont notamment permis d'aboutir à une réflexion autour du domaine des achats durables (usage des produits phyto-sanitaires...) mais aussi de l'eau et de l'énergie. Une transversalité en marche à laquelle Ivry entend bien convertir ses habitants pour les années à venir.

Organiser les différentes échelles de temps et d'espace

Du local au planétaire, la mise en place d'un projet de développement durable se doit de prendre en compte toutes les échelles. Mais cette seule définition ne permet pas aux acteurs locaux de savoir comment faire.

Par ailleurs, l'organisation de la décision et sa mise en œuvre doivent associer les acteurs qui agissent sur le territoire, qui pour autant ont des compétences et des intérêts variés et représentent des échelons territoriaux divers.

De la même façon, un projet de développement territorial doit être appréhendé à toutes les échelles du temps, que ce soit le court, le moyen ou le long terme, les temps des différents projets et procédures mis en œuvre sur le territoire, ou encore les temps des acteurs.

Face à ces exigences, il est nécessaire d'organiser la conduite de projet de façon à ce qu'elle prenne en compte ces différentes échelles territoriales et de temps. La recherche de cette articulation ne se décrète pas, elle se construit avec les acteurs du territoire. Il s'agit alors :

- de trouver des dispositifs de concertation pour définir des réponses communes dans lesquels les champs et responsabilités de chacun sont reconnus de façon précise ;
- de mettre en place des logiques de compromis en acceptant que la solution idéale n'existe pas mais que chaque action s'inscrit dans une dynamique de progression. Les critères de choix doivent alors être exposés ;
- de mettre en place une méthode rigoureuse d'analyse et d'évaluation des projets.

→ en complément

Le cahier du développement durable en Ile-de-France n°3 consacré au thème de l'organisation des différentes échelles de temps et d'espaces pour un développement durable des territoires rassemble des repères méthodologiques, un jeu de territoire réalisé pour animer la session de formation-action, des témoignages et des expériences. Il est téléchargeable sur www.teddif.org.

EXPERIEN
CE


AGGLOMÉRATION NOUVELLE DE
L'agriculture sous to

Longtemps considérée comme un domaine sans avenir pour les professionnels et une réserve foncière pour l'Etat et les élus, l'agriculture a aujourd'hui retrouvé sa place au sein de l'agglomération de Sénart. Reste à définir son nouveau visage, « durable » de préférence.

Faire de l'agriculture une composante à part entière du territoire et travailler à la rendre « durable » plutôt qu'intensive : tel est le défi que tentent de relever depuis trois ans élus, associations, habitants et agriculteurs de l'agglomération de Sénart.

Sur cet espace où plus de 60 % de terres sont agricoles ou forestières, l'expropriation d'agriculteurs depuis plus de trente ans au profit de l'intérêt général du projet de ville nouvelle a semé de nombreuses interrogations. Et divergences. L'agriculture mérite-t-elle d'être sacrifiée au profit d'une conquête urbaine ? Une question clé à laquelle la collectivité a récemment fini par répondre « non » dans son projet d'agglomération, en s'appuyant

IN
TER
VIEW

MILED ZRIDA, DIRECTEUR DE LA
Regards croisés 

La coopération décentralisée est un des axes forts de votre politique. Pourquoi avoir retenu cette thématique ?

M. Z. Plusieurs motifs justifient ce choix. En raison de notre intégration à l'Europe et des populations vivant sur le territoire français, il existe avant tout un changement d'échelle impliquant des transformations profondes qui nous incitent à regarder à l'extérieur. Parallèlement, la notion « d'intégration » s'est profondément transformée. Il ne s'agit plus désormais d'intégrer à l'Etat Nation des minorités périphériques mais des groupes ayant d'autres repères et appartenant à d'autres civilisations. Et si l'histoire de ces dernières décennies a « contraint » la France à intégrer les masses d'immi-

ces pour un développement durable des territoires

SÉNART utes ses coutures



notamment sur la révision à la baisse des objectifs démographiques. « *De 180 000 habitants, chiffre inscrit dans le SDRIF (schéma de développement régional d'Ile-de-France), nous envisageons plutôt de nous retrouver à 120 000 d'ici à l'horizon 2015* », explique Véronique Hostein, responsable de l'environnement au SAN de Sénart. « *Concrètement, cela signifie qu'il y a des terres, aujourd'hui propriété de l'état et urbanisables à long terme, qui ne seront pas nécessaires au développement de la ville* ».

Mobilisation générale. Si les terres agricoles « *ne sont plus envisagées par les élus comme une simple réserve foncière* », cette prise de conscience politique n'aurait pas eu lieu sans la volonté de quelques-uns, notamment de certains expropriés qui, malgré un fort sentiment d'abandon de la part de la ville nouvelle, ont fait le choix de rester sur leur territoire. C'est le cas de cet agriculteur qui, dès 1999, décide de développer la cueillette. Seul souci à l'époque : l'emplacement du terrain, préalablement prévu pour

abriter « le cœur du projet de l'agglomération » : le Carré Sénart. Une situation de fait qui a alors sonné la mobilisation générale des élus comme des habitants. « *La cueillette apparaissait pour la première fois comme un service à la ville. Après négociation auprès de l'établissement public d'aménagement, le Carré a finalement été déplacé vers le nord* », souligne Véronique Hostein.

Quelle agriculture ? Cette victoire a donné le ton des nouveaux liens possibles entre agriculteurs et élus locaux pour dessiner l'avenir du territoire. Mais si beaucoup de choses ont évolué, de nombreux points restent en suspens. Maintenant que bon nombre d'exploitants agricoles a migré vers d'autres terres françaises, pour quel type d'agriculture et quels types d'agriculteurs Sénart va-t-elle pencher ? Une question clé qui fait l'objet de nombreux débats au sein de l'association Les Champs de la ville, créée par les exploitants et ouverte à tous les acteurs locaux, ou encore à travers un audit patrimonial engagé sur l'ag-

glomération dans le cadre d'une opération pilote. Aujourd'hui presque achevé, ce travail d'investigation de deux ans mené auprès d'acteurs institutionnels et de terrain devrait se traduire lors du premier trimestre prochain par la rédaction d'une charte. L'objectif ? Proposer aux élus une méthode de travail pour aboutir à une agriculture péri-urbaine durable. Développement du tourisme équestre, promotion de la bière de Sénart, élevage sur le plateau de Brie... « *Nous n'imposerons rien mais si l'agriculteur vient avec une idée durable, les élus ont d'ores et déjà affirmé qu'ils pourraient fournir un soutien dont les modalités restent encore à définir* », indique la directrice de l'environnement. Autre défi en jeu : la préparation du nouveau SDRIF, qui va amener la Région à définir de nouvelles zones urbanisables sur l'agglomération. Un schéma qui ouvre également pour les Sénartais la perspective d'inscrire durablement la volonté, « *aujourd'hui partagée par tous* », de rendre à l'agriculture toute sa place au sein du territoire.

POLITIQUE DE LA VILLE ET DE L'ACTION TERRITORIALE A LA VILLE D'EVRY

grants, les décideurs politiques semblent incapables de « gérer ces flux » issus de cultures différentes de la nôtre. Drôle de paradoxe pour le pays des droits de l'homme, qui, dans les faits, est passé de l'intégration à l'exclusion et la discrimination.

Face à ce constat, quel est l'objectif pour la ville d'Evry ?

M. Z. Depuis le début du millénaire, notre commune se trouve devant la nécessité de se rapprocher des pratiques du Sud sur tous les champs de la vie quotidienne. Une manière d'apporter un regard différent sur les réponses du Nord face aux populations immigrées vivant à Evry. La coopération décentralisée s'inscrit directement dans ce schéma car nous sommes vrai-

ment dans la réciprocité. Cette ambition a pour finalité de nourrir et de réajuster nos pratiques politiques et professionnelles.

Quels projets mettez-vous en œuvre ?

M. Z. Le lancement en 2000 de la démarche « Quartier du monde » s'inscrit dans cette volonté de coopération et de gouvernance locale. Rio, E Alto, Bogota, Sale, Bamako, Dakar... Nous avons travaillé avec de nombreuses villes pour élaborer des pratiques communes sur deux grandes thématiques : le pouvoir/la participation et les identités, traversées par deux axes transversaux que sont la place de la femme et de l'homme et enfin la justice sociale. Les années 2003 et 2004 nous ont déjà permis

d'élaborer une méthodologie commune à tous les sites. Un travail fondé notamment sur le rôle clé des populations comme acteurs capables de transformer leur situation et sur la convergence des regards entre habitants, organisations sociales et institutions. Reste aujourd'hui la mise en œuvre de cette démarche, engagée depuis cette année à travers la mise en place de groupes d'habitants et d'associatifs. Afin de sensibiliser et de faire participer le plus grand nombre, nous avons également créé un théâtre forum qui accompagnera le projet. Prévu pour le mois de mars 2005 à Dakar, un rassemblement des différents sites nous permettra de faire une première évaluation de nos actions.

Comment communiquer sur les politiques publiques

La communication est indissociable du projet et de la conduite de projet. Elle doit s'inscrire dans la durée et être adaptée aux différentes étapes du projet.

L'enjeu double de la communication est d'arriver à la coproduction du projet et à la responsabilisation des acteurs. Pour la collectivité, il s'agit de communiquer à la fois sur ce qu'elle fait ou qu'elle va faire et sur ce que les habitants, les entreprises peuvent faire pour participer au projet de développement durable.

Parfois qualifié de « jargonneux », technocratiques, abstraits, si ce n'est abscons, les mots du développement durable peinent à être compris et acceptés. Il s'agit pourtant de « s'attaquer » à des objets simples et connus de tous ou à des comportements quotidiens et communs à toute la population.

Pour cela, il faut mettre à disposition du public (ou plus exactement des publics) des informations qui puissent être comprises et aider à faire évoluer des opinions, des comportements.

Outre la nécessité de bien distinguer les cibles, la communication sur le développement durable doit s'attacher :

- à construire un message et des supports de communication adaptés à la cible pour relayer l'information auprès du plus grand nombre ;
- à réfléchir à des outils de pédagogie et d'animation, à développer des outils d'information et de formation et à innover dans la conception de ces outils ;
- à mettre en évidence le caractère concret, opérationnel et efficace de l'action en faveur du développement durable. Il est indispensable de faire le lien entre un acte pratique quotidien et banal et des enjeux plus larges et plus généraux ;
- à développer la pédagogie par l'exemple et à s'assurer de la corrélation entre communication et actions conduites par la collectivité.

→ en complément

Le cahier du développement durable en Ile-de-France n°4 consacré à la question « Comment communiquer sur les politiques publiques de développement durable des territoires ? » rassemble des repères méthodologiques, des outils sur la communication, des témoignages et des expériences. Il est téléchargeable sur www.teddif.org.

EXPE
RIEN
CE

ISSY-LES-MOULINEAUX Issy, une sensibilisa

Après un premier travail effectué dès 1996 avec le conseil économique et social pour définir les grands enjeux en matière de développement durable (voir cahier 1), la mairie d'Issy-les-Moulineaux s'est très vite engagée dans la sensibilisation de ses services pour élaborer son agenda 21, lancé en 2000 et finalisé trois ans après. Une démarche dynamique qui, à en croire Maria Spendel, directrice de l'environnement, n'a suscité aucun blocage de la part des acteurs locaux, « *tous convaincus depuis longtemps de la nécessité d'être acteur du développement durable* ». Il faut dire que la ville a très vite su adapter sa communication envers les différents agents en évitant par-dessus tout d'effrayer ses membres par trop de contraintes, qu'elles soient sociales, environnementales, participatives ou économiques. « *Plutôt que d'entrer directe-*

OU
TILS

Des outils pour com



Le développement durable. Pour tous, grâce à tous, au présent et au futur est un guide à destination du citoyen qu'il soit dans sa fonction d'habitant, d'utilisateur, de consommateur, de producteur, de touriste, de salarié ou encore de

décideur.

Publié par l'ADEME, sous la collection « La planète en question », ce document clarifie la notion de développement durable, propose des actions et présente des sites internet, une bibliographie ainsi qu'un glossaire.

Le développement durable. Pour tous, grâce à tous, au présent et au futur. La planète en question / ADEME, juin 2004 (28 pages) est présenté sur le site internet <http://www.ademe.fr/htdocs/actualite/rub>

de développement durable des territoires ?

tion interne à tous les étages

ment par l'agenda 21 local, nous avons profité de la révision de notre plan d'occupation des sols (Pos, ndlr) afin de jouer sur le caractère réglementaire de cette démarche et fédérer un maximum d'acteurs », poursuit Maria Spendel.

« Toucher chacun dans son action ».

Première étape engagée par les services environnement et urbanisme, tous deux partenaires dans le cadre d'un diagnostic commun agenda 21 et plan local d'urbanisme : l'organisation de rencontres individuelles ciblées avec l'ensemble des cadres pour cerner précisément leur rôle et la nature des projets mis en œuvre. Une prise de contact qui a notamment permis d'expliquer à ces acteurs les actions susceptibles de relever d'une démarche de développement durable. Les rendez-vous auront duré trois mois.

Un temps nécessaire, d'après Maria Spendel, pour parvenir à être compris sur des « projets et exemples simples ». Car si tout le monde semble d'accord pour faire du développement durable, « peu de gens savent comment faire et c'est pourquoi il est si essentiel de parvenir à toucher chacun dans son action ».

Renforcer l'esprit d'équipe. Une fois ce défi relevé, la ville a poursuivi sa campagne d'information avec élan. Lancement d'un premier séminaire des cadres organisé sous forme d'ateliers et destiné à identifier les facteurs de risques et de succès liés à une démarche de développement durable, communication dans les services à travers l'élaboration d'une plaquette glissée dans les bulletins de paie, articles dans le journal interne et envois réguliers de mails d'informa-

tion et de sensibilisation pour tous... Autant de moyens dégagés à la hauteur de l'ambition affichée par la municipalité. Sans oublier la cerise sur le gâteau, à savoir l'organisation d'une Assemblée générale du personnel qui a permis de regrouper l'ensemble des agents, cadres, élus et techniciens de toutes catégories confondues. L'objectif ? Donner la parole à l'ensemble des services pour présenter leurs actions et renforcer ainsi l'esprit d'équipe pour agir au service d'un développement durable. Une équipe qui s'étend d'ailleurs bien au-delà des services internes, notamment avec les comités de quartiers et les acteurs économiques et sociaux. Reste cependant un défi pour la municipalité : les jeunes et les entreprises, un nouvelle cible à atteindre pour faire du développement durable un véritable enjeu partagé.

muniquer sur le développement durable et l'agenda 21

_dd2 004/guide.asp., disponible gratuitement à la délégation régionale de l'ADEME. Il est accompagné d'une affiche.



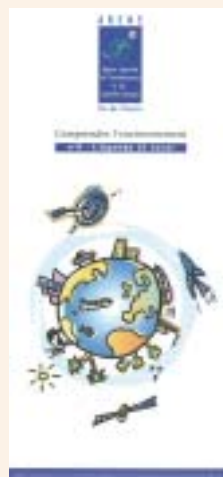
Agenda 21 local : la traduction opérationnelle du développement durable pour un territoire est un kit pédagogique élaboré par ETD et le ministère de l'é-

cologie et du développement durable dans le cadre d'une collection ETD « Comprendre le développement territorial ».

Il peut aider les acteurs locaux à mieux comprendre ou à mieux expliquer ce qu'est un agenda 21, ce qu'il apporte, ce qu'il implique comme étapes, modes d'organisation et pratiques, de l'initiative jusqu'à sa mise en œuvre. Il comprend un diaporama, des fiches techniques, des éléments annexes (lexique,

textes officiels, exemples, témoignages). Cet outil a été enrichi par des remarques de collectivités franciliennes et testé collectivement dans le cadre des activités du réseau TEDDIF.

Le Kit pédagogique Agenda 21 local, le guide repère et le livret d'accompagnement / ETD, ministère de l'écologie et du développement durable, avril 2003 sont téléchargeables sur <http://www.teddif.org>



L'agenda 21 local est un document pédagogique publié par l'ARENE dans le cadre d'une collection intitulée « Comprendre l'environnement ».

Cet outil répond de façon très simple et concise à des questions que se posent les collectivités

ainsi que les habitants et les acteurs associés à une telle démarche : Qu'est-ce que le développement durable ? Qu'est-ce qu'un agenda 21 local ? Quelles en sont les étapes ? Quelles sont les références réglementaires françaises ? Quels sont les types d'actions développées par les collectivités franciliennes ? Vers quoi mèneront les agendas 21 locaux ? Enfin, le document propose des actions pour participer aux choix publics et à des actions collectives ou pour changer des comportements quotidiens. Pour approfondir le sujet, La concertation, comprendre l'environnement n°8 a été réalisée par l'ARENE en 2002. Il est également disponible.

L'Agenda 21 local. Comprendre l'environnement n°9 / ARENE, juin 2003, (12 pages) est téléchargeable sur <http://www.arenidf.org/territoires/publicationsTerritoires.html> et disponible gratuitement à l'ARENE sur simple demande.



Les cahiers du développement durable en Ile-de-France

La conduite d'un projet de développement durable

Le réseau TEDDIF, initié en février 2002 par la DIREN, l'ADEME, l'ARENE et ETD, est une réponse commune 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.

Il regroupe les collectivités territoriales franciliennes volontaires engagées dans des politiques environnementales ou stratégies de développement durable, mais aussi les services déconcentrés de l'Etat, des associations, l'institut de l'aménagement et de l'urbanisme de la région Ile-de-France, la direction régionale de la caisse des dépôts et consignations, des syndicats, des cabinets conseil...

Des sessions de formation-action sont notamment proposées dans le cadre des activités du réseau TEDDIF. Destinées aux collectivités territoriales, elles ont pour objectif de répondre à leurs interrogations portant sur l'élaboration et la conduite d'un projet de développement durable. Elles sont l'occasion de favoriser l'échange et le travail collectif, la confrontation de méthodes et de pratiques.

« La conduite d'un projet de développement durable. Quand pratiques et méthodes se rencontrent » rassemble des éléments synthétiques de méthodes et des expériences exposés dans quatre sessions de formation organisées entre 2002 et 2003. Ces sessions font l'objet de 4 cahiers du développement durable en Ile-de-France. Ces documents sont téléchargeables sur www.teddif.org

Sommaire des cahiers du développement durable en Ile-de-France

- Cahier n°1 Comment favoriser la coproduction d'un développement durable d'un territoire ?
- Cahier n°2 Quelle mise en compétence des services de la collectivité pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de développement durable d'un territoire ?
- Cahier n°3 Organiser les différentes échelles de temps et d'espaces pour un développement durable des territoires.
- Cahier n°4 Comment communiquer sur les politiques publiques participant d'un développement durable du territoire ?

Les partenaires

- DIREN :** Direction régionale de l'environnement d'Ile-de-France
- ADEME :** Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, délégation régionale Ile-de-France
- ARENE :** Agence régionale de l'environnement et des nouvelles énergies de la région Ile-de-France
- ETD :** Entreprises territoires et développement

Retrouvez les activités du réseau TEDDIF sur le site www.teddif.org