



La gouvernance dans les Agendas 21 locaux



Expériences en Bretagne

Le comité régional Agenda 21 de Bretagne

Coprésidé par le Préfet de Région et le Président du Conseil Régional, il regroupe les collectivités, associations et services déconcentrés de l'Etat bretons impliqués dans la mise en œuvre des projets territoriaux de développement durable. Espace d'échange et de mise en réseau des acteurs, le comité régional Agenda 21 s'est fixé deux axes de travail prioritaires : les enjeux (de territoire) et les méthodes (de conduite de projet).

Le groupement IDEA Recherche - TooT

IDEA Recherche, bureau d'étude spécialisé en développement territorial, s'est associé au studio TooT de création sonores et visuelles pour assurer la maîtrise d'œuvre de cette étude.

Contacts : info@idea-recherche.com
dagnet-bouyer@wanadoo.fr

avril 2014

POUR CITER cette étude : La gouvernance dans la pratique des Agenda 21 – État des lieux en Bretagne - 2014 - Comité régional Agenda 21 en Bretagne, 54 pages.

SOMMAIRE

■ Contexte, objectifs et méthode	3
A. Contexte d'émergence et objectifs de la démarche	3
B. L'organisation de la démarche	4
C. La réalisation des entretiens et le résultat	4
■ Les enseignements sur la gouvernance	8
A. La concertation avec les habitants	8
B. Le partenariat externe	12
C. Le pilotage.....	13
D. La transversalité	15
E. La mobilisation interne.....	19
F. L'évaluation et la stratégie d'amélioration continue	20
■ Conclusion	23
A. Intérêt de la démarche.....	23
B. Suites à donner	23

■ Remerciements	22
■ Annexes	23
Annexe 1 : Fiches récapitulatives par territoire	23
Annexe 2 : Liste des acteurs filmés	49
Annexe 3 : Grille d'entretien filmé	50
Annexe 4 : Préparation des modules de communication autour de la gouvernance dans les A21 - synthèse des échanges du comité de pilotage du 03/08/2013.....	52

■ CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODE

A. Contexte d'émergence et objectifs de la démarche

En France, la gouvernance a été clairement identifiée comme un enjeu fort dans la mise en œuvre du développement durable dans les territoires au travers de différents textes fondateurs.

Définie par S. Kenny¹ comme une « *méthodologie non normative et non prescriptive d'analyse des modes de décision par processus collectif dans les enjeux publics* », la gouvernance territoriale émerge dans les années 1990. Elle se caractérise par un ensemble d'initiatives et d'actions, souvent expérimentales, qui vise à introduire dans les politiques publiques davantage de transversalité, de subsidiarité, de participation de la société civile, de partenariat...

Réel progrès de la démocratie participative pour certains, actions de communication pour d'autres, la gouvernance territoriale reste un concept controversé, et parfois difficilement approprié.

C'est dans ce contexte que la DREAL Bretagne a souhaité poser la question de la réalité des pratiques de gouvernance mises en œuvre aujourd'hui dans les démarches de développement durable, et notamment les agenda 21.

La démarche a consisté à réaliser un état des lieux de ces pratiques en :

- menant une série d'entretiens auprès d'élus, de techniciens et d'habitants de territoires bretons engagés dans des agenda 21,
- capitalisant ce travail sous la forme d'un rapport mais aussi d'images, de sons et de vidéos, mobilisables pour la réalisation d'outils pédagogiques à destinations des acteurs territoriaux.

L'objectif était avant tout de valoriser les bonnes pratiques et de cerner de quelle manière le développement durable irriguait ou non les autres démarches territoriales.

¹ Source : Colloque « Cadre Analytique de la Gouvernance », Genève 2007.

B. L'organisation de la démarche

La démarche s'est déroulée de février à décembre 2013.

Un comité de pilotage partenarial a été composé à l'initiative de la DREAL Bretagne pour préciser la méthode de travail et enrichir et valider les enseignements. Au côté de la maîtrise d'ouvrage, il réunissait les représentants de :

- la Région Bretagne,
- le Conseil général du Finistère,
- la Direction départementale des territoires et de la mer des Côtes d'Armor,
- la Communauté de communes Paimpol-Goëlo.

Il s'est réuni à trois reprises en mars, juillet et octobre 2013.

L'état des lieux s'est appuyé sur la réalisation d'une vingtaine d'entretiens avec des élus, des techniciens et des habitants sur 7 territoires bretons. Ce travail a débouché sur un document de synthèse récapitulatif des enseignements (le présent rapport), une plaquette de communication et une proposition de cadre pour le montage ultérieur de modules vidéo à vocation pédagogique.

C. La réalisation des entretiens et le résultat

L'objectif de la démarche étant de capitaliser les pratiques de la gouvernance dans les territoires bretons engagés dans une dynamique de développement durable, le choix a été fait de comprendre et d'analyser en profondeur ces pratiques sur 7 territoires bretons différents. Ces territoires ont été choisis pour obtenir un éventail le plus diversifié possible de situations, en croisant les critères suivants :

- le département (parmi les 4 départements bretons),
- la nature du territoire (rural/urbain/littoral),
- la taille de la collectivité,
- l'état d'avancement de la démarche,
- le recours ou non à l'intervention d'un prestataire pour l'élaboration de l'agenda 21,
- le niveau d'ambition,
- l'existence d'autres démarches intercommunales,
- la reconnaissance ministérielle ou non,
- l'impact potentiel de la réforme territoriale sur le périmètre de l'Agenda 21.

Ainsi le comité de pilotage a proposé aux 7 collectivités suivantes de participer à la démarche :

- Communauté de communes Paimpol-Goëlo,
- Laillé,
- Plabennec,
- Pontivy,
- Quimper Communauté,
- Saint-Méloir-des-Bois,
- Vitré Communauté.

Ce panel a permis notamment de répondre aux préoccupations de représentation de chaque département (deux entretiens dans chaque département) et de diversité du type de collectivités (une commune et une structure de coopération intercommunale dans chaque département).

Sur chacun de ces territoires, trois personnes ont été interviewées, à partir d'une grille élaborée en collaboration avec le comité de pilotage. Ces entretiens ont été effectués *in situ* afin de rencontrer les acteurs dans leur environnement habituel et mieux décrypter leurs propos.

Zoom sur la grille d'entretien

■ L'agenda 21 de votre territoire

- Pouvez-vous nous raconter l'histoire de l'agenda 21 de votre territoire : émergence, modalités d'élaboration, temps forts, appuis extérieurs ?
- Pouvez-vous nous décrire l'agenda 21 de votre territoire : objectifs, actions emblématiques, moyens, outils, croisement avec autres démarches ?
- Quelles sont les pratiques d'évaluation ?
- Comment est intégrée la notion d'amélioration continue ?

■ La gouvernance

- Quelle est votre perception du concept de gouvernance (son périmètre) ?
- Comment le pilotage de la démarche est-il appréhendé en interne : élu référent, chef de file, moyens humains, transversalité... ?
- Quelles sont les modalités des relations avec les partenaires externes (associations, entreprises, autres collectivités supra ou infra) ?
- Quels processus de concertation avez-vous mis en place avec les habitants : modalités, thèmes ?
- Qui associez-vous à la mise en œuvre des projets ? Et comment ?
- Quelle a été l'influence de l'agenda 21 sur les pratiques de gouvernance (organisation interne, externe, coopération avec d'autres collectivités, processus de prise de décision) ? Sur quels projets, politiques ou thématiques ? Avec quel type d'acteurs ?

■ Pour aller plus loin

- Quels sont selon vous les atouts et les difficultés liés à cette nouvelle forme de gouvernance locale ? Les freins et opportunités à l'action collective ?
- Quels sont selon vous les enjeux, les besoins éventuels ou les pistes de travail pour améliorer ces processus de gouvernance ?

La démarche auprès des collectivités s'est déroulée en deux étapes.

■ Première série d'entretiens

Une première série d'entretiens a été réalisée par un binôme de chargés de mission d'IDEA Recherche pour recueillir des matériaux exhaustifs. Ces entretiens ont été menés sur le mode compréhensif. Ils ont été enregistrés ; des prises de vues ont été effectuées (portraits des acteurs, voir photographies du contexte).

Précision méthodologique sur l'entretien compréhensif

Les entretiens ont été réalisés selon l'approche de l'entretien compréhensif (Jean-Claude Kaufmann), développée dans le cadre des méthodes qualitatives, où « le terrain n'est pas une instance de vérification d'une problématique préétablie, mais le point de départ de cette problématique ».

A l'inverse du questionnaire qui cherche à recueillir un avis, le guide d'entretien doit permettre de faire émerger la logique d'action de chaque personne rencontrée, c'est-à-dire la manière dont il met en perspective le cadre dans lequel il évolue. Ainsi il ne s'agit pas de poser la série de questions listée dans le guide d'entretien mais d'engager la personne rencontrée à s'exprimer sur ces sujets en la laissant suivre, autant que possible, son propre raisonnement.



Zoom sur l'identification des personnes à rencontrer

Sur chacun de ces sites, trois acteurs devaient être rencontrés, pour atteindre au total une vingtaine d'entretiens. Deux principes ont guidés le choix de ces acteurs, d'une part bénéficier de la vision la plus complète possible de chaque dynamique locale, d'autre part rencontrer un échantillon diversifié d'acteurs locaux (élus, techniciens, mais aussi habitants, représentants associatifs ou professionnels...).

Ainsi, une rencontre avec l'agent des services en charge de l'animation de l'Agenda 21 et une autre avec l'élu responsable du développement durable se sont avérées incontournables. Avec les premiers, les aspects relatifs à la démarche d'élaboration, à la mise en œuvre des actions et au suivi-évaluation ont été abordés. Les seconds ont permis d'appréhender plus finement le projet politique. Les questions relatives à la gouvernance ont été traitées avec les deux interlocuteurs.

Sur chacun des sites, le choix de la troisième personne à rencontrer a été discuté une fois ces deux entretiens réalisés, en collaboration avec l'élu(e) et le(a) technicien(ne). En fonction des points forts de la démarche, l'éclairage de la situation locale a été complété soit avec une autre personne de la collectivité, soit avec un habitant, soit avec un partenaire extérieur.

Cette première série d'entretiens a abouti à la rédaction d'une fiche récapitulative pour chacun des territoires, organisée selon la grille d'analyse suivante :

- descriptif succinct de la collectivité,
- historique de la démarche de développement durable (émergence, modalités d'élaboration, temps forts, appuis extérieurs),
- descriptif du programme d'actions : enjeux-objectifs-moyens-outils,
- point sur la mise en œuvre et le suivi-évaluation,
- modalités de gouvernance interne : descriptif, points forts et points faibles,
- modalités de gouvernance externe (partenaires et habitants) : descriptif, points forts et points faibles,
- enjeux, besoins et pistes de travail.

Ces fiches constituent l'annexe 1.

Cette première série d'entretiens a également débouché sur une synthèse de constats et d'enseignements transversaux.

■ Deuxième série d'entretiens

A la lumière de l'analyse de la première série d'entretiens, le comité de pilotage a fait le choix de retenir l'ensemble des 7 sites pour faire l'objet de reportages approfondis. Chacun des sites a été représenté par un acteur, voire un binôme d'acteurs. Ces entretiens ont été filmés dans un second temps par un binôme IDEA/TooT!, le réalisateur étant accompagné d'un preneur de son (voir liste des acteurs filmés en annexe 2).

Pour cette seconde série d'entretiens, la grille de questionnement, en 6 points, a été établie en tenant compte des résultats de l'étude préalable et ajustée pour chaque site après écoute de la bande-son du premier entretien). L'entretien a été mené en mode semi-directif. La grille d'entretien est déclinée en annexe 3.



Zoom sur la captation d'images

Les tournages ont été réalisés avec du personnel et des moyens professionnels afin de garantir la qualité visuelle et sonore des films. L'équipe disposait d'une caméra professionnelle aux normes "reportage" (P2HD200) et de micros HF (ils permettent au preneur de son de se découpler de la caméra) omnidirectionnels et directionnels ainsi que d'un éclairage standard pour travailler dans toutes les conditions

■ LES ENSEIGNEMENTS SUR LA GOUVERNANCE

Tout au long de la démarche, la gouvernance a été appréhendée selon ses principaux éléments constitutifs à l'échelle locale, à savoir la concertation avec les habitants, le partenariat externe de la collectivité locale, le pilotage de la démarche, la transversalité, la mobilisation interne à la collectivité, l'évaluation et la stratégie d'amélioration continue. Pour chacun de ces éléments, une synthèse des constats issus des entretiens est effectuée. Puis les préconisations sont présentées, illustrées par des exemples issus des entretiens également ; elles relèvent des actions, des pratiques, du savoir-être, de l'organisation... Enfin quelques éléments d'expertise complètent ce panorama de bonnes pratiques.

A. La concertation avec les habitants

■ **Constats : la concertation avec les habitants, une grande diversité de situations**

Les entretiens menés sur le territoire mettent en évidence une grande diversité de situations, avec aux extrêmes des territoires où la concertation et le dialogue avec les habitants sont considérés comme « un allant de soi » et d'autres sur lesquels les élus se sentent démunis face à cette question. De nombreux facteurs expliquent cette différence.

Tout d'abord la taille et la nature des collectivités sont déterminantes. Dans les petites communes rurales, la concertation se fonde sur les relations d'interconnaissance pré-existantes entre les acteurs, la forte proximité des habitants, des circuits de décision courts. Dans une communauté d'agglomération, à l'inverse, la difficulté à toucher les habitants et à enrôler les communes-membres est réelle, et impose d'expérimenter différents modes de concertation. Le fonctionnement vertical et hiérarchisé des services est également un obstacle, car il favorise un fonctionnement sectoriel, cloisonné de la collectivité.

La composition socio-démographique du territoire est un autre facteur explicatif de la manière dont la concertation se déroule localement. La diversité des cultures, qu'elles soient rurales, urbaines, péri-urbaines ou littorales ou qu'elles soient la résultante d'un mélange de cultures, joue également un rôle. De même, la concertation doit tenir compte de la diversité des profils sociologiques présents sur un territoire.

L'histoire du territoire imprime également une identité, au travers notamment du patrimoine culturel, qu'il soit matériel ou immatériel, et détermine l'existence ou non de réseaux locaux. Lorsqu'ils sont présents, ils constituent un terreau très favorable à la concertation.

La personnalité et le parcours de l' élu en charge de l' agenda 21 comptent pour beaucoup dans la manière dont la concertation est mise en œuvre sur un territoire. Cette dernière nécessite en effet un savoir-être particulier.

Le facteur temps est important dans une démarche de concertation. L' expérience montre qu' un rythme d' élaboration relativement soutenu, ponctué de moments de débat et d' échange réguliers, favorise la concertation.

Enfin l' expérience de la concertation, que ce soit dans une démarche de développement durable globale ou sectorielle (PLU, PLH etc.), permet aux élus et aux techniciens en charge de l' animer de progresser dans sa mise en œuvre, d' en affiner les modalités, d' oser ouvrir davantage de sujets à la concertation. Différentes initiatives illustrant cette capacité à progresser ont été observées sur les territoires, notamment lors d' une évolution de l' agenda 21 local vers un Plan Climat Energie Territorial (PCET), ou encore à travers la création de commissions extra-municipales ou de groupes de travail thématiques et temporaires. On peut ainsi observer sur certains territoires un effet « tâche d' huile », qui s' apparente à un processus de légitimation chemin faisant.

■ Préconisations

➔ Adapter les objectifs, les moyens et les méthodes de concertation aux types de territoires

Dans les communes de petite taille, la concertation doit s' appuyer sur les relations directes avec l' habitant, en les impliquant dans la réalisation. A Laillé par exemple, pour chaque nouveau projet d' équipement, des groupes temporaires de travail sont constitués et se réunissent à chaque étape, de l' analyse des besoins à la mise en service. Ces groupes n' ont pas vocation à être pérennisés, ils cessent leur activité une fois l' équipement en fonctionnement. De cette façon, qui garantit l' échange direct et régulier entre l' équipe de conception et de maîtrise d' œuvre et les habitants, les besoins et les attentes de ces derniers sont réellement pris en compte.

Pour les grandes collectivités, la manière d' appréhender la concertation est très différente. Pour réussir, elle doit s' appuyer sur différents leviers complémentaires : une stratégie médiatique forte, l' organisation de moments-forts attractifs ou étonnants, l' emploi de méthodes d' animation originales, élaborées... Comme le dit l' élu en charge du développement durable de Vitré Communauté, « *c' est un vrai plus pour nous d' avoir la participation de la société civile, au-delà d' une vision technique et politique.* ».

→ Diversifier les modalités de la concertation

Il est opportun de diversifier au maximum les types et les modalités de rencontre pour optimiser la participation :

- des horaires en journée, en soirée, le samedi...
- différents types de manifestations (visites de terrain, conférences, fêtes etc.),
- des lieux variés sur le territoire.

Le vice-président de la communauté de communes Paimpol-Goëlo met en évidence l'intérêt de proposer des modalités d'animation adaptées à l'expression du plus grand nombre : *« Notre première réunion publique a été moyennement appréciée car c'était une table-ronde classique, qui n'a de rond que le nom : il s'agit de donner de l'information de manière descendante. Pour la deuxième réunion publique, nous avons organisé des ateliers de travail, c'était beaucoup plus productif, et il y a eu davantage de retours positifs ».*

A Vitré Communauté aussi on compare l'intérêt des différents types d'événements : *« La concertation, ce n'est pas simple ! Quand on organise une réunion publique, on a 30 personnes, toujours les mêmes. Sauf si il s'agit d'une conférence avec Jean Jouzel en tête d'affiche, alors là on remplit le centre culturel ! ».*

→ Pour l'élu, être dans la posture de la page blanche, oser l'ouverture

La posture, le savoir-être de l'élu détermine la qualité de la concertation. Ainsi le maire de Laillé se positionne en tant qu'animateur d'une démarche et non pas comme un chef de file indiquant la direction, imprimant le rythme et décidant des objectifs : *« Le maire a la responsabilité d'organiser, mais pas de porter ; il ne faut pas qu'en tant qu'élu, on se pense super-compétent, chacun a son domaine ».* Cette posture n'a pas que des inconvénients pour l'élu, elle permet à la décision d'être partagée, portée par un groupe. Evidemment, cela nécessite un *« apprentissage de travailler comme cela. Lorsque les gens demandent : on fait comment ? Je réponds : je ne sais pas, mais on va faire ensemble ».*

→ Mettre en place des actions simples, concrètes, induisant des dynamiques collectives

A Saint-Méloir-des-Bois, les habitants s'identifient et s'impliquent dans la démarche entre autres à travers le fleurissement du bourg. Un groupe baptisé brigades vertes a été constitué et se réunit régulièrement pour entretenir les espaces publics au côté du technicien communal. Ils participent ainsi à l'obtention de la reconnaissance départementale pour les villages fleuris. La rénovation d'une maison du centre-bourg en bar-crêperie a constitué un autre moment fondateur de la démarche de développement durable à Saint-Méloir-des-Bois. Plusieurs bénévoles ont participé pendant de longs mois à cette aventure collective qui a permis l'installation d'un couple de commerçants au cœur du bourg.

→ Se donner le temps

Enfin, la concertation nécessite du temps, ce qui est d'ailleurs un argument très souvent mis en avant par les élus pour justifier de ne pas en faire. En réalité, la concertation procure généralement un gain de temps,

puisqu'elle permet dans le même mouvement de présenter le projet, de l'enrichir avec la vision des habitants et donc d'éviter les erreurs, et de faciliter son acceptation future.

A Plabennec, l'adjoint au développement durable évoque cette question du temps : *"Quand on a la culture du débat, (la concertation), c'est naturel, mais ça demande plus de temps (...) on a consulté, débattu pendant 3 ans (...) Certains nous disaient, vous ne faites rien. Les 3 autres années les projets se réalisent, il y a des chantiers partout (...) maintenant les gens voient les choses se faire (...) c'est difficile, car les gens veulent voir des chantiers. Nous on a préféré la cohérence et le partage des décisions ».*

A Vitré Communauté aussi, la notion du temps est mise en avant : *« Dans l'agenda 21, on récolte les fruits que l'on sème (...). Avec les conditions de réussite suivantes : du temps, de l'énergie, de la volonté... pour arriver à des projets avec une vision partagée ».*

➔ S'appuyer sur les identités territoriales

Il s'agit d'ancrer la démarche sur ce qui fait sens aux habitants. Prendre appui sur le patrimoine et les traditions locaux est une autre clé utilisée à Saint-Méloir-des-Bois pour faciliter l'adhésion des habitants à la démarche de développement durable. La rénovation du clocher de l'église et la mise en place de nouvelles cloches a donné l'occasion d'organiser une grande fête villageoise. Toutes ces actions touchent directement au cadre de vie quotidien des habitants.

■ Pour aller plus loin

➔ Initier une réflexion de long terme pour diversifier les messages

Pour donner envie aux habitants de se projeter dans une démarche de développement durable, il importe également de leur faire entendre des messages qui s'inscrivent en controverse des courants dominants actuels. Une stratégie de communication-sensibilisation peut être pensée en amont et être déclinée sous la forme d'un cycle de conférences par exemple.

➔ Respecter les fondamentaux de la concertation

Pour mettre sur les rails une démarche de concertation de qualité, les élus et techniciens gagnent à en connaître et à en mettre en pratique les fondamentaux :

- L'ouverture : plus le groupe est nombreux et divers, plus les débats sont riches et significatifs ; cela comprend notamment le degré de diversité des groupes consultés, le degré d'indépendance de ces groupes, le niveau de représentativité des porte-paroles, la prise en compte des identités émergentes ;
- La précocité de l'engagement : un engagement des acteurs dans la démarche dès l'amont garantit leur appropriation et leur cohérence ;
- Le degré d'égalité des conditions d'accès aux débats : il s'agit de donner à tous les acteurs les moyens (animation, médiation, formation, financement, etc.) de s'exprimer et de participer au débat ;

- Le degré de transparence et de traçabilité des débats : il est important de tracer ce qui a été dit, de respecter ce qui a été négocié ; il faut également communiquer sur les règles du jeu de la concertation.

Ceci suppose, pour les acteurs en charge de ce type de démarches, d'acquérir des compétences sur les techniques d'animation et plus généralement la conduite de projet.

→ **Articuler la démarche de développement durable avec les autres démarches**

Compte-tenu de la complexité et de l'enchevêtrement des démarches territoriales, il s'avère judicieux de penser les démarches de concertation territoriale en articulation les unes avec les autres. La concertation spécifiquement dédiée à l'élaboration de l'agenda 21 pourra ainsi utilement trouver son prolongement dans des concertations organisées sur les thèmes du transport, de l'énergie, de l'habitat etc.

B. Le partenariat externe

■ **Constats : le partenariat externe, souvent cantonné aux phases d'élaboration**

Le partenariat externe de la collectivité concerne ses relations avec les autres niveaux de collectivités, supra- ou infra-territoriaux, les associations, les entreprises, les organismes socio-professionnels etc. Ce partenariat est bien souvent riche en phase d'élaboration de la démarche de développement durable, mais s'étiolé très rapidement en phase de mise en œuvre. On observe une vraie difficulté à imaginer de nouvelles formes de partenariat et à fonctionner en réseau à long terme.

Cependant, comme en témoigne l'exemple de Plabennec, l'existence de réseaux locaux tels que les associations, les groupes informels... constitue un « terreau » sur lequel bâtir des relations davantage inscrites dans la durée en phase de mise en œuvre.

■ **Préconisations**

→ **Responsabiliser les partenaires**

La responsabilisation des partenaires sur leur rôle d'acteur du développement durable du territoire est un premier levier à la disposition des collectivités pour les mobiliser. On peut imaginer la mise en place d'une forme d'éco-conditionnalité pour l'attribution de subventions ou la mise à disposition de locaux. Une autre forme de responsabilisation réside dans la délégation de missions définies, en les assortissant des budgets nécessaires.

→ **Susciter la structuration des partenaires en leur apportant un appui**

Vitré Communauté s'est engagée fortement auprès de ses partenaires industriels en phase de mise en œuvre de l'agenda 21. S'appuyant sur une action visant à impulser une dynamique d'économie circulaire,

elle a suscité la création d'une association d'industriels ayant pour objet de progresser dans le domaine de l'écologie industrielle. Le groupe, animé au départ par les chargés de mission de la collectivité, s'est structuré en association, présidée par la responsable qualité et développement durable de l'une des entreprises. Elle bénéficie encore aujourd'hui de l'appui logistique de la collectivité, notamment sous la forme d'une assistance au secrétariat (envoi des courriers, gestion des mails...).

■ Pour aller plus loin

→ Se saisir de l'impératif de l'évaluation pour associer des partenaires

A défaut d'avoir été pensée antérieurement, la constitution d'un partenariat peut également trouver sa justification dans l'élaboration d'une méthode et la mise en œuvre de l'évaluation. Il s'avère judicieux en effet de partager en amont les critères d'évaluation retenus et les modalités de leur suivi, afin de construire une méthode adaptée à l'agenda 21 et cohérente avec les politiques de la collectivité. Ce travail peut être prolongé par la négociation de conventions de mise à jour des données entre la structure porteuse de l'agenda 21 et ses partenaires. L'évaluation devient ainsi un objet fondateur d'un partenariat inscrit dans la durée.

C. Le pilotage

■ Constats : des cas de figures différents, qui ne préjugent pas de la qualité du pilotage

Les situations rencontrées dans l'échantillon des 7 territoires sont très contrastées. Pour autant, il est difficile d'en tirer des conclusions quant à la pertinence de telle organisation plutôt qu'une autre.

Ainsi le positionnement du pilotage politique varie. Dans les communes, il peut être assuré par le maire ou par un adjoint. Dans les intercommunalités, la fonction de pilote de la démarche de développement durable est toujours déléguée à un vice-président. Ces variations s'expliquent notamment par le degré d'intégration de l'Agenda 21 au projet territorial.

A Plabennec par exemple, l'agenda 21 local a d'abord été piloté par l'adjoint au développement durable. Puis il y eu « recentrage » de la fonction de pilotage sur le maire, pour symboliser l'intégration complète du projet communal et de l'agenda 21.

Les modalités d'articulation entre le comité de pilotage de l'agenda 21 et les organes de décision de la collectivité sont également diversifiées. Dans certains cas on observe la coexistence de deux instances distinctes, dans d'autres elles sont fusionnées pour mettre en évidence ici encore la cohérence entre le projet municipal et l'agenda 21. Certains comités de pilotage d'agenda 21, ainsi dénommés en phase d'élaboration, ont été transformés en comité de suivi. Quels que soient les cas de figure, les acteurs locaux témoignent d'une certaine difficulté à faire vivre l'instance de pilotage/suivi au-delà des phases d'élaboration du programme d'actions et du dispositif de suivi-évaluation.

L'état des lieux met également en lumière la capacité de l'agenda 21 à « forger la personnalité politique » des élus qui le portent. Différentes caractéristiques constitutives de l'agenda 21 l'expliquent. Par essence très transversal, l'agenda 21 touche à toutes les politiques publiques, obligeant l'élu à se familiariser avec elles. Exercice de projection et de formalisation, l'agenda 21, en tant que projet de territoire, offre également aux élus l'opportunité de se fixer une véritable feuille de route, de pouvoir afficher un cap. Enfin la mise en œuvre d'un agenda 21 nécessite de gros efforts de communication et de pédagogie, qui participent également de la structuration de l'identité de l'élu. Pour toutes ces raisons les élus en charge d'un agenda 21 sortent renforcés de l'expérience.

L'examen des modalités de pilotage révèle aussi un point de fragilité lors des renouvellements d'élus. Comme de nombreuses réalisations, un agenda 21 est souvent le fait d'un homme, d'une femme, d'un mandat, d'une équipe. La question se pose de sa « transmission » aux successeurs, de manière plus accrue s'il y a changement de majorité.

■ Préconisations

→ Assurer un portage politique fort

Pour imprimer et diffuser durablement la « marque » de l'agenda 21, le soutien du sommet de l'exécutif est indispensable. Les quelques contre-exemples de démarches menées sans véritable conviction en sont la preuve. Cela ne signifie pas forcément que l'agenda 21 doive être piloté par le-a maire ou le-a président-e de la communauté de communes, mais qu'il-elle l'assume et le porte politiquement. L'exemple de Quimper Communauté est à cet égard convaincant. L'agenda 21 est piloté par le 8^e vice-président, délégué au développement durable et aux énergies, qui déplore le faible poids institutionnel généralement accordé aux agenda 21, mais souligne le soutien appuyé dont la démarche a bénéficié de la part du président de Quimper Communauté.

→ Rendre l'agenda 21 et le projet de territoire les plus cohérents possible

Sans prôner l'intégration systématique du projet de territoire et de l'agenda 21, qui semble irréaliste dans les grandes collectivités et sur une première génération d'agenda 21, il est nécessaire de travailler à la meilleure cohérence possible entre l'agenda 21, le projet de territoire et les politiques sectorielles mises en œuvre. Cela permet de renforcer la crédibilité de la démarche aux yeux des administrés et d'enrôler l'ensemble des élus et des services.

A Plabennec, l'élaboration de l'agenda 21 a démarré en 2008, parallèlement au lancement d'autres politiques. La fusion de ces différentes démarches s'est imposée dès 2009, avec l'arrivée de la chargée de mission développement durable. L'agenda 21 englobe dorénavant toutes les politiques municipales. « *Les instances de gouvernance de la mairie et de l'agenda 21 ont été fondues elles-aussi* ».

→ Penser les relations entre l'exécutif de la collectivité et l'instance de pilotage/suivi de l'agenda 21

Dans le cas d'instances disjointes, les relations entre le bureau municipal ou communautaire et le comité de pilotage ou de suivi de l'agenda 21 gagnent à être clarifiées et formalisées. Il est ainsi utile de désigner les personnes chargées d'assurer la transmission des informations et de définir une fréquence d'échange.

A Pontivy par exemple, le comité de pilotage est composé de 7 élus de la majorité et 2 de la minorité ; ils représentent chacune des commissions municipales. Sont également associés le directeur général des services, le directeur des services techniques, la directrice du CCAS et le chargé de mission agenda 21. Le lien avec le bureau municipal est assuré par l'élu en charge du développement durable, qui y siège une fois par mois. La suppression du comité de pilotage, envisagée un temps, a été écartée. « *C'est une structure qui permet de prendre du recul, d'aiguillonner... C'est le gardien du temple !* »

■ Pour aller plus loin

➔ Impliquer l'opposition politique

Dans l'objectif de renforcer la légitimité de l'agenda 21 et aussi de multiplier ses chances d'être prolongé dans le cas d'un changement d'équipe municipale, il est opportun d'impliquer dans l'élaboration et le suivi de l'agenda 21, un ou plusieurs représentants de l'opposition. Parties prenantes de la démarche, ils seront moins à même de la critiquer.

D. La transversalité

■ Constats : des organisations plus ou moins favorables ; une entrée qui reste majoritairement environnementale

Le positionnement des chargés de mission agenda 21 dans l'organigramme des collectivités est assez variable. Dans les collectivités relativement structurées, il est soit directement rattaché au DGS, soit intégré au pôle environnement, voire aux services techniques.

Dans les collectivités de taille plus petite, l'animation de l'agenda 21 se cumule souvent à une autre fonction plus technique, comme par exemple l'urbanisme. Si le retour d'expériences met en évidence l'importance d'un lien fort entre le chargé de mission et l'ensemble des services de la collectivité, ce lien peut cependant être d'ordre fonctionnel ou hiérarchique.

L'exemple de Quimper Communauté illustre ce point, où le poste de chargée de mission agenda 21 est occupé par la personne antérieurement en charge de la direction des ressources humaines, ce qui lui confère un poids important au sein de la collectivité et une légitimité quasi-équivalente à celle des autres directeurs.

Dans le même ordre d'idée, l'organisation des services influence également le degré de transversalité. Dans les collectivités de taille importante, les organigrammes souvent verticaux génèrent une mise en œuvre par secteurs. Un effectif plus faible est un facteur facilitant de la transversalité. Malgré des configurations

différentes, toutes les collectivités évoquent davantage d'échanges entre services depuis le lancement de la démarche. Néanmoins ces modifications ne se traduisent pas formellement par un changement d'organigramme.

Dans la grande majorité des cas, la mise en place d'un agenda 21 n'a pas engendré une réorganisation des commissions de la collectivité, qui restent sectorielles. Des changements sont signalés à la marge, avec par exemple des regroupements ponctuels de commissions permettant un regard plus croisé. Certaines communes expérimentent également les commissions extra-municipales, afin d'ouvrir les réflexions aux représentants associatifs ou aux habitants.

Malgré une prise en compte optimale des points de vigilance signalés ci-dessus, les élus en charge du développement durable déplorent une difficulté à « peser » au sein de la collectivité (peu de budget, pas de services structurés). Le parcours et la personnalité de l'élu en charge de l'agenda 21 sont à cet égard déterminants (capacité à porter, à convaincre, à dialoguer avec ses homologues).

Dernier facteur concernant la transversalité, les méthodes du bureau d'études qui, le cas échéant, accompagne la collectivité, déterminent également le degré de transversalité. L'analyse des démarches d'élaboration met en évidence une appréhension assez sectorielle des champs du développement durable, notamment dans l'animation des séminaires ou des groupes de travail.

■ Préconisations

➔ Profiter de la mise en place de l'agenda 21 pour réorganiser les services et les commissions

L'élaboration et la mise en œuvre d'un agenda 21 sont également des moments opportuns pour réfléchir et mettre à plat le fonctionnement de la collectivité, et instaurer de nouvelles modalités de travail plus adaptées. Ainsi le poste de chargé de mission développement durable gagne à être rapproché le plus possible de la direction générale des services, afin d'être en lien avec l'ensemble des services. Des réunions transversales peuvent également être régulièrement organisées à l'interne de la collectivité, pour faciliter une approche collective.

A Pontivy, le même adjoint a désormais délégation pour les travaux et pour l'environnement, alors que ces deux domaines avaient été longtemps dissociés. Les deux commissions subsistent toutefois mais la nouvelle organisation permet de raccourcir les délais de prise de décision et de renforcer la cohérence et la transversalité dans la conduite des projets.

➔ Instaurer un fonctionnement en « mode projet »

La conduite en mode projet suppose la mise en place d'organisations transversales temporaires, qui seront dissoutes à la fin du projet. Elle repose notamment sur la désignation d'un chef de projet, la création d'un comité de pilotage, l'animation de groupes de travail, l'usage de techniques de conduite et d'animation de réunions diversifiées.

Ce mode de fonctionnement peut être envisagé à l'interne, comme à l'externe. Les communes de Laillé et Plabennec ont, chacune à leur façon, ouvert leurs instances de réflexion à la société civile.

Ainsi à Laillé, pour chaque nouveau projet d'équipement ou d'aménagement public, la mairie initie et anime un groupe de travail temporaire. Composé de volontaires, il a pour objet de donner son avis sur le projet à différentes étapes de son élaboration, depuis l'analyse des besoins jusqu'à la finalisation du plan.

A Plabennec, la commune a instauré une commission extra-municipale dédiée à la gestion de l'eau. L'une de ses premières réflexions a porté sur la redéfinition du mode de facturation de l'eau potable aux usagers. Le projet a été finalisé au sein de cette commission avant d'être entériné sans modification par le bureau municipal, puis soumis au vote du conseil.

→ **Faire des progrès en matière de quantification du poids financier des politiques de développement durable**

Pour renforcer la dynamique et la légitimité du développement durable à l'interne de la collectivité, et mieux la valoriser, Quimper Communauté travaille à la formalisation d'un outil de quantification du poids financier des politiques de développement durable. Simple piste de travail dans l'état actuel des choses, cet outil vise à dessiner un « budget développement durable ». On peut aussi imaginer quantifier les gains en CO₂, les gains en emploi, etc. L'objectif est de renforcer la visibilité et le poids institutionnel et budgétaire du développement durable.

■ **Pour aller plus loin**

→ **Réaliser un diagnostic partagé de manière transversale et non thématique**

Cette préconisation vise à susciter une approche transversale dès les premières phases d'élaboration de l'agenda 21, en croisant les thèmes au sein des groupes de travail de partage du diagnostic².

→ **Organiser les débats et réflexions de manière transversale**

Dans la poursuite du diagnostic partagé, il importe, à chaque moment de la mise en œuvre d'un agenda 21, d'offrir les conditions de prise en compte de l'ensemble des finalités du développement durable. Cela se traduit par le croisement des thèmes de travail et de débat et par le croisement des acteurs. Cela permet aussi et surtout d'optimiser les opportunités de trouver des solutions gagnant-gagnant.

→ **Conférer aux agenda 21 un caractère prescriptif**

Un nombre limité d'acteurs locaux évoque leur souhait de conférer aux agenda 21 un caractère plus prescriptif. Sans aller jusqu'à leur donner un véritable poids réglementaire, deux voies permettent néanmoins

² Pour aller plus loin, un guide méthodologique sur le diagnostic territorial de l'Agenda 21 réalisé par le Comité régional Agenda 21 de Bretagne a été réalisé en 2012 et est disponible sur internet : http://www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/guide-methodologique-le-diagnostic-a1557.html?id_rubrique=419

d'accentuer la prégnance de l'agenda 21 sur un territoire. Coupler leur élaboration avec celle d'un document d'urbanisme est une pratique déjà expérimentée par plusieurs collectivités et permet de concrétiser rapidement la stratégie et certaines des orientations retenues. On peut aussi imaginer appliquer un principe de conditionnalité à l'existence de démarches de développement durable.

E. La mobilisation interne

■ Constats : une mutation à engager

Dans l'ensemble des situations analysées, la mobilisation interne a été surtout importante en phase d'élaboration. Des groupes de travail ont été souvent créés, mais moins réunis ensuite. La mise en œuvre est très généralement déléguée à un binôme de référents techniques et politiques, sur lesquels on se repose pour la réalisation. Du coup elle est très fortement liée au degré d'implication personnelle des membres de ce binôme. Les efforts pour tenir l'ensemble des agents informés et mobilisés sont variables d'une collectivité à l'autre.

■ Préconisations

➔ Faire travailler les élus sur un projet politique

Plusieurs exemples mettent en évidence l'intérêt de faire travailler les élus en amont sur des objectifs politiques. Fort de l'adhésion de l'ensemble des élus, ce cadre devient feuille de route et apporte de la cohérence interne (élus, agents), mais aussi externe (administrés).

A la Communauté de communes Paimpol-Goëlo, les élus ont bâti un cadre en tout début de mandat puis rédigé un projet de territoire: « *On a défini de grandes orientations et dans le préambule, on précisait que tout serait mis en œuvre dans le cadre de l'agenda 21. (...) On a moulu du grain dans cet esprit-là pendant deux ans. (...) Il y a eu une adhésion générale naturelle et unanime au programme d'actions, les consciences avaient déjà été imprégnées* ».

L'agenda 21 de Plabennec comprend 37 actions, sur chacune d'entre-elles figure un élu-référent, en charge de la mise en œuvre de l'action. « *L'agenda 21 a servi aussi à souder le groupe. La politique est écrite, cela donne un cadre, une base méthodologique pour tout le mandat.* »

➔ Responsabiliser les agents sans les culpabiliser

C'est l'une des clés de la réussite de la mise en œuvre du volet interne d'un agenda 21. Il faut savoir « *éviter le catastrophisme et l'inhibition* ». La commune de Saint-Méloir des Bois a ainsi misé très fortement sur les deux uniques employés communaux. La secrétaire de mairie est chargée du suivi de l'agenda 21 et assure au quotidien avec tact et pédagogie les relations avec les administrés. Le technicien est la cheville ouvrière de la mise en valeur annuelle du bourg, et anime la brigade verte. L'une et l'autre bénéficient d'une forte reconnaissance des élus mais se sentent également valorisés dans leur travail grâce à la dynamique de développement durable.

➔ Se saisir des opportunités de recrutement pour faire évoluer les pratiques

La commune de Laillé a mis à profit les changements de personnel pour progresser et approfondir la démarche de développement durable. Ainsi le recrutement en 2012 à Laillé d'un responsable des activités

scolaires et péri-scolaires a été fortement orienté développement durable. Le nouveau responsable fait progressivement évoluer les pratiques à la cantine scolaire : changement de fournisseurs pour des produits locaux ou biologiques, réorganisation de la cuisine, diminution de l'usage des ustensiles en plastique jetables... Il expérimente également l'accueil de personnes âgées isolées pour le repas du midi. Cela soulève plusieurs problèmes à régler : le niveau sonore, trop important pour ce type de public, qui nécessite une salle particulière ; l'organisation du transport par un taxi local, etc.

→ Multiplier les formes de rendu pour toucher un maximum d'agents

La mobilisation des agents sur le long terme nécessite de réfléchir à un plan de communication et d'enrôlement en amont. Au terme de la troisième année de mise en œuvre de son agenda 21, la ville de Pontivy, après avoir tenté deux formules plus classiques, a trouvé un mode pertinent de valorisation des actions menées par les différents services. Les agents volontaires ont ainsi été conviés à une visite à pied et en bus urbain pour découvrir *in situ* des réalisations communales très diverses, présentées par les responsables en charge de leur mise en œuvre. Cette approche a notamment permis de toucher les agents administratifs.

■ Pour aller plus loin

→ Faire évoluer les méthodes de management et instaurer un fonctionnement en mode projet

A l'instar du fonctionnement des commissions de travail, l'opportunité des démarches de développement durable peut être saisie par la collectivité pour refonder les méthodes de management, notamment en envisageant un fonctionnement moins hiérarchique et en valorisant au mieux les compétences spécifiques de chaque agent, qu'elles soient professionnelles ou personnelles. Cela peut se traduire concrètement par un recours plus fréquent au fonctionnement en mode projet.

F.L'évaluation et la stratégie d'amélioration continue

■ Constats : un volet qui reste à construire !

Dans les territoires analysés, force est de constater que les objectifs et les méthodes d'évaluation restent globalement à étayer. L'agenda 21 « sur les rails », on attend généralement la génération suivante pour faire évoluer les choses.

Néanmoins certains événements peuvent venir percuter cette routine et impulser un nouveau dynamisme à la démarche de développement durable. C'est le cas du lancement d'un Plan climat énergie territorial, souvent saisi comme une opportunité pour approfondir la démarche de développement durable.

Un certain nombre de facteurs influençant la mise en œuvre d'un suivi-évaluation peuvent être mis en évidence. Cela dépend d'abord des méthodes du bureau d'études qui accompagne l'élaboration de l'agenda 21, et notamment de sa capacité à anticiper ce suivi.

L'organigramme de la collectivité est également déterminant : la collectivité peut rencontrer des difficultés à assurer le suivi de l'agenda 21 lorsque la mise en œuvre est réalisée de manière sectorielle ou en l'absence de chargé de mission agenda 21.

Les acteurs de l'ensemble des territoires se heurtent à l'essoufflement de la dynamique avec le temps, qui se traduit notamment par une difficulté à faire vivre les comités de suivi/évaluation.

Enfin, la complexité de l'évaluation est une vraie difficulté. Les tableaux de bord apparaissent rigides et limités par rapport à une démarche telle qu'un agenda 21, par essence globale, multiple, complexe, de long terme...

■ Préconisations

→ Mettre en place des outils de suivi adaptés

L'évaluation des agenda 21 s'impose pour avoir une vision synthétique et actualisable du territoire et de l'action menée par la collectivité, pour mesurer les réalisations et les résultats, pour apprécier l'impact de la stratégie de la collectivité (ses politiques) sur l'évolution du territoire vers un développement durable et pour rendre visible l'action de la collectivité auprès des acteurs locaux et des habitants.³

Le suivi-évaluation ne peut faire l'économie d'outils simples régulièrement mis à jour. Ainsi la commune de Plabennec dispose d'un tableau de suivi de la mise en œuvre des actions actualisé deux fois par an et disponible en ligne sur le site internet de la collectivité. Un autre tableau composé d'indicateurs de résultats est renseigné une fois par an. Enfin, un point d'étape, sous la forme d'un bilan des actions, est effectué annuellement, et diffusé par mel aux membres du comité de suivi.

→ Rendre compte, communiquer

Le maintien de l'intérêt du grand public pour le suivi de l'agenda 21 passe par des efforts de communication importants. Il est opportun de varier les supports pour toucher un maximum de cibles. La ville de Pontivy a ainsi misé sur son site internet, conçu comme un multi-blogs. Les services sont encouragés à publier de nouveaux billets régulièrement dans leurs espaces respectifs, afin d'assurer le dynamisme du site et sa fréquentation. Cet outil est utilisé pour l'agenda 21. Il ne s'agit pas seulement d'y présenter ce que fait la collectivité mais aussi de relayer d'autres informations institutionnelles, des initiatives locales, ou de renvoyer vers des sites et informations complémentaires de l'action de la ville, pour *"rendre l'agenda 21 vivant sur le net et l'illustrer par du concret"*.

³ Source : Le diagnostic de l'agenda 21 local – comment faire ? Fiche 4 : Identifier les modalités d'évaluation Juillet 2012

■ Pour aller plus loin

→ Anticiper le suivi et l'évaluation en phase d'élaboration

Il importe de préparer le suivi et l'évaluation de manière active, dès la phase d'élaboration de l'agenda 21. Il s'agit de travailler à la mise au point d'indicateurs d'état, d'indicateurs stratégiques et d'indicateurs de suivi, et d'envisager l'animation du comité de suivi².

→ Se donner les moyens de suivre et d'animer l'agenda 21

L'une des conditions de la réalisation du suivi-évaluation est évidemment d'affecter un agent à cette mission. Dans l'idéal, ce chargé de mission est spécifiquement dédié à l'agenda 21. Dans les collectivités de taille petite ou moyenne, le regroupement avec une autre fonction peut être envisagé.

→ Donner une dimension participative à l'évaluation

Associer les acteurs locaux à l'élaboration des indicateurs, à la formulation du référentiel d'évaluation et au réajustement de la stratégie permet tout à la fois l'appropriation de la démarche, le maintien d'une dynamique, l'alimentation des réflexions des instances de suivi et d'évaluation, et bien entendu l'enrichissement de la démarche. Ceci peut se concrétiser par l'organisation d'un temps fort du type forum en phase d'évaluation, afin d'inciter les acteurs à poser un regard critique sur leur démarche.

→ Choisir un rythme de suivi et d'évaluation adapté pour favoriser la mobilisation

Il importe pour ne pas essouffler les acteurs, d'imprimer un rythme adapté au contexte local, à la volonté des acteurs, à l'importance des actions menées etc.

CONCLUSION

A. Intérêt de la démarche

Cette démarche menée à l'échelle de la Bretagne sur le thème de la gouvernance a permis de capitaliser un certain nombre de bonnes pratiques qui sont autant de point d'appui pour les collectivités ayant un projet de développement durable. Elle répond aux attentes exprimées par le comité régional agenda 21, dont les objectifs principaux visent à l'échange d'expériences et la valorisation et diffusions des expérimentations et méthodes locales.

Pour les personnes rencontrées dans les territoires, l'intérêt de cette démarche de capitalisation a essentiellement résidé dans la visibilité qu'elle donne à leur action au quotidien en faveur du développement durable. Cela représente une forme de reconnaissance surtout appréciée des petites collectivités qui disposent de moyens réduits pour communiquer sur leur agenda 21 et les progrès réalisés vers un développement plus durable.

En initiant cette démarche, la DREAL a souhaité donner à voir aux collectivités les champs du possible pour acquérir de nouveaux réflexes dans les modes de faire, et bien entendu à adapter en fonction des moyens et de la « taille » des collectivités. Les résultats des investigations confortent l'idée que ces méthodes de gouvernance sont en évolution. L'envie de mobiliser les acteurs locaux par de nouvelles méthodes de concertation plus participatives, ou d'expérimenter des modes de pilotage favorisant les partenariats et la transversalité a bien été mise en exergue. En revanche, les limites, les freins à ces changements sont également prégnants dans les témoignages et sont riches d'enseignements. Cela met aussi en avant la limite de l'exercice mené, qui n'est évidemment pas exhaustif et qui reste très imparfait.

Afin d'étayer les préconisations présentées dans ce rapport, il convient de continuer à mettre en perspective ces travaux avec des réflexions ou benchmarking (parangonnages) ayant pu être menés dans d'autres régions. Une veille sur la montée en puissance de ces nouvelles pratiques, encore plus innovantes et diversifiées, pourra utilement enrichir les travaux bretons.

B. Suites à donner

Deux types de produits de sortie sont envisagés à l'issue de cet état des lieux, l'objectif étant de relancer la dynamique des agenda 21 après les élections de 2014.

Quatre modules vidéo ayant vocation à servir de supports de sensibilisation et de formation sont prévus. Ils ont pour cibles les élus et les techniciens des collectivités territoriales.

Dans l'état actuel des réflexions, les modules envisagés sont au nombre de 4, et portent sur les thèmes suivants :

- Facteurs d'identité,
- Oser le débat,
- Libérer les initiatives,
- Effet tâche d'huile.

L'annexe 4 détaille le contenu possible de chacun de ces modules, tels qu'ils ont été travaillés en comité de pilotage.

Par ailleurs, un document de synthèse sera édité, à destination des collectivités, qu'il s'agisse des élus ou des agents, et du grand public. Il a vocation à présenter la nature et les objectifs de la démarche et quelques enseignements illustrés de témoignages et d'images, organisés en 5 à 6 thèmes, avec témoignages et images à l'appui.

REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement les collectivités et les personnes rencontrées sur les 7 territoires, de nous avoir consacré du temps et de s'être prêtées au jeu de l'interview.

Communauté de communes Paimpol-Goëlo :

Stéphanie ALLANIOUX
Michel RAOULT

Plabennec :

Hélène MAGUEUR
Jean-Yves PIRIOU
Marie-France TANGUY

Quimper Communauté et Plomelin :

Denez L'HOSTIS
Jocelyne l'HYVER
Chantal PERON
Franck PICHON

Vitré Communauté :

Benoit HUBERT
Amélie MENAGER
Louis MENAGER

Lailé :

Margot BRIAND
Madly DREANO
Catherine JOUBAUD
Laurine PAILLETTE

Pontivy :

Gaël CADORET
Pierre GIRALDON
Roland PICHON

Saint-Méloir-des-Bois :

Michel DESBOIS
Geneviève FEULIN
Didier REBOUT

Un grand merci également aux membres du comité de pilotage :

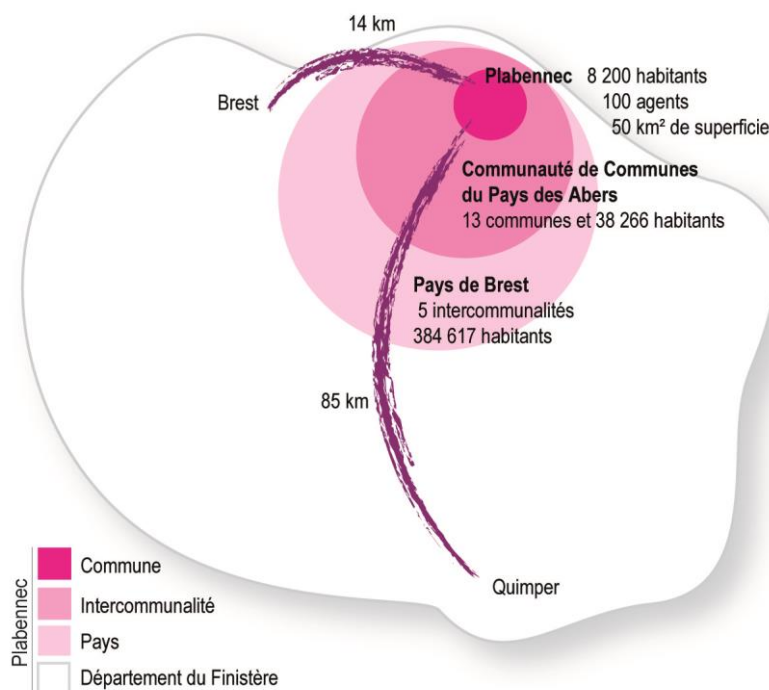
Stéphanie ALLANIOUX, Communauté de communes Paimpol-Goëlo
Anne-Lise JAILLAIS, DREAL Bretagne
Bruno LE MEN, Conseil général du Finistère
Pascal MORNAT, DDTM du Finistère
Marianne PABOEUF, Conseil régional de Bretagne
Marion RICHARD, DDTM des Côtes d'Armor
Sébastien SAILLENFEST, DREAL Bretagne

ANNEXES

Annexe 1 : Fiches récapitulatives par territoire

PLABENNEC

Fiche d'identité de la collectivité



Rappel de la démarche de développement durable

Historique de la démarche de développement durable

Emergence du projet avant les élections de 2008 (visites de terrain)

Délibération pour l'élaboration d'un agenda 21 en 2008 tout de suite après les élections

Choix de bureaux d'études en 2008 pour favoriser une approche globale des problématiques : Ecodeva et CPIE de l'Elorn

Organisation de réunions publiques pour sensibiliser et présenter le diagnostic

Animation d'ateliers thématiques en 2009 avec l'appui du CPIE de l'Elorn :

- Production et consommation durables
- Maîtrise de l'énergie et développement des énergies renouvelables
- Espaces verts, espaces naturels et jardins
- Solidarités, inter-génération et cohésion sociale
- Réduction des déchets

Recrutement d'un chargé de mission mi-2009 : Hélène Magueur

Descriptif du programme d'actions

Synthèse et intégration du programme électoral, des politiques initiées en début de mandat et du résultat des ateliers de concertation dans le cadre de l'agenda 21 pour formaliser le programme d'actions agenda 21

Une arborescence en 4 axes, comprenant 37 fiches-objectifs priorisées et évaluées financièrement :

- Axe 1 : Construire une ville centre, au cadre de vie préservé et favorisant le lien social (5 fiches)
- Axe 2 : Soutenir une vie sociale riche et œuvrer pour la cohésion sociale (12 fiches)
- Axe 3 : Favoriser une économie locale durable et responsable (8 fiches)
- Axe 4 : Préserver l'environnement et le cadre de vie (11 fiches)

Plusieurs actions ambitieuses :

- révision du PLU avec diminution des zones constructibles, renouvellement urbain, éco-quartier de 320 logements, schéma de déplacements doux ;
- opération Voltalis : 150 foyers équipés ;
- opération foyers-témoins pour les déchets ;
- révision du tarif de l'eau (tarification progressive)...

Mise en œuvre, évaluation

Désignation d'un élu-référent par fiche action

Tableau de suivi de l'avancement des actions mis à jour tous les 6 mois

Série d'indicateurs renseignés une fois par an

Organisation d'un point d'étape une fois par an

Un comité de suivi composée de 42 personnes au départ

Une journée de réflexion entre élus en 2012

Lancement d'une évaluation qualitative pour étoffer le bilan à 3 ans en 2013, dans la perspective d'une réorientation de l'agenda 21 après les élections de 2014

La gouvernance

Modalités de gouvernance interne

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Un maire et un adjoint au développement durable très porteurs et moteurs • Fusion du pilotage des politiques municipales et de l'agenda 21 : au départ, un comité de pilotage spécifique présidé par l'adjoint en charge du développement durable, puis un pilotage assuré par le bureau municipal, sous l'égide du maire • Recrutement d'une chargée de mission en interne (intégration de l'ensemble des politiques municipales au sein de l'agenda 21, lancement de la mise en œuvre) 	
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Une commune dont les services sont en cours de structuration : très peu de cadres A (5), de nombreux agents de catégorie C • Recrutement récent d'une nouvelle DGS qui propose un mode fonctionnement différent • Un bureau municipal constitué du maire, des adjoints et des responsables de services, auquel deux autres élus « tournants » sont invités 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de cadres en interne pour accompagner la réalisation des actions • Insuffisante implication des agents dans le montage des projets

Modalités de gouvernance externe (partenaires et habitants)

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Environ 100 personnes mobilisées en phase d'élaboration, plusieurs centaines lors de la fête de l'eau en 2012 • Un maire et un adjoint au développement durable très porteurs et moteurs • Des élus intégrés dans les réseaux existants • Des élus issus du milieu associatif, ce qui modère la manière dont ils exercent leur mandat • Des habitants qui répondent favorablement • Un comité de pilotage qui a construit les indicateurs d'évaluation (25 participants) 	<ul style="list-style-type: none"> • Un bureau d'études qui n'a pas donné entière satisfaction • Des participants pour la plupart impliqués dans les réseaux locaux, déjà sensibilisés et informés

<p>Mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habitude ancienne de co-construction des projets et actions avec les habitants : pour chaque nouveau projet, création d'un groupe de travail intégrant des non-élus, dès la conception du projet ; transmission aux commissions municipales puis au conseil municipal d'un projet complètement abouti • Efforts permanents d'aller chercher les acteurs locaux : création d'une commission extra-municipale de l'eau, structuration des artisans en association, création d'une dynamique associative autour des jardins partagés, projet de mise en place de comités de quartiers... • Des habitants qui répondent favorablement et sont force de proposition • Un fort recours aux bénévoles, notamment pour ce qui concerne les actions du volet social • Organisation d'une fête annuelle avec visite d'équipements publics, sensibilisation et moment festif • Embauche annuelle d'un animateur Breizh bocage 	<ul style="list-style-type: none"> • Des difficultés à associer les agriculteurs • Une communauté de communes très peu motrice, bipolaire (Plabennec et le littoral) • Pas de relais de la démarche agenda 21 au niveau communautaire pour l'instant mais un projet d'agenda 21 communautaire pour le prochain mandat • Arrêt du comité de suivi (3 participants) : difficulté à faire du suivi un objet de travail mobilisateur • Un essoufflement dans la participation des habitants : manque de nouveaux objets de travail ? • •
----------------------	---	---

Enjeux, besoins et pistes de travail

Souhait d'une structure d'appui **pour les élus** des communes de 5 000 à 50 000 habitants, au niveau départemental ou régional (accompagnement méthodologique, échanges d'expériences), sur le mode de BRUDED, très bien adapté aux petites communes rurales

Deux axes de travail : actions dans le domaine économique, mobilisation des acteurs

Possibilité de saisir l'opportunité d'un jumelage avec une commune de Bavière pour travailler aussi sur le développement durable et pas seulement les loisirs et la culture

Sources

Entretiens avec :



Hélène Magueur,
chargée de mission



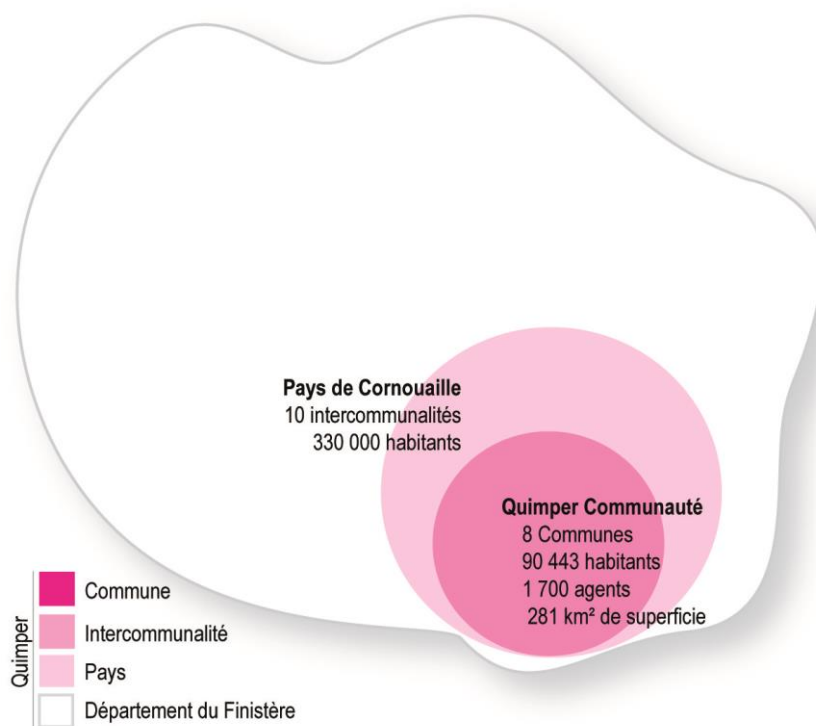
Jean-Yves Piriou, adjoint en charge du
développement durable et de l'environnement



Marie-France Tanguy,
membre d'une association

QUIMPER COMMUNAUTE

Fiche d'identité de la collectivité



Rappel de la démarche de développement durable

Historique de la démarche de développement durable

Engagement de mettre en place un agenda 21 au moment des élections de 2008 (programme politique négocié entre le PS et les Verts)

Délibération pour l'élaboration de l'agenda 21 fin 2008

Désignation d'un vice-président en charge du développement durable et de l'environnement

Création d'un emploi de chargé de mission agenda 21 sur un poste de directeur : Jocelyne l'Hyver

Choix d'un bureau d'études en 2009 (assistance à maîtrise d'ouvrage) : Oxylia (diagnostic) et Horizons DD (sensibilisation)

Sensibilisation des élus et des agents sur un mode ludique (théâtre-forum)

Organisation d'un forum agenda 21 en 2009 pour les habitants : présentation du diagnostic et des grandes orientations sous une forme ludique (présence de clowns, saynettes), avec accueil des enfants

Animation d'ateliers de production internes (élus et agents)

Désignation d'ambassadeurs agenda 21 en interne

Animation de groupes de travail avec les acteurs socio-économiques

Finalisation du diagnostic fin 2009

Définition des axes stratégiques avec les acteurs socio-économiques, les élus et les agents

Emergence de 150 actions

Ecriture de 100 fiches-actions par les pilotes désignés dans les services

Plan d'action voté en juin 2011

Descriptif du programme d'actions

Un agenda 21 appuyé avant tout sur les politiques communautaires, valorisant de nombreuses actions déjà lancées

Une arborescence en 10 axes stratégiques, comprenant 100 actions :

- Axe 1 : un développement communautaire durable (8 actions)
- Axe 2 : une urbanisation raisonnée et équilibrée (4 actions)
- Axe 3 : se déplacer autrement (11 actions)
- Axe 4 : une économie durable et solidaire (15 actions)
- Axe 5 : répondre aux nouveaux enjeux énergétiques et climatiques (13 actions)
- Axe 6 : un habitat communautaire équilibré et équitable (5 actions)
- Axe 7 : biodiversité et ressources naturelles (14 actions)
- Axe 8 : un territoire adapté aux besoins de tous (6 actions)
- Axe 9 : participer ensemble à la vie du territoire (5 actions)
- Axe 10 : sensibiliser tous les acteurs au développement durable (19 actions)

Quelques actions emblématiques :

- Refonte du projet communautaire de développement sur la base de l'agenda 21 (équipements, aménagements, investissements),
- Plan climat énergie territorial et démarche Cit'ergie,
- Mise en place d'un dialogue de gestion et détermination d'indicateurs de gestion,

Mise en œuvre, évaluation

Désignation d'un agent pilote et d'un élu-référent par action

Travail d'évaluation prévu en 2013, réalisé en interne (réseau d'ambassadeurs agenda 21) avec l'appui de la DREAL

Retour vers les acteurs envisagé en 2014

La gouvernance

Modalités de gouvernance interne

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Un vice-président expert des questions de développement durable • Une chargée de mission ex-DRH spécialisée en conduite de projet et accompagnement au changement, sur un poste de directeur rattaché directement à la DGS • Un comité de pilotage spécifique ne comprenant que des élus : le président, le directeur de cabinet, la DGS, un élu par commune et le vice-président en charge du développement durable • Un comité stratégique restreint : directeur de cabinet, DGS, vice-président, chargée de mission 	
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Un vice-président convaincant qui a contribué au décloisonnement entre élus et appréhendé sa délégation de manière transversale • Une démarche portée par le président et le vice-président • Renouvellement et féminisation des cadres • Création d'un service énergie pour le plan climat (recrutement d'un conseiller en énergie partagé et utilisation du tableur Climat pratique) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'absence de service et de budget importants pour l'agenda 21 engendre un rapport de force défavorable avec les politiques sectorielles • Besoin de compétences multiples (expertise technique, communication...) • Un fonctionnement des collectivités qui reste vertical

Modalités de gouvernance externe (partenaires et habitants)

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Une démarche participative de qualité avec de multiples groupes de travail • Un appui méthodologique dans l'élaboration des Agenda 21 communaux 	<ul style="list-style-type: none"> •

<p>Mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un fort portage politique et technique • Une habitude ancienne de dialogue et de co-construction à Quimper (conseils de quartier, transport, rythmes scolaires, grands projets urbains) • Des services mutualisés avec la ville-centre • Dans le PCET, un engagement à accompagner les communes périphériques à l'appui d'un outil : Climat pratique • Climat pratique, une démarche transversale et un outil de remobilisation • Un Agenda 21 communautaire en articulation avec les Agenda 21 communaux (déplacement, énergie) • Un rôle d'entraînement significatif : diffusion des outils et des réflexions au sein de Quimper Cornouaille Développement, notamment vers les communautés de communes du pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse du poids juridique du concept d'agenda 21 • Une approche très légaliste et peu volontariste des agenda 21, d'où une difficulté à aborder des sujets hors-compétence (la biodiversité par exemple) • Des enjeux politiques centrés ailleurs
----------------------	--	--

Enjeux, besoins et pistes de travail

Besoin d'un cadrage institutionnel et réglementaire plus fort

Souhait d'une manière d'évaluer la part budgétaire relevant du développement durable

Sources

Entretiens avec :



Jocelyne L'Hyver,
chargée de mission agenda 21



Denez L'Hostis, vice-président en
charge du développement durable
et de l'environnement



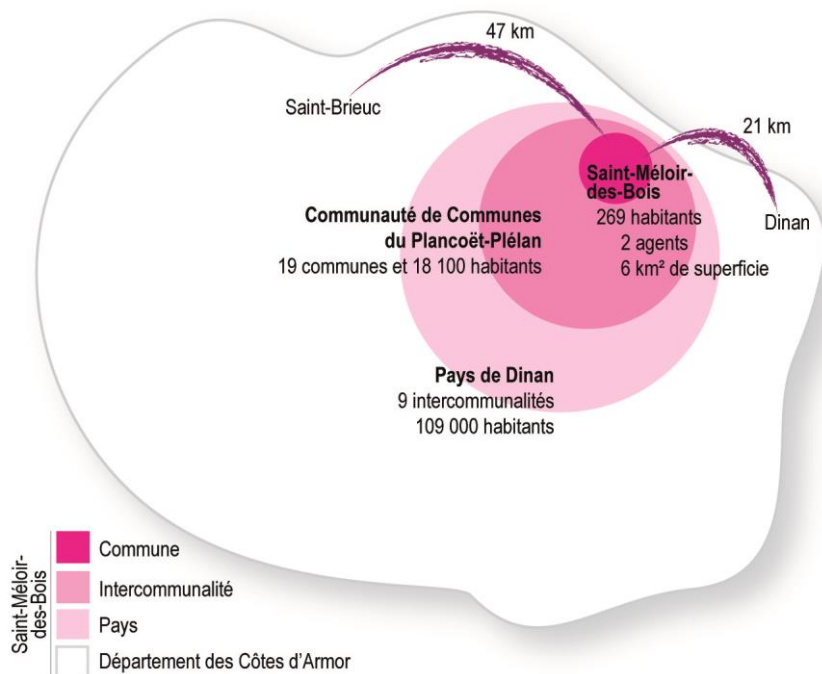
Chantal Peron, DGS de Plomelin



Franck Pichon, maire de Plomelin

SAINT-MELOIR-DES-BOIS

Fiche d'identité de la collectivité



Rappel de la démarche de développement durable

Historique de la démarche de développement durable

Un constat pessimiste en 1995, au moment du changement d'équipe municipale : 195 habitants dont 120 adhérents au club des aînés, plus de commerces, des friches agricoles à proximité du centre-bourg (7 porcheries amiantées, des fosses)

Prise de contact avec la DIREN, qui propose l'idée d'un agenda 21

Prise de contact avec l'association SOS Villages, rebaptisée depuis Notre Village

Lancement d'une démarche Village fleuri

Dépollution des friches industrielles et installation d'un menuisier (atelier et habitation), suivie de l'embauche de deux salariés

Réhabilitation du clocher de l'église et remplacement des cloches

Elaboration de l'agenda 21 en 2000-2001 avec l'appui des permanents de l'association Notre Village : diagnostic, animation de trois ateliers thématiques avec la population (environnement, social, économique), réunion publique, commission de travail pour la formalisation du document (hiérarchisation, priorisation)

Signature d'une charte Agenda 21

Reconnaissance par l'Association des Maires de France

Descriptif du premier programme d'actions

Objectif majeur de l'agenda 21 : relancer l'activité économique et développer le lien social

Une arborescence organisée selon les 5 finalités du développement durable, comprenant 3 fiches-actions :

- Lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère (2 fiches),
- Préservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources (0 fiche),
- Epanouissement de tous les êtres humains (0 fiche),
- Cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations (0 fiche),
- Dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables (1 fiche).

Mise en œuvre, évaluation

Plusieurs actions emblématiques :

- Réhabilitation d'une crêperie-bar par un groupe de bénévoles (comprenant notamment le conseil municipal) et installation d'un couple de gérants,
- Arrêt de l'éclairage public du 15 mai au 15 août,
- Mise en place d'une brigade verte (formée de retraités) pour assurer l'entretien manuel du bourg (0 phyto).

Evaluation et renouvellement de l'agenda 21 en 2011, à l'appui des comptes-rendus des conseils municipaux, de la comptabilité, de la mémoire des acteurs principaux

Descriptif du deuxième programme d'actions

Une arborescence organisée selon les 5 finalités du développement durable, comprenant 12 fiches-actions :

- Lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère (2 fiches),
- Préservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources (4 fiches),
- Epanouissement de tous les êtres humains (2 fiches),
- Cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations (2 fiches),
- Dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables (2 fiches).

La gouvernance

Modalités de gouvernance

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Un maire charismatique, qui a su convaincre : « <i>une façon d'être, de faire passer les messages</i> » • Une approche patrimoniale au départ, qui a permis de fédérer les habitants : « <i>il faut s'ancrer dans l'histoire, pour faire du développement durable</i> » • Des documents très accessibles et clairs de Notre Village pour l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> •
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Un noyau de 4 personnes sur lesquelles tout repose : le maire, l'adjoint, l'agent, la secrétaire de mairie • Forte implication du maire dans l'action (au côté des brigades vertes, dans le groupe de bénévoles pour réhabiliter le bar etc.) • Embauche en 2008 d'un nouvel agent qui « <i>fait du développement durable sans le savoir</i> » : développement des relations avec les habitants autour du fleurissement du bourg (brigades vertes, commandes groupées de plants avec des particuliers, relais estival pour l'arrosage, co-construction des améliorations...) • Une secrétaire de mairie qui fait de la pédagogie • Volonté de recourir à l'entraide • Appui sur la labellisation (Notre Village terre d'avenir, Village fleuri, Village du patrimoine rural de Bretagne) • Un « <i>effet domino</i> » : constitution de nouvelles associations, enchaînement des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Un manque d'appui méthodologique : « <i>j'ai fait à ma façon, on est un peu livré à soi-même</i> » • Manque de temps et de moyens financiers • Besoin de relais

Enjeux, besoins et pistes de travail

Besoin de moyens financiers

Souhait d'un appui méthodologique

Sources

Entretiens avec :



Michel Desbois, maire



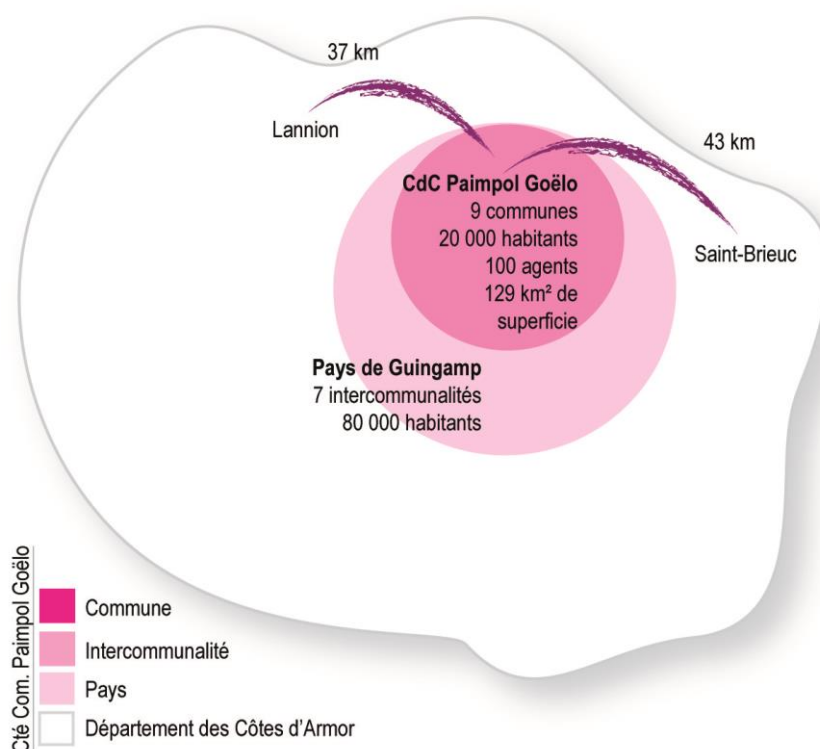
Didier Rebout, agent technique



Geneviève Feulin, secrétaire de mairie

COMMUNAUTE DE COMMUNES PAIMPOL-GOËLO

Fiche d'identité de la collectivité



Rappel de la démarche de développement durable

Historique de la démarche de développement durable

Emergence du projet en 2008 avec l'arrivée de nouveaux élus

Rédaction par les élus d'un projet de territoire en tout début de mandat, définissant les grandes orientations et comprenant un préambule sur la réalisation d'un agenda 21

Délibération pour l'élaboration de l'agenda 21 en février 2009

Recrutement d'une chargée de mission en septembre 2009

Animation et rédaction de l'agenda 21 en interne

Animation de quatre ateliers de travail sur le diagnostic avec l'ensemble des acteurs du territoire au printemps 2010 :

- Habiter et se déplacer autrement,
- Produire et travailler autrement,
- Préserver l'avenir,
- Vivre ensemble.

Organisation d'une réunion publique sur les enjeux en octobre 2010 (avec l'appui d'un animateur journaliste et de plusieurs intervenants)

Organisation d'un forum des commissions pour faire émerger les propositions d'actions en novembre 2010

Animation des quatre ateliers de travail sur les propositions d'action fin 2010 (avec l'appui du CPIE de la baie de Morlaix)

Organisation d'un forum en février 2011 pour le partage des actions et leur approfondissement

Validation du programme d'action en mars 2011 par le conseil communautaire

Réunion d'information dans les conseils municipaux de toutes les communes du territoire

Descriptif du programme d'actions

Le concept de développement durable sous-tend le projet de territoire ; toutes les actions qui ont émergé depuis le projet de territoire sont dans l'agenda 21

C'est un agenda 21 du territoire : « *on a laissé venir les acteurs du territoire dans la mise en œuvre* »

Un programme d'actions organisé en 4 axes selon les finalités du développement durable, comprenant 30 fiches-objectifs dont une transversale :

- Fiche transversale : Renforcer l'attractivité du territoire par un développement durable et une évolution démographique dynamique
- Axe 1 : Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère (12 fiches)
- Axe 2 : Préservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources (5 fiches)
- Axe 3 : Dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables (5 fiches)
- Axe 4 : Cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations – Epanouissement de tous les êtres humains (7 fiches)

Des actions ambitieuses dans le domaine de l'eau, sur les aspects quantitatifs et qualitatifs, en lien avec la présence de nombreux parcs conchylicoles en baie de Paimpol

Achat de trois véhicules électriques pour les services communautaires

Mise en œuvre, évaluation

Désignation de référents techniques et de référents élus

Création d'indicateurs de suivi

Mise en œuvre par les services des actions relevant de leurs compétences

Réalisation d'un bilan en cours sur l'agenda 21 interne et territorial

La gouvernance

Modalités de gouvernance interne

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration	<ul style="list-style-type: none"> Constitution d'un comité de pilotage agenda 21 d'une quinzaine de personnes en faisant appel aux élus communautaires, au côté du vice-président en charge du développement durable et de l'environnement, de la chargée de mission, du chef de service patrimoine naturel et du DST (environ 2 élus de chaque commission) 	<ul style="list-style-type: none"> Un chargé de mission agenda 21 rattaché au pôle technique, service espaces naturels/agenda 21 s
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Des services déjà très impliqués Entre élus, un état d'esprit qui a changé : « on est sorti du débat les écolos contre les autres » Arrêt du comité de pilotage agenda 21 pour faciliter la prise en main par les commissions Davantage de réunions bilatérales entre commissions Une commission environnement qui s'est étoffée, pour faire office de commission transversale Une conduite des actions selon un mode projet 	<ul style="list-style-type: none"> Volonté politique de ne pas reconduire le poste de chargé de mission agenda 21

Modalités de gouvernance externe (partenaires et habitants)

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration	<ul style="list-style-type: none"> Environ 80 à 90 personnes mobilisées lors des réunions publiques, 150 pendant les ateliers de travail Une seconde réunion publique organisée à l'appui d'ateliers de travail productifs 	<ul style="list-style-type: none"> Une première réunion publique organisée selon un mode classique de table-ronde : « elle n'a de rond que le nom, c'est de l'information descendante »
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Présence d'actions dont la mise en œuvre implique les communes ; une réflexion commune sur les rythmes scolaires actuellement Association des habitants à la mise en œuvre des actions lorsqu'elles s'y prêtent 	<ul style="list-style-type: none"> Une difficulté à impliquer davantage les communes, dans les pratiques notamment : « elles attendent qu'on les aide, mais en même temps, elles ne veulent pas qu'on fasse à leur place »

Enjeux, besoins et pistes de travail

Une meilleure répartition des compétences entre les collectivités territoriales

La révision de la politique normative (exemple des sites inscrits)

Sources

Entretiens avec :



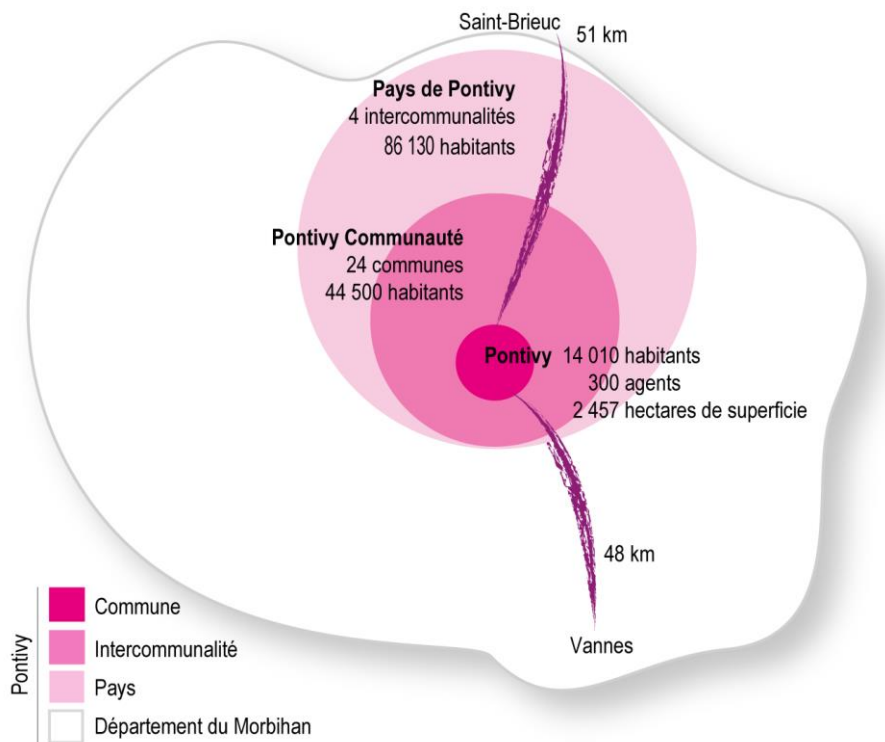
Stéphanie Allanioux, responsable espaces naturels/agenda 21



Michel Raoult, vice-président en charge du développement durable et de l'environnement

PONTIVY

Fiche d'identité de la collectivité



Rappel de la démarche de développement durable

Historique de la démarche de développement durable

Emergence du projet après les élections de 2008, au cours du 3^e mandat de la même équipe municipale, avec l'ambition de porter un programme d'action concret et pas de se limiter à la communication

Création d'un comité de pilotage interne comprenant des élus et des responsables des services

Recrutement concomitant d'un chargé de mission : Gaël Cadoret

Grande enquête à la population en ligne et sur support papier, distribuée par les élus, sur l'image de la ville, la connaissance du développement durable, les motivations à s'engager

Sensibilisation des agents et des élus avec Nature et Culture

Organisation d'ateliers avec les agents animé par le chargé de mission pour alimenter un état des lieux, proposer et définir des thèmes prioritaires d'action en interne

Animation de groupes internes thématiques avec les agents et les élus par le chargé de mission (production, circulation et stockage de l'information, économie des flux, déchets, commande publique)

Recrutement d'un bureau d'études en décembre 2009 pour mieux gérer les débats publics (Kolibri, Nature et Culture) et réaliser un bilan carbone (Climat mundi)

Création en 2010 d'un groupe de pilotage plus large appelé Forum 21 (appel à propositions et courriers) : diagnostic sensible, choix des thèmes du débat avec la population

Animation de 5 ateliers avec la population :

- Mieux construire, urbaniser, se développer
- Mieux gérer l'eau, l'énergie, les déchets,
- Développer l'attractivité de Pontivy,
- Faciliter l'émergence d'une économie durable,
- Mieux vivre ensemble.

Présentation des propositions des habitants au forum 21, puis aux commissions municipales

Restitution des fiches-actions au conseil municipal en mars 2012

Approbation du programme d'actions en juin 2012

Descriptif du programme d'actions

Une arborescence en 4 axes, comprenant 49 fiches-actions inscrites dans un calendrier de réalisation précis et dont les implications financières sont prises en compte dans chaque ligne concernée au budget global de la ville :

- La ville responsable (13 fiches-actions),
- La ville qui relie (18 fiches-actions),
- La ville qui progresse (4 fiches-actions),
- La ville partenaire (14 fiches-actions).

Plusieurs actions ambitieuses :

- utilisation de logiciels libres,
- recrutement d'un économiste des flux à mi-temps pour travailler sur les économies d'énergie,
- développement d'une culture d'achat et d'outils en faveur de la commande durable.

Mise en œuvre, évaluation

Un travail sur les indicateurs d'action avec les commissions municipales, qui reste imparfait (manque de fiabilité, complexité)

Réalisation d'un bilan d'activité annuel, par rapport au calendrier prévisionnel de réalisation des actions, suivi d'une réunion publique

La gouvernance

Modalités de gouvernance interne

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Une double-gouvernance agenda 21 et politiques municipales : coexistence du comité de pilotage agenda 21 et du bureau municipal ; lien assuré par le conseiller municipal en charge de l'agenda 21 • Recrutement d'un chargé de mission expérimenté et rattachement direct au DGS 	<ul style="list-style-type: none"> •
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Une feuille de route claire (lisibilité, cohérence) pour les directeurs de services • « Le comité de pilotage permet de prendre du recul, d'aiguillonner ; c'est le gardien du temple » • Un agenda 21 utilisé comme un outil de management • Davantage de transversalité entre les commissions municipales (fusion ponctuelle des commissions travaux et environnement et réunions conjointes des commissions Action culturelle et vie associative et Démocratie locale et information) <ul style="list-style-type: none"> • Une grande motivation des agents : « on sous-estime l'envie des agents de faire bien » • Rapprochement des élus et des agents grâce aux groupes internes • De grands progrès en matière de commande publique (clauses sociales, clauses environnementales, structuration) • Recrutement d'un économiste des flux et d'un journaliste • Un rapprochement géographique des services administratifs • Depuis 2010, un temps fort annuel de bilan avec les agents (différentes formules testées) ; en 2012, visites de réalisations communales proposées sur trois créneaux différents, sur le temps de travail (50 agents présents sur 180, très satisfaits) 	<ul style="list-style-type: none"> • La difficulté à transformer une volonté politique en actions concrètes • Une adhésion variable de la part des conseillers municipaux ; un portage politique limité • De petites équipes, souvent une seule personne par dossier

Modalités de gouvernance externe (partenaires et habitants)

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Environ 200 personnes mobilisées • Multiplication des outils pour toucher le plus largement possible (enquête papier, réunions publiques, internet...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Un agenda 21 pas encore complètement intégrateur • En fonction de l'implication des commissions municipales, certains sujets moins bien pris en compte (politique sociale, jeunesse par exemple) • Difficulté à emmener les habitants à se projeter à l'échelle de la ville et sur le long terme
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Un travail utile de communication et de sensibilisation à travers un site internet organisé comme un blog (200 à 300 visiteurs uniques par mois, plus de 350 articles publiés) • Nécessité de cibler les acteurs pour mobiliser • Un objectif de concevoir un outil méthodologique pour l'animation de la concertation autour des projets d'équipements ou d'aménagements • Des échanges réguliers avec l'EPCI sur différentes politiques, dont l'agenda 21 • Intérêt de la labellisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à mettre en œuvre la concertation : peu de personnes présentes, des gens déjà impliqués par ailleurs, plus enclins à évoquer les sujets polémiques qu'à envisager l'avenir

Enjeux, besoins et pistes de travail

Pas de besoin méthodologique (« *les méthodes existent* »)

Intérêt d'une carotte financière

La nécessité pour l'Etat de légiférer afin de progresser dans les différents domaines (exemples de la réglementation thermique, de l'éclairage des vitrines...).

Sources

Entretiens avec :



Pierre Giralton, conseiller municipal chargé de l'agenda 21



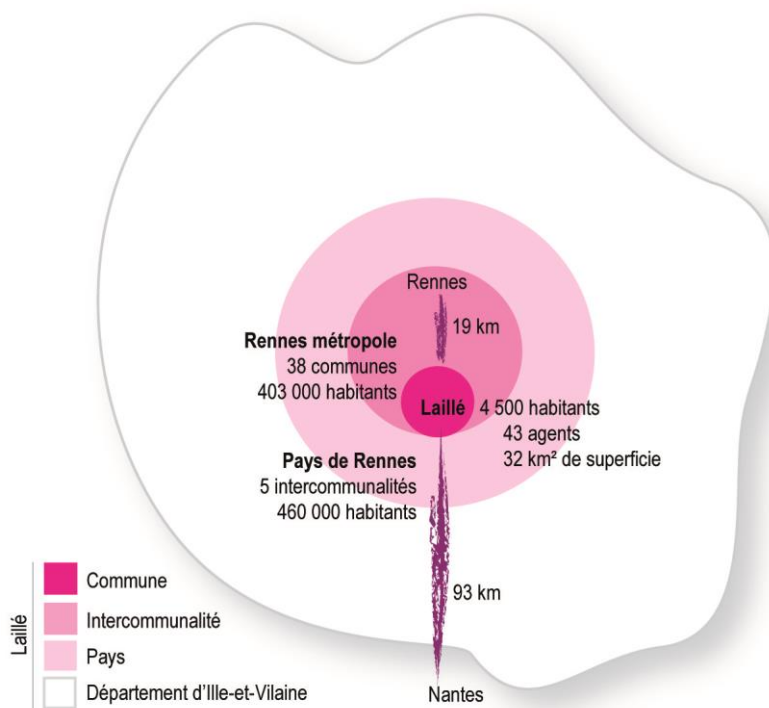
Gaël Cadoret, chargé de mission agenda 21



Roland Pichon, DGS

LAILLE

Fiche d'identité de la collectivité



Rappel de la démarche de développement durable

Historique de la démarche de développement durable

Emergence de l'idée d'agenda 21 pendant la campagne des élections de 2008

Choix d'un bureau d'études en 2009 : Nature et Culture et Kolibri

Organisation d'une première réunion publique pour développer une culture commune

Des réunions de sensibilisation avec les agents et avec le conseil municipal

Création d'un comité de pilotage composé d'élus, d'agents, des représentants d'associations, d'acteurs économiques

Animation d'ateliers thématiques pour faire émerger des actions

Formalisation du programme d'actions

Approbation en conseil municipal en 2011

Présentation aux habitants au cours d'une réunion publique en 2012

Descriptif du programme d'actions

L'agenda 21 est totalement intégrateur

Une arborescence en 8 enjeux, comprenant 39 fiches-actions priorisées et évaluées financièrement :

- Enjeu 1 : Tendre vers la souveraineté énergétique de Lailé (5 actions)

- Enjeu 2 : Favoriser les déplacements alternatifs à la voiture individuelle (5 actions)
- Enjeu 3 : Aménager le territoire de manière économe (2 actions)
- Enjeu 4 : Préserver les espaces naturels, les paysages (2 actions)
- Enjeu 5 : Préserver la ressource en eau et réduire la production de déchets (6 actions)
- Enjeu 6 : Tendre à davantage de solidarité sur la commune (9 actions)
- Enjeu 7 : Construire une identité communale et développer la citoyenneté (3 actions)
- Enjeu 8 : Développer les potentiels économiques locaux (7 actions)

Plusieurs actions emblématiques :

- Création d'un équipement sportif et culturel baptisé Archipel, avec réflexion amont avec la population, infiltration des eaux pluviales, conservation des haies bocagères (taux maximum de la subvention Eco-FAUR) ;
- Rénovation de l'éclairage public et des éclairages de Noël ;
- Expérimentation de l'accueil des personnes âgées isolées dans la cantine scolaire.

Mise en œuvre, évaluation

Suivi régulier des actions avec retour au comité de suivi et à la population

La gouvernance

Modalités de gouvernance interne

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Un maire impliqué de longue date dans les dynamiques collectives • Création d'un comité de pilotage comprenant des acteurs associatifs et économiques • Un bureau d'études à l'écoute des attentes des élus et des agents 	<ul style="list-style-type: none"> •
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation du comité de pilotage en comité de suivi (avec un léger changement de composition) • Davantage de transversalité entre services grâce à ce comité, notamment entre services techniques et services administratifs • Pilotage technique assuré par la DGS en direct • Une appropriation collective des agents : « ils ont adhéré rapidement à partir du moment où on a eu une approche pragmatique » • Un binôme d'élus dynamiques et complémentaires pour le portage et l'animation de l'agenda 21 • Des recrutements récents orientés très DD 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources pour recruter une personne dédiée à l'agenda 21

Modalités de gouvernance externe (partenaires et habitants)

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Un bureau d'études qui développe une méthode pertinente • Environ 100 personnes mobilisées • La volonté d'éviter un discours trop alarmiste, qui inhibe : « faites ce que vous voulez, quand vous pouvez » • Un maire imprégné de la culture de la concertation : « le maire a la responsabilité d'organiser, pas de porter ; travailler comme cela est un véritable apprentissage » 	
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Un binôme d'élus dynamiques et complémentaires pour le portage et l'animation de l'agenda 21 • Une appropriation collective des élus du conseil municipal • Des habitants systématiquement associés aux projets : information via les panneaux et les journaux, inscription des volontaires, constitution de comités représentatifs • Un important travail de concertation avec la population pour l'adhésion de Laillé à Rennes Métropole (interventions d'élus, blog...) • Un événement festif fondateur avec la Fête des illuminations • Structuration des entreprises de la commune en association à l'initiative de la municipalité (en 2009) • Un travail particulier avec les jeunes : « démarchage individuel », mise en place de bourses de jeunes, animations hors les murs de la maison des jeunes, conception de projets pour et avec les jeunes (skate parc, kiosque à musique...), réalisation d'un film sur l'agenda 21, un conseil local de jeunes animé par le délégataire du service jeunesse... • Un effort important de communication à l'appui du Laillus, magazine lancé en 2009 • Adhésion à BRUDED, qui a apporté une aide à chaque étape 	<ul style="list-style-type: none"> • L'adhésion à Rennes Métropole a été très chronophage et a pollué les débats de l'agenda 21 • Un concept qui reste difficile à faire passer : « je ne suis pas sûre qu'on ait réussi à faire passer l'idée que ce n'est qu'une liste d'actions » • Le manque de moyens est un frein, même si certaines actions ne coûtent rien • Certaines associations ne jouent pas le jeu dans les équipements municipaux

Enjeux, besoins et pistes de travail

RAS

Sources

Entretiens avec :



Madly Dréano, DGS



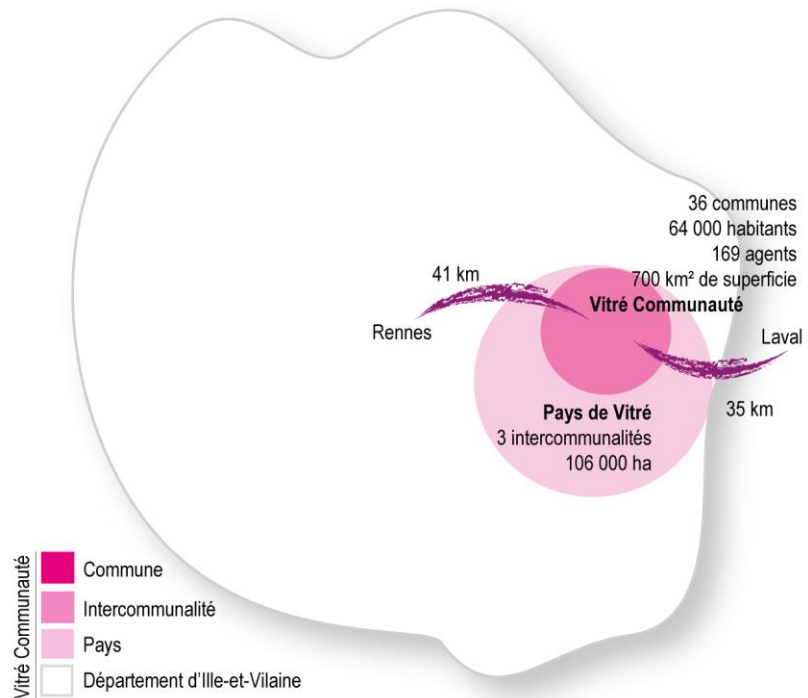
Catherine Joubaud, adjointe en charge du développement durable et de la communication



Margot Briand et Laurine Paillette,
jeunes de Laillé

VITRE COMMUNAUTE

Fiche d'identité de la collectivité



Rappel de la démarche de développement durable

Historique de la démarche de développement durable

Un ancrage historique dans les politiques environnementales de Vitre communauté

Volonté forte du président d'engager un agenda 21 au moment de la création de l'agglomération le 1^{er} janvier 2002

Un premier travail d'approche réalisé par deux stagiaires

Recrutement d'un chargé de mission pour élaborer l'agenda 21 en interne

Un forum de lancement grand public avec une compagnie de théâtre à la rentrée 2007

Animation de trois groupes de travail thématiques avec l'appui d'un bureau d'études pour faciliter les prises de paroles et objectiver les débats

Travail de tri pour constituer un programme d'action complet et cohérent avec les compétences de Vitre Communauté

Réunion de restitution aux membres des groupes de travail fin 2008

Non-renouvellement du poste de chargé de mission

Embauche d'un nouveau chargé de mission en 2010

Descriptif du programme d'actions

L'agenda 21 est le projet de territoire

Une arborescence en 4 orientations, comprenant 35 fiches-actions évaluées financièrement :

- Orientation 1 : pour un développement économique équilibré et favorisant l'emploi durable (7 fiches-actions)
- Orientation 2 : pour un cadre de vie répondant à la diversité des populations et respectueux des ressources naturelles (10 fiches-actions)
- Orientation 3 : pour des services à la population assurant une cohésion sociale sur le territoire (13 fiches-actions)
- Orientation 4 : pour une amélioration des pratiques de la collectivité et une gestion maîtrisée de ses dépenses énergétiques (5 fiches-actions)

Une action emblématique, vraiment territoriale, le PCET :

- Réalisation en interne avec une méthode plus structurée distinguant les agents, les communes, le territoire.

Mise en œuvre, évaluation

Définition des indicateurs

Réalisation d'un bilan à mi-parcours en 2012 avec l'appui de Nature et Culture, dans le cadre du processus de reconduction de la reconnaissance ministérielle (bilan des actions et recueil de la perception des acteurs) :

- concernant les actions, les objectifs sont atteints, mais il faut accélérer la production d'énergie et développer le transport communautaire en desservant toutes les communes,
- des progrès sont à réaliser en termes de concertation, d'évaluation.

Bilan final prévu en fin de mandat, nouvel agenda 21 envisagé après les élections

La gouvernance

Modalités de gouvernance interne

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration		<ul style="list-style-type: none"> • Une chargée de mission développement durable positionnée dans le service environnement
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Un chargé de mission développement durable directement rattaché au DGS • Un mouvement vers davantage de transversalité 	

Modalités de gouvernance externe (partenaires et habitants)

Phases	Points forts et leviers	Points faibles et freins
Elaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Environ 100 personnes mobilisées • Un agenda 21 qui formalise et valorise les actions déjà réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> • La période électorale de 2008 a été néfaste • Une difficulté pour les élus à dépasser la logique d'action pour se projeter dans l'avenir
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Un document fondateur pour la collectivité • Impulsion de la création d'une association d'écologie industrielle regroupant une quinzaine d'entreprises volontaires dans le cadre de l'agenda 21 : financement d'un diagnostic des flux pour chaque entreprise, animation du réseau en phase émergente, mise à disposition de ressources • Le PCET, un second souffle pour la démarche de développement durable : relance de la dynamique, implication des communes et mise en réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Parfois le sentiment de perdre le fil du développement durable dans la mise en œuvre des actions • Une difficulté à mobiliser l'échelon communal ; des communes pourtant sollicitées pour reprendre les actions à leur compte ; des élus communaux davantage intéressés par la redistribution des crédits communautaires que par la réalisation de l'agenda 21 • Une difficulté aussi à associer le grand public au-delà des « <i>profils de convaincus</i> », un essoufflement (30 personnes à la réunion de restitution du bilan en 2012) • La communauté de communes, un échelon mal connu et peu favorable pour les actions de proximité • Une démarche chronophage

Enjeux, besoins et pistes de travail

Des appuis financiers pour la mise en œuvre des actions.

Sources

Entretiens avec :



Louis Ménager, vice-président en charge du développement durable et de l'environnement



Benoit Hubert, chargé de mission agenda 21



Amélie Ménager, directrice développement durable qualité et environnement à la SVA

Annexe 2 : Liste des acteurs filmés

Collectivité	Nom	Fonction
Saint-Méloir-des-Bois	Michel DESBOIS et Geneviève FEULIN	Maire et secrétaire de mairie Filmés le 28 août à la mairie
CdC Paimpol-Goëlo	Michel RAOULT et Stéphanie ALLANIOUX	Vice-président DD et animatrice A21 Filmés le 10 septembre à la communauté de communes
Plabennec	Jean-Yves PIRIOU	Adjoint DD Filmé le 19 septembre à la mairie
Quimper Communauté	Denez L'HOSTIS	Vice-Président en charge du DD Filmé le 19 septembre à la mairie
Laillé	Mme JOUBAUD	Adjoint DD Filmée le 17 septembre à la mairie
	Laurine PAILLETTE	Jeune Filmée le 17 septembre sur le terrain de sport.
Vitré communauté	Benoit HUBERT	Animateur A21 Filmé le 17 septembre à la communauté de communes
Pontivy	Roland PICHON	DGS Filmé le 10 septembre à la mairie

Annexe 3 : Grille d'entretien filmé

Les questionnaires des entretiens filmés ont été préparés à l'issue de l'audit et en tenant à la fois compte des résultats de l'étude et des remarques du groupe de pilotage. Ils ont été conduits selon une méthode semi-directive, l'objectif étant d'amener la (ou les) personne(s) filmée(s) à reformuler des points importants abordés lors de l'audit. L'objectif était aussi d'amener la (ou les) personne(s) interviewée(s) à préciser des aspects complémentaires peu ou insuffisamment abordés lors des premiers entretiens dans la perspective de monter ensuite des films en croisant des points de vue sur une même thématique.

■ Comprendre la mise en œuvre et les objectifs de l'agenda 21 :

- Quand avez mis en place l'agenda 21 de votre territoire ? Comment ?
- Avec quels objectifs ?
- Quelles actions emblématiques ?
- Quels résultats positifs, quelles difficultés ?

■ Comprendre le pilotage de la démarche :

- Comment se positionne le pôle développement durable dans votre collectivité ?
- Quels choix avez-vous fait en matière de pilotage de la démarche ?
- Avec quels résultats ?
- Avec quels ajustements et résultats de ces ajustements ?

■ Comprendre les méthodes d'animation (élaboration) des projets puis les modes de mobilisation dans la durée :

- Quel processus de concertation avez-vous mis en place et pourquoi ? Concertation et/ou information ?
- Avec quel résultat ? Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?
- Quels enseignements en tirez-vous ?

■ Comprendre les méthodes d'animation (élaboration) des projets puis les modes de mobilisation dans la durée (suite) :

- Qui associez-vous (en interne) à la mise en œuvre des projets ? pourquoi ? (comment mobilisez-vous dans la durée)
- Avec quels outils ? Avec quel résultat ? Positif ? Décevant ? Pourquoi ?
- Où sont les limites et pourquoi ? Qui s'est impliqué (ou non) ?

■ Comprendre l'implication des communes, la capacité à réaliser et suivre les actions :

- Qui associez-vous (en externe) à la mise en œuvre des projets ? Par qui et par quoi sont-ils portés, comment et avec quels effets ?

- Est-ce que vous avez mis en place un processus d'évaluation ? Pourquoi ? Comment ? Avec quels objectifs ?
- Quid de l'implication des citoyens ?
- Quelle est l'influence de l'agenda 21 sur les pratiques de gouvernance ? Quels sont les atouts et les difficultés de ces nouvelles formes ?

■ Effet tâche d'huile

- Quel a été l'élément fort déclencheur de la prise de conscience, de la dynamique ? De l'effet tâche d'huile ?
- Quel est l'impact sur le territoire ?
- Quels sont les limites, les difficultés ?
- Quels sont les nouveaux enjeux et les nouvelles pistes de travail qu'il faudra améliorer (prochaine mandature) ?

■ Pour résumer

- Qu'est-ce que la mise en œuvre de cette démarche vous a apporté (à la collectivité, personnellement) ?
- Comment qualifieriez-vous une telle démarche (effrayante/rassurante, outil pour les élus, nouvelle manière d'envisager la conduite des projets...) ?

Annexe 4 : Préparation des modules de communication autour de la gouvernance dans les A21 - synthèse des échanges du comité de pilotage du 03/08/2013

Facteurs d'identité :

- Parcours et personnalité de l' élu en charge de l' agenda 21
- Histoire du territoire : identité territoriale (patrimoine culturel, etc.), existence de réseaux locaux → St-Méloir, Plabennec
- Taille et structure des collectivités : de la petite commune rurale (interconnaissance, forte proximité des habitants, circuits courts de décision), à la communauté d' agglomération (difficulté à toucher les habitants et les communes membres, fonctionnement vertical des services)
- Initier une réflexion de long terme pour changer le « bruit de fond »
- Instaurer un fonctionnement en mode projet → Laillé et Plabennec
- Responsabiliser les agents sans les culpabiliser → St-Méloir, Laillé
- Respecter les fondamentaux de la concertation (ouverture, diversité, précocité, enrôlement, transparence, transversalité, visites de terrain...) → Plabennec
- Responsabiliser les partenaires (éco-conditionnalité, attribution de missions et de budgets assortis) → Laillé, Plabennec
- Susciter la structuration des partenaires et leur apporter un appui → Vitré Communauté
- L' importance d' un portage politique fort : l' indispensable soutien du sommet de l' exécutif → Quimper Co
- Une démarche qui « forge » la personnalité politique
- Multiplier les formes de rendu pour toucher un maximum d' agents (visite de terrain, etc.) → Pontivy

Oser le débat :

- Parcours et personnalité de l' élu en charge de l' agenda 21
- Adapter les objectifs, les moyens et les méthodes de concertation aux types de territoires : petites communes (relations directes avec l' habitant, implication des habitants dans la réalisation, appui sur le patrimoine et les traditions locaux... → Laillé, St-Méloir), grandes collectivités (stratégie médiatique forte, moments forts attractifs/étonnants, méthodes d' animation originales, élaborées... → CdC Paimpol-Goëlo, Vitré Communauté)
- Se saisir de l' impératif de l' évaluation pour constituer un partenariat
- Penser les relations entre l' exécutif de la collectivité et l' instance de pilotage/suivi de l' agenda 21 : instaurer des moments d' échange réguliers → Pontivy, cas « idéal » = fusion des instances de pilotage → Plabennec
- Pour l' élu, être dans la posture de la page blanche, oser l' ouverture → Plabennec
- Respecter les fondamentaux de la concertation (ouverture, diversité, précocité, enrôlement, transparence, transversalité, visites de terrain...) → Plabennec
- Bénéfice du temps pour développer et s' approprier la concertation
- Impliquer les oppositions (politiques, associations...)
- Réaliser un diagnostic de manière transversale et non thématique
- Communiquer → Pontivy
- Donner une dimension participative à l' évaluation : de la formulation du référentiel d' évaluation aux

préconisations

Libérer les initiatives :

- Expérience de la concertation : le passage de l'agenda 21 au PCET, création de commissions extra, des groupes de travail thématiques temporaires
- Taille et structure des collectivités : de la petite commune rurale (interconnaissance, forte proximité des habitants, circuits courts de décision), à la communauté d'agglomération (difficulté à toucher les habitants et les communes membres, fonctionnement vertical des services)
- Organiser les débats et réflexions de manière transversale (croisement des finalités du DD)
- Instaurer un fonctionnement en mode projet → Pontivy
- Mettre en place des actions simples, concrètes, induisant des dynamiques collectives → Laillé, St-Mélor
- Responsabiliser les partenaires (éco-conditionnalité, attribution de missions et de budgets assortis) → Laillé, Plabennec
- Penser les relations entre l'exécutif de la collectivité et l'instance de pilotage/suivi de l'agenda 21 : instaurer des moments d'échange réguliers → Pontivy, cas « idéal » = fusion des instances de pilotage → Plabennec
- Responsabiliser les agents sans les culpabiliser → St-Mélor, Laillé

Effet tâche d'huile :

- Expérience de la concertation : le passage de l'agenda 21 au PCET, création de commissions extra, des groupes de travail thématiques temporaires
- Adapter les objectifs, les moyens et les méthodes de concertation aux types de territoires : petites communes (relations directes avec l'habitant, implication des habitants dans la réalisation, appui sur le patrimoine et les traditions locaux... → Laillé, St-Mélor), grandes collectivités (stratégie médiatique forte, moments forts attractifs/étonnants, méthodes d'animation originales, élaborées... → CdC Paimpol-Goëlo, Vitré Communauté)
- Susciter la structuration des partenaires et leur apporter un appui → Vitré Co
- L'importance d'un portage politique fort : l'indispensable soutien du sommet de l'exécutif → Quimper Co
- Rendre l'agenda 21 et le projet de territoire les plus cohérents possibles
- Profiter de la mise en place de l'agenda 21 pour réorganiser les services et les commissions → Pontivy
- Faire des progrès en matière de quantification du poids financier des politiques de DD (« budget vert ») → Quimper Co
- Initier une démarche de long terme pour changer le « bruit de fond », territoire d'échange de savoirs (conférences, débats, interpellation...)
- Élargissement à toutes les démarches
- Notion du temps dans l'effet tâche d'huile
- Donner davantage de poids réglementaire aux agenda 21 (par exemple en les couplant à une démarche d'urbanisme)
- Faire évoluer les méthodes de management → Pontivy
- Se saisir des opportunités de recrutement pour faire évoluer les pratiques → Laillé, St-Mélor, Pontivy
- Dédier un poste au suivi et à l'animation de l'agenda 21
- Créer des outils d'évaluation adaptés → Plabennec
- Anticiper le suivi et l'évaluation en phase d'élaboration

Crédits photos

- Couverture :
- Autres photos : IDEA Recherche pour la DREAL Bretagne, dans le respect des droits à l'image accordés par les personnes rencontrées

Réalisation : Comité régional Agenda 21 de Bretagne, IDEA Recherche, ToOT
Coordination : DREAL Bretagne / Coprev / Cpros
Conception graphique : IDEA recherche et DREAL Bretagne / Communication
Crédits photo : Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, IDEA Recherche, ToOT
ISRN : EQ-DRE35/RE--14-01--FR

Contact :

**Direction régionale de l'Environnement,
de l'Aménagement et du Logement Bretagne
Service Connaissance Prospective Évaluation**

Division Connaissance Prospective
Bâtiment Armorique, 10 rue Maurice Fabre
CS96515 - 35065 Rennes Cedex
Tél. 02 99 33 42 92

e-mail : coprev.dreal-bretagne@developpement-durable.gouv.fr