

Licence Professionnelle

Coordinateur de Projet en Education à l'Environnement

pour un Développement Durable et Réseaux

Année universitaire 2011-2012

Volet social et agenda 21

Valoriser l'existant pour favoriser l'innovation



Etudiante :

Martine BUENO-CAZEJUST

Université Montpellier III

SupAgro Florac

Tuteur Pédagogique :

Orane BISCHOFF

SupAgro Florac

Tuteurs de Stage :

Vincent LOCECERE

Alain ROTA

Conseil Général 34

Remerciements :

Je tiens à remercier toute l'équipe du 1^{er} pour leur accueil et leur disponibilité qui m'a été accordée tout au long de ce stage.

Un grand merci tout particulier à Florence et Julie !

Ma reconnaissance va également à Vincent qui, malgré la complexité de sa tâche et le contexte particulier du temps de stage, a su trouver bien souvent du temps pour me permettre de (re)trouver mon chemin. Merci pour ta patience !

J'ai pu échanger avec des gens formidables, impliqués dans l'action, intéressés par la nouveauté qu'a apporté mon stage.

Merci à tous mes collègues de la promo, à l'équipe de Supagro, à Orane sans qui l'aventure n'aurait pas eu lieu.

Et une dédicace spéciale à mon mari

Résumé :

Les collectivités territoriales ont un rôle particulièrement fort et engagé sur les enjeux de développement durable. Leurs compétences leur permettent d'intervenir de façon ajustée auprès de la population. Pour être cohérentes avec leurs actions, elles engagent également leur service dans le projet territorial de développement durable qu'elles mettent en place. Mais cela ne suffit pas pour mettre en avant des changements durables de comportement.

La problématique proposée en deuxième partie se base sur un élément fondamental de toute démarche d'agenda 21 : partir de l'existant. Elle invite à réfléchir sur l'opérationnalité du volet social du projet territorial mis en oeuvre .

La troisième partie démontre qu'à travers un repérage des actions menées, il était possible d'apporter des améliorations afin de rendre plus opérationnel le volet social d'un agenda 21. Des engagements sont nécessaires pour l'ensemble des parties prenantes pour que ce volet social puisse concrètement et à long terme, être un levier et contribuer au changement.

Préambule :

Assistante sociale de formation, je me suis intéressée à la pratique des actions collectives bien avant que celles-ci soient préconisées dans le cadre de la réforme du diplôme d'Etat. Pour moi, l'intervention sociale avait tout son sens lorsqu'elle était ancrée sur le territoire. De plus, dans le cadre de la pratique collective, la participation des acteurs concernés est incontournable.

Je me suis intéressée à la notion d'empowerment à travers une formation à l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des individus et des collectivités (au sens collectif).

A la suite de ce parcours, mon questionnement s'est naturellement orienté vers l'avenir : celui-ci demande de l'attention et il m'a semblé que les travailleurs sociaux avaient à participer au changement des comportements nécessaire pour que les inégalités soient réduites et que les ressources ne soient pas épuisées.

C'est pourquoi je me suis orientée vers une formation en éducation à l'environnement pour un développement durable. C'est en questionnant la place, les liens et les interactions avec le monde qui nous entoure qu'une réponse pourra être construite. Cette dernière peut venir du changement individuel, vécu au quotidien, mais aussi du changement collectif, porté par un groupe et grâce au partage de valeurs.

C'est justement la recherche d'une éthique plus ajustée à mon exercice professionnel, plus en accord avec le monde qui m'entoure qui a motivé mon entrée en formation.

Si j'ai choisi une formation professionnelle, c'est aussi pour être à la fois dans une démarche de recherche mais aussi afin de mettre à l'épreuve les savoirs nouveaux. Cela s'apparente à une logique de projet, ce dernier étant un processus à interroger afin de réajuster l'orientation vers lequel il se destine, de questionner les moyens mis en œuvre pour viser une efficacité et apprendre des effets produits.

Le métier de coordinateur de projet en EEDD est un métier d'écoute, d'expertise, de médiation, de négociation et il demande aussi une bonne dose de créativité.

Sommaire

Introduction : une société en mouvement.....	4
I - Une société en mouvement.....	7
A – Une collectivité innovante : le conseil général de l’Hérault.....	7
1) L’héliotropisme héraultais.....	7
2) Le Conseil Général	8
3) Projet politique - projet d’administration ?.....	9
B – Un projet territorial d’envergure : l’agenda 21 du conseil général de l’Hérault.....	9
1) De 1998 à aujourd’hui : le chemin parcouru.....	9
2) Et maintenant ? Les actions qui font leur preuve.....	10
C – Un intérêt partagé : le stage de la Licence CEEDDR au service des missions du Conseil Général de l’Hérault.....	11
1) Les objectifs	11
2) Les concordances	11
II – Des objectifs sociaux à partager ?.....	12
A – Détail de la mission du stage : tisser des liens.....	12
Le Pôle Départemental de la Solidarité.....	12
2) Le Pôle Développement Durable	13
B – Vous avez dit « agenda 21 » ?.....	14
1) Le cadre de référence	14
2) Quelques précisions.....	15
3) Un tour d’horizon : les différents agendas 21.....	15
C – Le volet social des agendas 21 dans les collectivités territoriales : un objet mal identifié.....	17
1) Les réflexions en cours après 10 ans d’agendas 21 locaux.....	17
2) La cohésion sociale, un appui pour le Développement Durable et les agendas 21	18
3) le territoire, un ancrage pour l’action	19
Problématique :	19

III – Favoriser ou valoriser le volet social ?.....	21
A – un point de départ	21
1) Présentation de la méthode : le point d’ancrage	21
2) Des résultats contrastés	24
3) Analyse.....	30
B – Perspectives et préconisations	30
IV – Enseignements tirés et conclusion	36
A – Analyse de ma posture.....	36
B – Mise en relief des compétences développées	37
1) Les ressources d’expertise	37
2) Participation et mobilisation.....	37
3) Accompagnement, évaluation, transmission	37
C - Conclusion	38
1) Petit rappel.....	38
2) Et maintenant ?	38
Bibliographie :	40
Annexes	42

Introduction : une société en mouvement

La conférence environnementale, promise par le nouveau président de la République pendant la campagne présidentielle, aura lieu en juillet, a annoncé lundi 4 juin 2012 la ministre de l'Ecologie à l'issue d'une rencontre avec les acteurs du Grenelle de l'environnement.¹

Ce rendez-vous de « haut niveau », qui réunira les acteurs du Grenelle (Etat, collectivités, entreprises, syndicats, ONG) ainsi que les parlementaires, doit permettre « d'identifier pour les prochains mois les axes de travail prioritaires et les modes de concertation associés », explique le ministère. Lors de cette réunion, la ministre a également rappelé son souhait de « replacer les acteurs locaux au centre de la vie démocratique afin d'accélérer l'ancrage du développement durable dans les territoires et de s'appuyer sur les multiples initiatives développées à l'échelle territoriale », indique le communiqué.

« Les collectivités locales ont un rôle majeur à jouer dans chacun de leur territoire pour le développement de cette transition écologique. Rien n'est possible sans elles. C'est pour cette raison que j'ai souhaité qu'elles soient représentées au sein de la délégation française qui se rendra à Rio+20 », a déclaré Nicole Bricq. L'articulation entre social et environnemental sera bien au cœur de l'agenda politique la ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie ayant confirmé la tenue en juillet d'une conférence environnementale, en parallèle et "au même niveau" que la conférence sociale². La ministre souhaite également *"replacer les acteurs locaux au centre de la vie démocratique afin d'accélérer l'ancrage du développement durable dans les territoires et de s'appuyer sur les multiples initiatives développées à l'échelle territoriale"*³

D'après l'enquête effectuée en 2011 par le CREDOC⁴ sur les attitudes et comportements des français en matière d'environnement, une majorité des français connaît désormais le concept de développement durable. Les citoyens ont conscience de leur impact sur leur environnement. La population semble désireuse d'avoir plus d'information.

D'après le récent rapport mondial sur le développement humain (RMDH), préparé par le programme des Nations Unies pour le développement, il est affirmé qu' « il est urgent de lier équité et durabilité, afin de poursuivre des progrès en termes de développement humain ». En effet, les populations les plus précarisées subissent plus fort que les autres les dégradations et les menaces liées à l'environnement. Ce même constat est porté par

¹ La Gazette.fr du 5 juin 2012

² Actu-environnement.com du 5 juin 2012

³ ib.cit

⁴ Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, recherche effectuée à la demande de l'ADEME

les travaux préparatoires à la conférence de Rio+20, dans lesquels la question sociale est en tout premier plan⁵.

C'est pourquoi réduire le développement durable à la croissance verte et ou à la dilapidation des ressources de la planète est insatisfaisant au regard des nombreuses initiatives et autres projets innovants portés localement dans une perspective durable et responsable. Ces initiatives ont comme intérêt de dépasser cette vision réductrice du développement durable, la plupart du temps associée aux dimensions économiques et environnementales, alors qu'un troisième pilier est tout aussi indispensable : le pilier social.

Il est essentiel de réaffirmer la priorité sociale du développement : l'humain est au cœur des préoccupations, et la cohésion sociale est la condition d'un développement durable. Elle garantit en effet la pérennité des processus démocratiques et sous-tend les capacités d'évolution et d'adaptation des territoires. Mais surtout, la cohésion sociale motive la formulation de l'intérêt général. Elle s'impose au cœur du développement durable.

Les pratiques territoriales de développement durable sont amenées de ce fait à construire une vision partagée d'un avenir réussi pour tous.

En abordant la cohésion sociale, les objectifs sont larges et recourent tant la lutte contre les inégalités, la pauvreté et toutes les formes de précarité, que l'action en faveur de la qualité de vie de chacun, du vivre ensemble et de la convivialité.

Les secteurs d'intervention sont multiples : emploi et insertion ; éducation ; formation professionnelle ; habitat, logement, urbanisme et aménagement; transports et accès à la mobilité ; sports et loisirs; culture.

Les modes d'intervention doivent combiner à la fois les principes de prévention et d'insertion, l'action de proximité et les logiques de participation dans les démarches territoriales.

Le travail ci-après propose de présenter dans un premier temps une collectivité territoriale, le conseil général de l'Hérault, et son engagement en matière de développement durable. La deuxième partie abordera de façon plus globale les liens entre les collectivités territoriales, le social dans le cadre d'un agenda 21 ainsi que les questions qui se posent actuellement sur ce sujet. Cela permettra d'annoncer une problématique à laquelle la troisième partie, à travers le stage professionnel tentera de répondre. Enfin, une auto-évaluation sera présentée ainsi qu'une conclusion pour permettre d'ouvrir vers d'autres réflexions.

⁵ acte de la conférence de l'IFORE (institut de formation de l'environnement) du 28 novembre 2011« la cohésion sociale et territoriale face aux enjeux environnementaux »

Précision :

Le développement durable est un mode de développement qui vise à satisfaire les besoins des populations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Les 3 piliers du développement durable sont les suivants :



La démarche vise à concilier l'économique, le social et l'environnemental, en établissant une sorte de cercle "vertueux" entre ces trois piliers.

I - Une société en mouvement

304 collectivités et territoires sont aujourd'hui reconnus Agenda 21 local. 23 parcs naturels régionaux, 172 communes, 26 communautés d'agglomération ou urbaines, 27 communautés de communes, 14 pays, 25 départements et 7 régions. Près de 850 collectivités sont engagées à ce jour dans une démarche agenda 21 (source MEDDE juin 2012). Les collectivités ont pris la mesure de l'enjeu de demain à travers la mise en place d'un plan territorial de développement durable. Elles sont chaque jour plus nombreuses à planifier leur action, leur intervention au regard des enjeux environnementaux de l'avenir.

Parce qu'elles ont conscience qu'elles portent la responsabilité des territoires de demain, les collectivités territoriales s'impliquent. Cependant, toutes n'ont pas les mêmes compétences et en ces temps de crise, certaines recentrent leurs actions sur leurs compétences obligatoires. De plus, pour moderniser les services en s'adaptant aux modifications sociétales, du cadre légal, etc., quoi de plus motivant que de planifier un projet qui redonnera du mouvement à la collectivité et lui permettra de rester « crédible » face aux citoyens de plus en plus désabusés (chômage, dérèglement climatique, violences urbaines, dégradations de tout genre, etc.). Aussi, on peut se demander si la notion de développement durable n'est pas aujourd'hui trop utilisée, si bien que l'on peut se demander si tous savent ce qu'elle recouvre précisément.

Au regard de la répartition des compétences obligatoires, certaines collectivités ont à cœur de contribuer plus que d'autres à une certaine « cohésion sociale ». Il s'agit particulièrement des collectivités ayant des compétences dans l'intervention sociale. Leur expérience dans l'innovation n'est plus à démontrer. Dans les quartiers dits « sensibles », les acteurs du social inventent des modes d'intervention qui vont permettre aux habitants de s'impliquer, de participer et par là même, de contribuer au changement nécessaire pour assurer des relations entre habitants plus harmonieuses. Il s'agit aussi de garantir l'équité sociale, tout cela en vue d'une « durabilité sociale ».

A - Une collectivité innovante : le conseil général de l'Hérault

1) L'héliotropisme héraultais

Le département de l'Hérault jouit d'une situation géographique exceptionnelle. Situé entre mer et montagne, la qualité de vie qui y est proposée n'a pas d'égal. Aussi, nombreux sont ceux qui viennent s'y installer. Environ 1000 personnes par mois sont accueillies dans ce département et 80% de la population vit dans les villes. Cependant, le département vit majoritairement de l'activité du tertiaire. En ces temps de crise, le taux de chômage est de 13,8%, un des plus élevés de la France.

Pour combattre l'exclusion face à l'emploi, le conseil général de l'Hérault mène une politique économique et d'insertion créative. Malgré la conjoncture actuelle au regard de l'emploi, les initiatives pour pallier aux carences d'offres sont nombreuses. Elles sont initiées et/ou accompagnées par les services du conseil général.

2) Le Conseil Général

Compétences

- L'insertion et l'économie solidaire
- L'action sociale (enfance, jeunesse, famille, personnes âgées et personnes handicapées)
- Les collèges
- Les transports et les infrastructures routières
- L'économie et le tourisme
- Le patrimoine et le cadre de vie
- La culture, les sports et les loisirs
- La solidarité internationale
- L'environnement

Budget :

Le budget 2012 de la collectivité s'élève à 1,334 milliard d'euros. C'est le plus important parmi les collectivités de la région Languedoc-Roussillon.

Priorités :

L'assemblée départementale a fixé 4 priorités pour l'année 2012 : le développement social local, le logement social, la jeunesse et le développement durable.

Fonctionnement et Organisation :

L'ensemble des conseillers généraux d'un département forme le conseil général et siège au chef lieu du département à l'Hôtel du département. Le département de l'Hérault est divisé en 49 conseillers généraux, qui élisent le Président du Conseil Général pour 3 ans, après chaque renouvellement du conseil général. Celui-ci préside le conseil général, la commission permanente, prépare et exécute les décisions du conseil général et principalement le budget. Il est le chef des services du département. Il ordonnance les dépenses et prescrit l'exécution des recettes. Pour la mise en œuvre de ses tâches, le Président peut déléguer sous sa surveillance et sa responsabilité une partie de ses fonctions aux vice-présidents et à d'autres membres du conseil général.

Sous l'autorité d'un Directeur Général des Services (DGS), l'organisation des services du département se retrouve dans 5 pôles : le Pôle Départemental de la Solidarité (PDS), le Pôle Développement Durable (PDD), le Pôle Développement et Aménagement (PDA), le Pôle Développement Humain (PDH), le Pôle Des Ressources (PDR).

· organigramme en annexe

3) Projet politique - projet d'administration ?

Le projet d'administration montre comment l'administration s'organise pour rendre opérationnel le projet politique. C'est sa mise en œuvre sur les territoires à travers un guide qui va permettre à chaque « chef d'orchestre », les cadres, de donner le « la » aux équipes constituées par les agents « de terrain ». Ce projet a un nom, ce qui lui permet d'être identifié.

Dans la continuité du projet précédent, Cap 2012-2017 est là pour améliorer l'action publique pour l'utilisateur – citoyen dans le respect du contribuable, ainsi que pour donner du sens et fournir des repères à l'ensemble des agents.

Il s'appuie sur les valeurs du service public départemental : égalité d'accès aux services, continuité du service, adaptabilité, solidarité.

Il se comporte des axes suivants :

Axe 1 : une administration au service des politiques publiques et des usagers

Axe 2 : une administration modernisée, efficiente, soucieuse du contribuable

Axe 3 : une administration qui permet à l'ensemble de ses agents un épanouissement professionnel et personnel, pour un service public de qualité.

Pour ce faire, la transversalité est une priorité. Présente dans les principes de tout projet territorial de développement durable, elle s'appuie également sur une participation des agents à travers une démarche de progrès, voulue dans le cadre d'une volonté de qualité des services. La démarche est évaluée et certifiée, ce qui demande un engagement continu.

B - Un projet territorial d'envergure : l'agenda 21 du conseil général de l'Hérault

La stratégie du conseil général de l'Hérault

1) De 1998 à aujourd'hui : le chemin parcouru

En 1998, le conseil général de l'Hérault lance un diagnostic territorial afin de réfléchir à l'avenir du territoire. Cette démarche est participative et s'intitule « Hérault 2005 ». Ainsi, la première étape de ce projet est le lancement en 2003 de la première version de l'agenda 21 local de la collectivité.

Depuis, l'agenda a évolué aux besoins et en référence aux 5 finalités du développement durable figurant dans le « Cadre de référence pour les projets territoriaux de développement durable » du Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie (MEDDE) ainsi qu'aux 9 défis de la Stratégie Nationale de Développement Durable 2010-2013.

2) Et maintenant ? Les actions qui font leur preuve

Il représente aujourd'hui 8 défis qui sont :

- *La qualité de l'air, transports et énergie
- *L'eau
- *L'agriculture durable
- *La gestion et l'aménagement du territoire
- *La jeunesse, l'éducation, la citoyenneté
- *Le renforcement des solidarités
- *La coopération décentralisée
- *Le tourisme durable

L'ensemble de ces défis est précisé dans 74 actions. Ce projet territorial de développement durable permet ainsi de donner le sens à la politique engagée par le département en prenant en compte les principes du développement durable.

L'agenda 21 s'adresse à la fois aux contribuables, pour qui s'adresse l'action publique, aux usagers pour lesquels l'action doit être menée avec respect et les agents qui s'investissent au quotidien dans la mise en œuvre des orientations données par le projet d'administration. Il répond donc aux 3 axes fixés par le projet d'administration. Par ailleurs, il favorise la mise en place d'autres agendas 21 locaux en accompagnant d'autres collectivités du territoire dans leur projet. Enfin, la collectivité est engagée dans la coopération, qu'elle soit territoriale, décentralisée ou internationale. Cette dernière est la base de l'Agenda 21 de Rio, afin de réduire l'écart des richesses entre riches et pauvres.

Enfin, d'autres politiques publiques s'alimentent les unes des autres et viennent enrichir l'agenda 21 du Conseil Général de l'Hérault : les SCOT⁶, PLH⁷, PLU⁸ et Plan Climat Energie Territorial.

L'agenda 21 a évolué depuis 2003. Son plan d'action s'est renforcé en 2006 et il est actuellement en pleine restructuration afin de le rendre plus lisible, visible, compréhensible par tous.

Les rubans du développement durable ont été attribués à deux reprises au Conseil Général de l'Hérault pour son agenda 21.

⁶ Schéma de Cohérence Territoriale

⁷ Programme Local de l'Habitat

⁸ Plan Local d'Urbanisme

C – Un intérêt partagé : le stage de la Licence CEEDDR au service des missions du Conseil Général de l'Hérault

1) Les objectifs

Le stage proposé correspond au thème suivant :

« Construire et développer le volet social de l'agenda 21 du Conseil Général de l'Hérault »

Les objectifs précisent la réalisation d'une enquête sur les missions de l'agenda 21. Pour cela, il est proposé d'élaborer un état des lieux ainsi que de proposer des perspectives avec mise en place d'un Comité de pilotage (ou groupe de travail) et faire des propositions (plan d'action).

Objectif du stage de la licence CEEDDR : il est de mettre à l'œuvre les compétences liées au référentiel métier. Il s'agit donc pour le stagiaire de se situer dans le milieu professionnel, d'en comprendre les logiques d'acteurs, de s'organiser en planifiant son travail, d'utiliser une méthodologie d'intervention et d'en rendre compte, d'analyser des éléments recueillis, d'utiliser l'évaluation du projet et de faire des propositions de suivis et enfin d'analyser les actes professionnels repérés.

2) Les concordances

Les concordances possibles : le milieu de stage présente une pratique dans la méthodologie d'intervention du développement social local. Aussi, les références à la méthode sont facilitées. La culture liée aux pratiques du travail social est en phase avec la notion de complexité, ce qui correspond également au cadre d'intervention des coordinateurs de projet en EEDD. Un évident intérêt est mis en avant par les objectifs du stage de la LPCEEDDR et du Conseil Général de l'Hérault : celui de participer et contribuer à un développement durable.

II – Des objectifs sociaux à partager ?

Le développement durable s'impose aujourd'hui comme une nécessité. Il représente également une opportunité pour relever les défis donnés aux collectivités territoriales. De ce fait, chacune doit penser son action à travers la lecture des 3 piliers. Cependant, les différents plans d'action pour mettre en œuvre le développement durable ont d'abord pris en compte la question environnementale. En effet, cette problématique a jusqu'à présent justifié à elle seule la mise en place de toute action permettant d'avoir un comportement plus responsable par rapport aux ressources de la planète.

A – Détail de la mission du stage : tisser des liens

Le stage est en lien direct avec tous les pôles du conseil général. Cependant, compte tenu de la précision des objectifs de stage, il est important de cibler un point de départ. Aussi, il prend appui principalement sur les missions de deux principaux pôles : le PDS et le PDD.

1) Le Pôle Départemental de la Solidarité

Le PDS regroupe la majeure partie de l'action sociale, compétence obligatoire du département depuis les lois de décentralisation. Il est surtout question de l'humain et de son environnement, son cadre de vie. Les directions du pôle travaillent en transversalité entre elles, c'est à dire qu'elles mènent des projets en commun.

Le PDS est composé des services suivants :

La Direction « Espace Logement Hérault » (ELH) gère le Fonds Solidarité Logement (FSL), les aides à l'accompagnement social lié au logement (ASLL) ainsi que le dispositif lié aux expulsions locatives. Il finance des opérateurs qui sont conventionnés dans le cadre de l'aide à la recherche de logement, au maintien du logement et à l'accompagnement au relogement lors du risque d'expulsion. Dans ce cadre, il encourage les actions permettant de contribuer à l'amélioration de l'habitat, à la réduction des coûts liés aux dépenses d'énergie et d'eau, etc.

La Direction Enfance et Famille (DEF) regroupe les services de la protection de l'enfance qui est une compétence obligatoire et même prioritaire des conseils généraux. Cette direction finance des actions de prévention, mises en œuvre par des opérateurs en fonction des besoins repérés sur les territoires ou sur l'ensemble du département. Elle assure la gestion des assistants familiaux et des services contribuant à la protection de l'enfance et des jeunes majeurs (de 18 à 21 ans). Elle gère également le service adoption du département.

· Organigramme en annexe

· Suivi des enfants confiés, mesures d'assistance éducative, gestion de l'aide sociale à l'enfance

La Direction de la Protection Maternelle et Infantile (DPMIS) est, du fait de ses missions, particulièrement partie prenante sur le développement durable : en effet, elle organise la question de la prévention de la santé de façon précoce** et participe à de nombreux groupes de travail autour de cette mission (dimension de transversalité) Même si elle la partage avec l'Etat, qui lui doit répondre aux problèmes posés par les fléaux (note bas de page), elle est à une place privilégiée car elle intervient auprès des familles sur la santé de façon globale, l'éducation à la santé et l'accès à la santé.

La Direction des Personnes Agées (DPA) intervient également sur le domaine de la prévention de l'isolement, d'accès à la santé, d'accès aux droits et contribue à la cohésion sociale par des actions favorisant l'intergénérationnel.

Le Département Développement Social Local regroupe les 19 unités territoriales qui permettent au service social départemental d'effectuer ses missions d'action sociale. Ces unités sont composées de travailleurs médico-sociaux qui, ensemble, mènent à bien la politique sociale du département. Ces unités sont en contact avec la population et participent à un diagnostic territorial de façon permanente, facilitant ainsi l'ajustement de la politique sociale du département. Ce diagnostic a donc un rôle d'évaluation permanente. Enfin, la direction du développement social comprend un service spécifique : la mission cohésion sociale (MCS). Ce service évalue les demandes de financement d'actions relevant de la cohésion sociale, participe au suivi, gère le fonds département d'aide aux jeunes, et concourt aux objectifs des différents Contrat Urbain de Cohésion Sociale (CUCS) présents sur le département.

2) Le Pôle Développement Durable

Il est composé par des services ayant des missions très différentes mais participant au développement voulu durable par le conseil général. Le PDD intervient dans les domaines de l'environnement, de l'aménagement rural, de l'eau, du développement maritime. Le département a fait le choix d'inclure la direction de l'insertion et de l'économie solidaire dans le pôle développement durable

La Direction de l'Insertion et de l'Economie Solidaire (DIES) : elle faisait partie il y a quelques années du PDS. Mais les orientations politiques du conseil général en matière de développement durable ont déterminé la place de cette direction au sein du PDD. Ses missions sont : la gestion du dispositif RSA, l'accompagnement des opérateurs conventionnés dans l'insertion par l'activité économique (IAE) et l'encouragement à la création et à l'innovation grâce à l'IAE. Tous les efforts de la direction sont en direction d'un public fragilisé économiquement ou socialement. Les liens sont forts avec les agents du PDS, particulièrement ceux du département Développement Social Local, de l'ELH, et de la DPA, certaines personnes de plus de 60 ans percevant le RSA.

** Circulaire du 16.3.1983 et loi du 18.12.1989 : protection et promotion de la santé de la famille et de l'enfance ; repérage et soutien des groupes de populations dites "vulnérables" - La loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance contient un volet sur le rôle de la PMI. La 3^{ème} finalité présente dans les agendas 21 (Epanouissement de tous les êtres humains) évoque la santé : tous les êtres humains ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature.

La prospective et la mission agenda 21 : nouvellement composée, elle met en place le suivi de l'agenda 21 et contribue à son évolution grâce à sa mission de prospective.

Pour le suivi de ses actions, la mission agenda 21 s'appuie sur un réseau de correspondant présent sur chaque direction.

Les 2 pôles souhaitent avoir plus de visibilité sur les actions dites « sociales » financées en direction du public mais aussi celles qui sont menées en interne, en direction des agents. Elles s'interrogent sur les stratégies à mettre en œuvre afin développer le volet social de l'agenda 21 du conseil général. Le stage sera donc centré sur cette préoccupation.

B – Vous avez dit « agenda 21 » ?

Il a fallu presque 10 ans pour que les agendas 21 voient le jour en France. Certains programmes n'ont pas attendu que la législation encadre leurs actions pour les légitimer.

1) Le cadre de référence

Le chapitre 8 du programme d'action de Rio (Action 21) énonce que tous les Etats doivent concevoir et mettre en œuvre des stratégies nationales de développement durable. L'objet de ces stratégies étant de traduire les principes et engagements adoptés lors du Sommet, dans des mesures et actions concrètes, aux échelles nationales.

En 2001, le Conseil européen de Göteborg a approuvé une stratégie européenne de développement durable (SEDD). Le conseil a ainsi ajouté une dimension environnementale au processus économique et social de Lisbonne, apportant ainsi une nouvelle manière de concevoir des politiques, avec notamment l'intégration des coûts environnementaux.

L'Europe définit sa stratégie, chaque pays membre s'organise en interne mais en référence au cadre européen. En France, la stratégie définit des priorités et surtout un cadre de référence pour favoriser la mise en place des agendas 21 locaux.

En France, la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) et la Stratégie Nationale de la Biodiversité sont élaborées par l'Etat en cohérence avec la Stratégie Européenne de Développement Durable et en concertation avec les représentants des élus nationaux et locaux, des employeurs, des salariés et de la société civile, notamment des associations et fondations (cf Loi Grenelle 1). L'objectif est de répondre au mieux possible aux besoins actuels et futurs des citoyens.

Elaborée autour de 9 défis et de 47 choix stratégiques, la SNDD 2010-2013 propose ainsi un projet de société global qui se dirige vers « une économie plus verte et plus équitable ».

Elle précise 5 finalités pour des projets territoriaux de développement durable selon le cadre de référence national :

- Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère
- Préservation de la biodiversité et protection des milieux et ressources
- Epanouissement de tous les êtres humains
- Cohésion sociale et solidarité entre génération et entre territoires
- Dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsable

Les trois dernières finalités intègrent la dimension humaine et sociale sur lesquelles peuvent s'appuyer les agendas 21.

2) Quelques précisions

L'Agenda 21 ou Action 21 est un engagement à l'échelle d'un territoire, qui vise à élaborer et faire vivre un programme d'actions en faveur du développement durable.

Un agenda 21, c'est une démarche d'amélioration continue guidée par les principes du développement durable dans le cadre d'un projet territorial. Il s'appuie sur l'existant, sur les choix antérieurs, sur leurs succès et leurs échecs, avec l'ambition d'accompagner ces changements collectifs. Il vise l'amélioration continue des performances territoriales, au regard des finalités du développement durable.

Les caractéristiques d'un projet territorial de développement durable

Deux champs d'action sont à envisager pour sa mise en place :

- A l'intérieur de la collectivité en tant qu'organisme : il est essentiel que les élus et les services de la collectivité aient intégré la notion de développement durable. Pour cela, il faut que la collectivité elle-même ait un comportement exemplaire. Le développement durable et la notion de durabilité doivent être présent à tous les niveaux du fonctionnement de la collectivité, avec des séances de formation pour les élus et les agents du département, avec des méthodes de management adaptées, avec un nécessaire mise en œuvre de la transversalité, etc.
- A l'extérieur, en interaction avec les acteurs du territoire : la démarche de participation est l'outil adapté. Par un processus d'information, de sensibilisation et de concertation du public, l'élaboration du plan d'action permettra à tous de s'impliquer et de contribuer au changement.

3) Un tour d'horizon : les différents agendas 21

Depuis 2001, il s'est créé plus de 500 agendas 21. Les collectivités ont bien pris en compte la nécessité de s'engager pour les enjeux du développement durable, en cela aidées par une législation de plus en plus encourageante (note sur la législation en bas de page ou en annexe).

Cependant, les 10 ans des agendas 21 (en 2011) amènent aujourd'hui des questionnements liés aux effets des actions. Si aujourd'hui la question de l'avenir de la

planète est en tout cas présente à l'esprit des citoyens, il n'empêche que cela ne fait pas forcément partie des priorités affichées par l'ensemble des parties prenantes.

Autrefois, la question de la protection de l'environnement relevait surtout de ceux qui se réclamaient comme « écolos ». Actuellement, cette question est partagée par tous, même par les grandes entreprises et organisations qui, à travers leur plan RSE ou RSO (note bas de page), souhaitent « verdir » leur image. Le vert semble une couleur « passe-partout » !

Cependant, les collectivités territoriales, de part leurs responsabilités de service public, ont donc à garantir que le verdissement cité ci-dessus n'ira pas perturber l'intérêt général.

Grâce au diagnostic effectué au préalable, les enjeux des uns vont rejoindre les enjeux des autres pour permettre cet intérêt général.

La définition classique du développement durable issu de la commission Brundtland (1987) peut paraître pour beaucoup dépassée : il ne s'agit plus aujourd'hui de viser la satisfaction des besoins des générations futures mais de revoir la notion de satisfaction. Cela correspond à ne plus penser à anticiper les problèmes mais être dans la résolution de ceux-ci.

D'autres collectivités territoriales ont ainsi proposé des plans d'action donnant à voir leur engagement sur la voie du changement, nécessaire pour respecter les engagements pris par la France sur le plan international.

Le conseil général du Nord a fait le bilan de 10 ans d'engagement : la collectivité évalue son action régulièrement. Son action « phare » est la création d'un réseau d'ambassadeurs, sur l'ensemble du territoire. Ils ont la mission de sensibiliser aux enjeux du développement durable. Reconnus par la population, ils informent le public sur la démarche et agissent localement. Le changement est situé au plus près du territoire.

La région Nord – Pas de Calais a été la « locomotive » des collectivités territoriales. Elle a mis en place une démarche participative et d'évaluation avec les habitants en vue de construire des indicateurs pertinents permettant de repérer les enjeux de la population. C'est ainsi que le baromètre des inégalités et de la pauvreté (BIP 40) a vu le jour. Cet indicateur comporte 6 dimensions : éducation, logement, justice, revenu, santé, travail.

La Corrèze a un agenda 21 organisé en 4 axes : développer les solidarités et renforcer la cohésion sociale, créer les conditions d'un développement économique durable et partagé, aménager équitablement le territoire et protéger, valoriser les ressources et l'environnement, faire évoluer les comportements.

Le Gard a mis en place une démarche de participation citoyenne facilitant l'implication des habitants.

Pour la communauté urbaine GrandLyon, le volet social de son agenda 21 est composé de plusieurs thématiques et d'indicateurs chargés d'analyser chacune d'elles : la précarité, le logement, l'éducation, la santé, l'emploi, la sécurité, la démocratie locale.

· cf référentiel des agendas 21 en annexe

Les indicateurs proviennent d'autres observatoires (emploi-insertion-cohésion sociale, territoires sensibles, transactions immobilières et foncières du Grand Lyon, de l'habitat transitoire du Rhône, régional de la santé Rhône-Alpes, etc.).

L'approche environnementale est plus souvent mise en avant car elle est plus médiatique et « acceptable » que le social. Elle donne des résultats plus visibles, donc plus faciles à évaluer. Aussi, de nombreuses collectivités territoriales ont fait le choix d'aborder le développement durable par cette approche.

C – Le volet social des agendas 21 dans les collectivités territoriales : un objet mal identifié.

Il est difficile de cerner le pilier social du développement durable dans les textes fondateurs hormis, la lutte contre la pauvreté, les inégalités. Jusqu'à la conférence de Rio en 1992, le développement durable s'articule autour de 2 pôles : l'environnement et le développement. D'ailleurs, le social est contenu à ce moment-là dans le développement. Mais Rio et ses interpellations sur l'urgence d'agir amène un changement de paradigme (Brodhag 1994). C'est alors que le triptyque économique-social-environnement s'impose⁹

Malgré tout, et pour répondre aux exigences du cadre de référence du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie (MEDDE), le volet apparaît la plupart du temps à travers un empilement de mesures qui relèvent la plupart du temps de l'action publique globale, mais sans pour autant avoir construit un outil d'évaluation - donc de lecture - spécifique au social à travers l'éclairage du développement durable. De ce fait, étant peu explicité dans le cadre de référence au profit d'une lecture par les « 5 finalités », il est rarement isolé ou identifié comme tel dans la présentation des stratégies de développement durable des agendas 21 locaux.

1) Les réflexions en cours après 10 ans d'agendas 21 locaux

Les cahiers n°5 de l'Observatoire national des agendas 21 locaux et pratiques territoriales de développement durable sont consacrés à la place donnée au pilier social du développement durable. Ainsi, Patrick Kanner, président de l'UNCCAS, y précise que réduire à la croissance verte et ou à la dilapidation des ressources de notre planète est insatisfaisant. Pour lui, le pilier social est le pilier charnière, indissociable des 2 autres composants que sont l'économie et l'environnement. Les 3 piliers doivent se développer ensemble et s'adresser à l'ensemble des citoyens.

Dans son article consacré au volet social des Agendas 21 de mai 2011, ETD repère que « l'engagement des collectivités dans les principaux champs d'action d'une politique de développement durable – environnement, économie, social – apparaît très inégal. En particulier, la focalisation sur les enjeux environnementaux et énergétiques ne s'ouvre

⁹ Léa Sébastien et Christian Brodhag, « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement durable et territoires*, Dossier 3 : Les dimensions humaine et sociale du développement durable, mars 2004 URL : <http://developpementdurable.revues.org/1133>

· ETD, le centre de ressources du développement territorial

que très progressivement aux enjeux économiques et sociaux constitutifs des deux autres piliers ».

2) La cohésion sociale, un appui pour le Développement Durable et les agendas 21

« Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont le droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature ». L'article 1 de la Déclaration de Rio (1992), comme la Charte de l'environnement adossée à la Constitution française, rappellent que l'humain est au centre des préoccupations et que le pilier social est indissociable du développement durable.

La durabilité sociale est contenue dans les aspects d'équité et de lutte contre l'exclusion sociale (Lafferty, 2004). Pour Constanza Parra et Franck Moulaert¹⁰, cette définition est réductrice : il ne faut pas oublier la durabilité des rapports et pratiques sociaux, ce qui équivaut à faire le lien direct avec la gouvernance du développement durable. Les auteurs expliquent que les piliers construisant le développement durable sont déséquilibrés au profit d'une approche trop écologique : le lien culture-nature n'est pas suffisamment fait, et le changement dans les comportement ne peut être efficient si ce lien n'est pas lui-même réinterrogé. Ainsi, la culture serait le vecteur du social.

Le développement durable est aussi souvent décrit comme une continuité du développement social¹¹. L'approche territoriale du social renvoie alors aux modes de cohabitation et de « vivre ensemble ». Le développement social serait un processus de changement durable. Ces deux terminologies, développement durable/social, s'accordent sur des constats similaires, partagent des préoccupations sociales¹².

"La cohésion sociale est la capacité d'une société à assurer le bien-être de tous ses membres, en réduisant les disparités et en évitant la marginalisation."¹³

La cohésion sociale est aujourd'hui incontournable si l'on songe mettre en œuvre des projets sur les territoires. Pour une collectivité engagée dans une démarche de développement durable, il s'agit là d'une visée, d'un but à atteindre afin d'amener les habitants à « vivre ensemble ». Sans cette dimension d'espoir collectif et solidaire, il ne peut être espéré un avenir commun et pour tous. Sans cohésion sociale forte, les processus démocratiques ne peuvent exister.

¹⁰ Constanza Parra et Franck Moulaert, « La nature de la durabilité sociale : vers une lecture socioculturelle du développement durable », *Développement durable et territoires*, vol. 2, Mai 2011 URL : <http://developpementdurable.revues.org/8970>

¹¹ Geneviève Besson, « le développement social local », L'Harmattan, Paris, 2008

¹² Observatoire national des agendas 21 locaux et pratiques territoriales de développement durable, « Sociétés en transition, risques sociaux, Réaffirmer les priorités sociales du développement durable, Les cahiers de l'Observatoire n°5

¹³ Rapport de la Task Force de Haut Niveau sur la Cohésion Sociale au XXI^e Siècle

3) le territoire, un ancrage pour l'action

Les agendas 21 s'inscrivent dans la durée et engagent les territoires auxquels ils sont associés dans des actions sur du long terme. L'homme étant au centre des préoccupations du développement durable, il est essentiel que les changements sociétaux et environnementaux (crises, précarité, nouvelles technologies, épuisement des ressources et réchauffement climatique) soient pris en compte en favorisant la participation des habitants.

Mais qu'en est-il concrètement ? Quel avenir proposent les agendas A21 locaux ? Quel vivre ensemble au regard des crises ou des mutations actuelles ?

Ainsi, le plan d'action proposé doit être en permanence confronté et ajusté aux besoins des personnes. Celles-ci, plus concertées, peuvent se sentir concernées : le changement de posture, nécessaire, par rapport aux biens et services est alors plus efficient. Inscrire l'agenda 21 dans la durée permet de dépasser les écueils des premiers pas. Aussi, la prise en compte des changements ou mutations sociologiques, comme le vieillissement de la population, ou l'augmentation du chômage, est un élément important pour construire avec l'ensemble des parties prenantes la réponse aux nouveaux besoins. Pour cela, la démarche prospective est essentielle. C'est pourquoi la région Nord - Pas de Calais a construit différents indicateurs du développement durable. Ces indicateurs sont aujourd'hui régionalisés pour avoir une vision plus pertinente des conditions sociales locales. Mais, un indicateur construit en région Nord - Pas de Calais doit-il être le même qu'en Languedoc - Roussillon ? Oui si cela permet un échange de données, non si cela doit donner une vision ajustée des besoins du territoire. Par exemple, la notion de bien-être peut être perçue contraire si l'ensoleillement est différent, l'emploi en Ile de France est sans aucun doute différent qu'en région PACA, etc.

Problématique :

Les collectivités territoriales sont au premier plan de l'action sociale. En fonction des compétences qui leur sont dévolues, chaque collectivité va chercher à répondre à la demande sociale qu'il constate sur son champ d'intervention. Depuis la loi du 13 août 2004, les conseils généraux sont les chefs de file des politiques sociales dans les territoires. Les régions agiront sur le domaine de la formation et du développement économique. Les communes restent dans la proximité traditionnelle des habitants qui y résident et interviennent particulièrement auprès des personnes âgées, ou dans les quartiers à travers les maisons de quartier ou des jeunes. De plus, les CCAS ont l'obligation de réaliser annuellement l'analyse des besoins sociaux sur leur territoire¹⁴. Sur le champ de la ville ou au niveau des intercommunalités, la politique de la ville a

¹⁴ Décret du 6 mai 1995

pour ambition de réduire les inégalités territoriales et les écarts de développement entre les territoires¹⁵.

Elle repose sur un partenariat entre l'Etat, les collectivités et leurs partenaires. Les agendas 21, en soutenant les processus de participation, en agissant sur les comportements à travers les éco gestes, la réduction des déchets, en favorisant les liens intergénérationnels et la mutualisation des expériences, participent au renforcement des capacités. Ils prennent en compte les nouveaux besoins (cf les IDH) et par là même, anticipent les évolutions sociales.

Nous l'avons vu, la plupart des agendas 21 sont plus orientés approche « environnementale » au détriment du social. De plus, le volet social contenu dans les plans territoriaux de développement durable représente la plupart du temps les compétences obligatoires de la collectivité. Les enjeux de demain se situent alors davantage sur l'opérationnalité en matière du social dans le cadre d'un agenda 21. Aussi, et afin d'énoncer la problématique repérée, il convient de préciser :

- Le volet¹⁶ social : il est défini comme une partie ayant son unité, sa cohésion, et venant s'articuler à d'autres dans un ensemble plus vaste. Il s'agira là du social, donc de l'humain.

- L'opérationnalité : c'est ce qui est prêt à entrer en activité, **à fournir le résultat optimal voulu**, à réaliser parfaitement une opération. Comment faire que l'agenda 21 de la collectivité contribue, de façon plus importante, aux objectifs fixés par le référentiel ?

La problématique sera donc ainsi formulée :

Comment rendre opérationnel le volet social de l'agenda 21 d'une collectivité territoriale ?

¹⁵ Observatoire national des agendas 21 locaux et pratiques territoriales de développement durable, « Sociétés en transition, risques sociaux, Réaffirmer les priorités sociales du développement durable, Les cahiers de l'Observatoire n°5

¹⁶ dictionnaire Larousse

III – Favoriser ou valoriser le volet social ?

Prenant en compte que le social a pour finalité l'épanouissement des êtres humains, contribuer à leur autonomie et participer à la cohésion sociale, toutes les actions menées au PDS pourraient être intégrées à l'agenda 21. Mais ce n'est pas si simple : le référentiel pour l'évaluation des agendas 21 locaux permet d'évaluer la pertinence et la portée de la stratégie de développement durable engagée par la collectivité. Ainsi, il est à vérifier que l'action sociale mise en œuvre au conseil général peut contribuer à l'agenda 21, donc intégrant les valeurs et la perspective du développement durable.

A – un point de départ

La logique de tout agenda 21 est avant tout de s'appuyer sur l'existant. C'est pourquoi, afin de traiter la problématique, il a été choisi plusieurs étapes en prenant en compte les 3 axes définis dans le projet d'administration et qui guident l'action départementale du conseil général de l'Hérault à savoir l'utilisateur, l'agent, le contribuable. Toutes les actions, thématiques, ateliers, groupe de travail, etc. seront à interroger à travers ces destinataires qui sont eux-mêmes en interaction, faisant le lien entre efficacité, efficience et effectivité.

1) Présentation de la méthode : le point d'ancrage

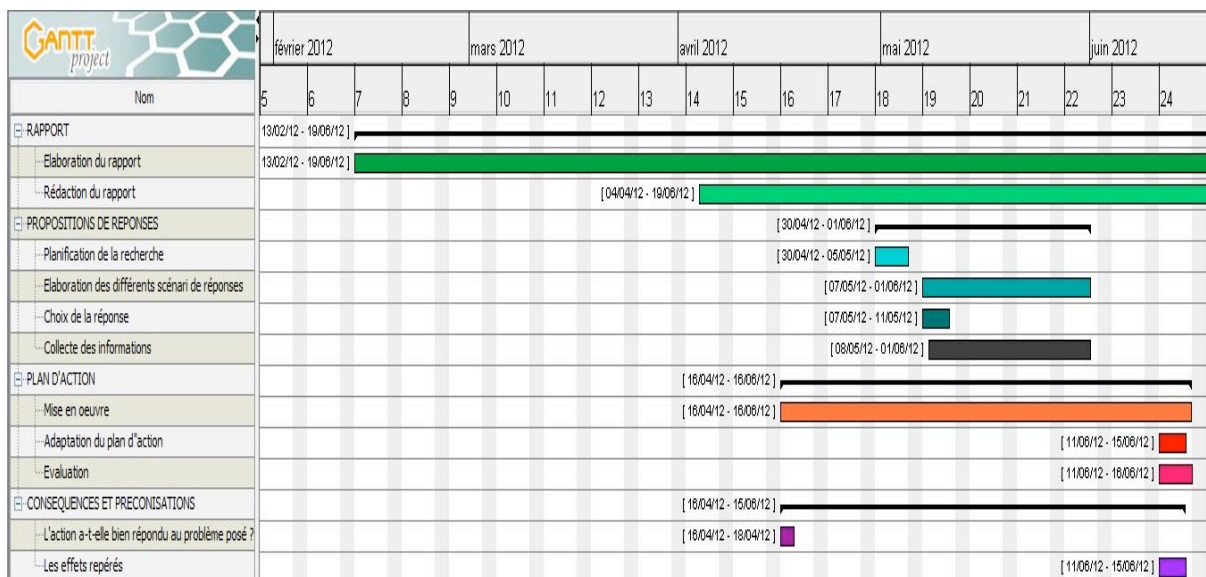
a. Des outils à déterminer

- Se situer dans l'espace

Avant d'amorcer toute démarche active, il est essentiel de comprendre d'où le projet part, quels seraient les acteurs concernés ou impliqués dans l'action. Cela veut dire s'intéresser à l'institution, à son histoire, à son fonctionnement. Mais aussi cela signifie repérer ses forces et faiblesses, les projets en cours, le mouvement initié ainsi que sa direction. Le repérage des logiques d'acteurs est une étape essentielle qui va permettre de se situer dans l'action.

- Se situer dans le temps

La planification, avec la mise en place d'un rétro planning doit permettre de situer le projet dans le temps, de repérer les phases plus « chronophages », de vérifier la faisabilité du plan d'action avec le temps imparti. Cette action n'a pu être mis en œuvre qu'à partir de la 3^{ème} semaine, les 2 premières étant espacées entre elles de plusieurs semaines. Ainsi, l'utilisation du diagramme de Gantt a permis de « rythmer » les phases de l'action.



- Des moyens pour réfléchir

Des temps consacrés à l’exploration de documents ont été programmés tels que : des rapports, des mémoires, des études et bilans sur les A21, les référentiels, l’exploitation des sites spécialisés, l’analyse de dossiers de subventions.

La référence aux travaux effectués est constante : chaque question vient trouver sa réponse dans les expériences présentées par les organismes experts. Ainsi, les rapports d’expertises viennent éclairer la problématique et soutenir l’action proposée.

Des temps de bilan et d’échange avec les différents tuteurs (de formation et pédagogiques) ont été réguliers et ont permis la distanciation nécessaire pour permettre un positionnement professionnel.

Les sites d’autres collectivités territoriales ont été riches d’information et ont pu apporter des éléments de comparaison et de réflexion quant à la problématique énoncée.

b. Des rencontres : Quelles actions pour quels enjeux repérés sur le territoire

27 entretiens ont été réalisés en référence aux 5 éléments fondamentaux de la démarche, 18 avec des agents du Conseil Général de l’Hérault, 9 avec des partenaires externes.

Ces rencontres sont guidées par le repérage des dispositifs mis en œuvre ainsi que par la compréhension de l’organisation de l’administration du Conseil Général. .

La rencontre avec certains chefs de service facilite la compréhension du lien fait dans le service avec le développement durable et particulièrement l’agenda 21. Des questions stratégiques, en référence au référentiel des agendas 21 et rapportés aux indicateurs clés, sont le fil rouge des entretiens. L’idée est de vérifier que le projet territorial de développement durable annoncé par la collectivité fait partie des préoccupations des

acteurs rencontrés. Les questions stratégiques permettent de débattre de l'orientation et des objectifs à rechercher prioritairement dans le cadre d'une stratégie territoriale de développement durable.

- En interne

Au PDS :

- ELH/le service actions territorialisées : la chef de service
- DEF/ Gestion et coordination : la chef de service
- DPMIS : l'adjointe au directeur
- MCS : une chargée de mission en lien avec la mission cohésion sociale, une chargée de mission en lien avec le fonds départemental d'aide aux jeunes, une chargée de mission en lien avec la politique de la ville et plus spécialement des Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS)
- UTAG : un adjoint au chef de service

Au PDD :

- La DIES : une chargée de mission au service relations entreprises et économie solidaire, une chargée de mission à l'insertion par l'activité économique, deux chargés de mission chargés du dispositif participatif dans le cadre du RSA, une conseillère d'insertion
- La direction des études et de la prospective : un chef de service
- La direction agriculture aménagement rural et foncier : un agent technique
- Le service de la Maison Départementale de l'environnement et associations : la chef de service

Au PDR :

- Le service études méthode projets : une chargée de projet
- La communication : l'équipe (2 personnes)

- En externe

Les rencontres avec des acteurs de terrain : elles se font pendant la même période que les rendez-vous avec les directeurs, chefs de service, techniciens. Elles permettent de faire le lien entre les positions précisées par les uns et la compréhension des logiques d'acteurs des autres. Elles aident à repérer comment les uns comprennent les autres. Les acteurs rencontrés proposent des actions qui sont financées par le conseil général avec un financement principal ELH, ou MCS, ou DEF. Tous sont des associations de type loi 1901. Les initiatives rencontrées ne font pas forcément le lien avec l'agenda 21 mais, financées par le conseil général, elles pourraient en faire partie d'autant plus qu'elles ont

souvent une approche spécifique « développement durable » qu'elles revendiquent. Elles intègrent les préoccupations et les objectifs du développement durable et répondent au plus près aux besoins des habitants d'un territoire déterminé.

Ces associations ont comme intérêt commun un lien entre social et préservation des ressources à travers une approche éthique. Elles sont par contre destinées pour un public différent, en âge, en territoire d'intervention, en finalité.

Il s'agit de : « Les Compagnons-Bâtisseurs », « GEFOSAT », « CONCERTHAU », « Vivre à Aniane », « APS 34 », « APIEU », « Terre en Partage ». La présentation de ces associations est faite en annexe (cf table des annexes). Ces associations sont une représentation des réponses innovantes présentes sur l'ensemble du département.

c. Un questionnaire pour mesurer

Ce questionnaire, élaboré à partir de 8 questions (6 à cocher, 2 ouvertes), s'intéresse à la compréhension qu'ont les agents de la démarche mise en place par le conseil général et leur regard sur l'action menée dans le cadre du volet social de l'agenda 21.

Le but est de mesurer l'intérêt des agents pour le développement durable et pour l'agenda 21. Ainsi, en tant que partie prenante, cela permet par exemple de vérifier si les agents de terrain souhaitent participer plus à l'action, ou autrement, s'ils ont suffisamment de connaissance sur la question pour s'en saisir, etc.

2) Des résultats contrastés

a. Les rencontres

- Ce qui se fait en interne et qui marche

Les actions présentées ci-après ont été sélectionnées pour leur caractère « social ».

Le plan déplacement des employés : une aide départementale de 50% sur les abonnements individuels de transport en commun est attribuée aux agents. Cette mesure encourage l'utilisation des transports en commun pour les trajets domicile-travail ainsi que pour les déplacements professionnels le tout pour des pratiques plus respectueuses de l'environnement.

Le télétravail : le conseil général a choisi d'expérimenter un mode d'organisation et de réalisation du travail : le télétravail à domicile. Seuls les métiers pour lesquels le lien physique est indissociable de l'exercice de leurs fonctions ne peuvent pas « télétravailler ». La collectivité vient de se voir décerner le grand prix de management public. En effet, elle fait figure de pionnier puisque cette pratique est encore peu développée en France et encore moins dans le secteur public.

Le guide de l'éco agent : il apporte des informations aux agents sur des domaines de l'énergie, l'alimentation, l'eau, les transports, le papiers, les déchets. Il intervient dans le domaine de la sensibilisation. Accessible à tous par intranet, il permet de faire référence

aux bons gestes. Il donne aussi des informations pour aller plus loin sur le thème comme des adresses de sites, des contacts internes. Il rend visible les actions menées en interne par le conseil général.

L'information : il existe en interne un magazine mensuel qui donne des informations aux agents sur la vie des pôles, avec des articles de fond sur des thématiques sensibles ou d'actualité, sur la démarche qualité, des présentations de services et même des bons plans. Ce magazine comporte un encart sur le développement durable. En « dématérialisé », il y a une page d'information comportant des liens interactifs spécifique pour les cadres, « Atouts Cadres », une autre « Flash Info, l'actu du jour » destinée à l'ensemble des agents. De la même façon mais plus synthétique, il s'agit de transmettre une information rapide, allant à l'essentiel.

Le management : le conseil général souhaite se doter d'une pratique de management exemplaire. Aussi, il a mis en place le référentiel CAF¹⁷ ou Cadre d'Autoévaluation de la Fonction publique. Il s'agit d'un outil d'autoévaluation des pratiques managériales.

Les finalités du CAF sont doubles : établir un diagnostic de l'état des pratiques de management dans une entité publique et évaluer les résultats en matière d'efficacité, d'efficience et de qualité du service rendu (en référence aux 3 axes du projet d'administration : contribuable/agent/usager). L'intérêt d'un tel projet est de permettre aux agents de se sentir bien dans son poste de travail (qu'il soit cadre ou technicien) donc d'amener la dimension de l'épanouissement humain, finalité 3 du référentiel des agendas 21. Enfin, en utilisant le CAF, la collectivité se dote d'un cadre de référence pour lancer un processus d'amélioration continue.

La clause sociale et le chantier d'insertion : l'article 5 du code des marchés publics précise « la nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant tout appel à la concurrence ou toute négociation non précédée d'un appel à la concurrence en prenant en compte des objectifs de développement durable. Le ou les marchés ou accords-cadres conclu par le pouvoir adjudicateur ont pour objet exclusif de répondre à ces besoins ».

Ainsi, le conseil général a opté pour passer des contrats avec les SIAE¹⁸, les entreprises privées qui seront retenues auront à employer des personnes relevant du dispositif RSA.

Dans le même esprit, et grâce à cette clause sociale, un chantier d'insertion, mené par le conseil général a pu voir le jour. Il s'agit, grâce à l'IAE, de permettre à des personnes plus éloignées de l'emploi de reprendre une activité professionnelle. La dématérialisation est mise en place par le conseil général dans le cadre d'une démarche vers la e-administration. Elle est longue à mettre en place et nécessite ponctuellement l'embauche de personnel contractuel. Aussi, la mise en place de ce chantier d'insertion est une réponse double aux besoins repérés de la collectivité. Ces dispositifs sont évalués régulièrement et donnent une grande satisfaction. L'utilité sociale de la démarche n'est à ce jour plus à démontrer.

¹⁷ Common Assessment Framework

¹⁸ Structures d'insertion par l'activité économique

Le bus de la PMI : afin de permettre à l'action sociale et médico-sociale d'exercer ses missions de prévention, même au cœur des territoires les plus reculés, le conseil général a équipé un bus qui permet aux professionnels de la PMI en priorité de proposer des consultations. Ces consultations sont aussi la possibilité d'avoir du lien social et d'affiner un diagnostic social territorial.

Les comités consultatifs : la loi sur le RSA impose la participation des bénéficiaires au dispositif. Le conseil général a donné une forme originale et innovante à cette participation.

Les bénéficiaires sont invités à participer aux instances du dispositif comme les commissions des équipes pluridisciplinaires et dans les comités consultatifs, qui sont animés par 2 professionnels de l'insertion. 5 comités consultatifs sont déployés dans le département. Les comités consultatifs sont très mobilisateurs et certaines personnes ont pu retrouver un emploi grâce l'énergie retrouvée par le groupe. Les bénéficiaires se sentent impliqués et sont force de proposition en vue de l'amélioration du dispositif. Cette démarche de concertation, de co-construction, de co-expertise, autour d'un droit est innovante. Elle se base sur la volonté d'une politique de l'insertion durable. Elle conduit à un changement de posture d'une part, professionnelle pour les agents intervenant auprès des bénéficiaires d'autre part, pour les usagers qui, plus impliqués, comprennent mieux le sens de l'action publique. Les comités consultatifs favorise la posture de citoyen. Par la construction de réponses concernant l'amélioration du dispositif, les bénéficiaires du RSA sont amenés à développer leur « pouvoir d'agir ».

- Ce qui se fait en interne et qui ne marche pas (assez bien...)

La transversalité : pas facile de travailler entre pôles différents lorsqu'il n'y a pas de culture commune ! Il y existe pourtant une charte des pratiques transversales qui rappelle les fondamentaux de transversalité, surtout en matière de projet. Elle précise que : « pratiquer la transversalité, c'est valoriser au sein d'une équipe spécialement constituée des compétences et des métiers hors de leur cadre habituel pour œuvrer ensemble à un projet spécifique. Le projet transversal, tout comme un service ou une direction, a sa vie propre, à cette différence près qu'il est limité dans le temps. Pratiquer la transversalité, ce n'est donc pas se limiter à inviter ou à convoquer des gens à une réunion pour les tenir informés ni les interroger pour recueillir un avis ». Or, le temps du projet, après avoir identifié une problématique et avoir réfléchi à sa réponse, est différent pour les uns et les autres : par exemple, pour répondre à un indicateur sur le lien intergénérationnel, l'agence de la solidarité va « inviter » les collègues de l'UTAG, qui eux ont un public spécifiquement âgé. Ces derniers n'auront pas participé au diagnostic et ressentiront le partenariat comme une prestation de service, et non un partage du projet.

Les différents entretiens donnent à voir que malgré la volonté affichée, la transversalité n'est pas comprise de la même façon par tous. Par exemple, pour le suivi des actions

· Puéricultrices, médecins, infirmières

· Souligné dans le texte

financées par le conseil général, il n'est pas rare que des comités de pilotage se multiplient car l'ensemble des personnes concernées n'est pas invité ou bien tout le monde ne peut pas être présent au même moment. Elle est inégalement perçue par les agents (en fonction du service et des missions du poste). Sa mise en œuvre n'est pas homogène.

Le tri : des poubelles existent avec des bacs amovibles. Mais... pas partout ! Beaucoup d'agences départementales ne sont pas équipées, et les agents ainsi que les entreprises privées qui interviennent en sous-traitance pour l'entretien des locaux ne sont pas sensibilisés.

Le guide de l'éco agent : il n'a pas évolué depuis longtemps. Le support est « statique », difficilement modifiable et donc pas interactif. Pour s'y intéresser, il faut être volontaire. Il est surtout porté sur les éco gestes mais sans doute pas assez sur l'intérêt de l'agent comme les conditions de travail, les bureaux partagés, le nombre d'ordinateur par agent, les locaux mal isolés, les actions en faveur du personnel, la gestion des risques, les bonnes pratiques, etc.

Les outils de travail collaboratifs : ils sont complexes à aborder, de ce fait il y a de la résistance à les utiliser dans leur potentialité. Une démarche d'amélioration est en cours mais les agents ne sont pas informés à ce jour.

L'information : il y en a beaucoup !!! Finalement, les supports de communication sont nombreux et variés, mais il manque la participation des agents à l'élaboration du contenu.

- Ce qui se fait en externe et qui marche

A l'ELH, les questions des dépenses liées la précarité énergétique et au « mal-logement » est importante. En effet, c'est le fonds de solidarité logement (FSL) qui est sollicité Aussi, la direction s'est intéressée très tôt aux initiatives proposées par les acteurs locaux pouvant répondre à ces problèmes.

C'est ainsi que GEFOSAT intervient auprès des personnes en situation de précarité. GEFOSAT gère le FATMEE¹ et travaille de façon étroite avec le conseil général depuis 2002. Le pilotage de l'action réunit au moins 7 partenaires (collectivités territoriales, fournisseurs d'énergie, ADEME, CAF). Il y a de ce fait de la transversalité « externe », mais aussi une réduction des coûts liés à la consommation d'énergie.

Toujours financés par l'ELH, les Compagnons-Bâisseurs interviennent en faveur de l'amélioration de l'habitat des personnes défavorisées. Grâce à l'auto réhabilitation accompagnée (ARA), les personnes bénéficiaires de l'action apprennent de leur expérience : ayant participé aux travaux, ils sont sensibilisés à tout ce qui relève des économies d'énergie et transmettent auprès de leur entourage leur savoir-faire. Cela contribue au changement de comportement. Enfin, L'ARA favorise le maintien des liens sociaux et donc les risques d'exclusion, l'entraide, la solidarité. A travers les actions de

¹ le mal-logement définit la situation d'insalubrité ou de grande précarité d'une partie des usagers (habitant dans au maximum 9m², ou aspirants au logement.

² Fonds d'Aide aux Travaux de Maîtrise de l'Eau et de l'Energie

chantier-famille – entre autre – la dimension intergénérationnelle est activée. Cette action est très importante pour les familles habitantes de secteurs ruraux particulièrement isolés.

Pour la DPMIS, l'action menée par l'association Pic'assiette est intéressante. A travers une approche ludique, le public bénéficiaire est sensibilisé à une alimentation responsable et équitable en favorisant l'ouverture aux autres et au vivant. Cette action favorise aussi l'éducation et la parentalité.

La DEF soutient fortement (à hauteur de 70%) le budget d'APS 34, Association Prévention Spécialisée. Les objectifs de cette association sont de développer une démarche éducative à l'intention des populations des quartiers pour lesquels l'association est mandatée. Elle conduit des actions auprès de ces populations (enfants, jeunes, adultes, familles) et de leur environnement. Ainsi, elle favorise la cohésion sociale à travers des actions de remobilisation, de lien social. Elle encourage les jeunes à se situer en tant que citoyens.

Etant au plus près dans les territoires à travers sa présence dans les quartiers signalés sensibles, elle contribue au diagnostic de territoire en lien avec les autres acteurs associatifs et publics de ces territoires.

L'APIEU, CPIE de l'est montpelliérain, est soutenu également par la DEF, mais aussi par le PDH, le PDD ainsi que des partenaires externes. L'objectif de l'association est de favoriser l'émergence de projets pour et par les jeunes des quartiers en intégrant l'environnement. La dynamique de réseau est un outil en vue de favoriser les projets croisés. La transversalité est présente ainsi que la dimension intergénérationnelle.

« Vivre à Aniane » et « Terre en Partage » sont deux associations qui ont un point commun, le jardin, pour prévenir le délitement du lien social. Elles sont toutes deux soutenues par 3 services du conseil général, la mission cohésion sociale, le service MDE et associations et le service biodiversité et espaces naturels. Le partage des savoirs, le lien intergénérationnel et l'aspect central de la protection de l'environnement à travers une approche sensible font chacun partie des dimensions importantes devant être présente dans chacun des projets. Le public visé est un public fragile mais rural pour l'un et urbain pour l'autre.

L'association « Concerthau » intervient sur un quartier sensible de Sète, commune à proximité d'un étang. La ville semble se désengager de plus en plus de ce quartier. Le conseil général a choisi de soutenir l'association qui a proposé de faire la coordination des associations présentes sur ce territoire et ainsi contribuer à un réseau d'acteurs. Cela aide les habitants de ce quartier à élaborer des projets spécifiques ancrés sur leur lieu de vie, et contribue à la cohésion sociale. La mixité sociale, le lien intergénérationnel, la préservation de l'environnement fragile (l'étang est encore trop souvent souillé par la présence d'encombrants) sont des éléments vecteurs de citoyenneté. Par le nettoyage des berges de l'étang et la découverte de l'éco-système présent, les habitants, enfants et adultes, apprennent à respecter le lieu : l'intérêt général est mis en avant.

* Centre Permanent d'Initiatives Pour l'Environnement

- Ce qui se fait en externe et qui ne marche pas (assez bien...)

Pour les associations, toutes s'accordent à dire qu'elles souhaiteraient que soient valorisés leur effort et leur contribution concernant le développement durable. Elles ont toutes beaucoup de mal à repérer les différents services du conseil général et déplorent le manque de lien entre ces services et l'action qu'elles portent.

Pour les agents (techniciens, cadres), la transversalité n'est pas facile à mettre en avant. La plupart se plaint de l'empilement des dispositifs, des difficultés à évaluer concrètement un projet avec une lecture développement durable.

Les associations sont souvent plus en lien avec la question de la préservation des ressources (logement, énergie, jardins partagés). Néanmoins, concernant le logement et les jardins partagés, c'est la cohésion sociale qui est mise en avant. De plus, l'Etat semble se désengager de plus en plus au profit des compétences territoriales. Les compétences sont difficilement repérables à travers un dossier de subvention.

b. Le questionnaire

Il a été envoyé aux travailleurs médico-sociaux intervenant sur la ville de Montpellier. Le choix de ce public est motivé par des contacts informels : temps de restauration, temps de pause, machine à café, rencontre sur des lieux non institutionnels, etc.. La majorité des personnes rencontrées ont expliqué ne pas faire le lien entre social et environnement. L'intérêt du questionnaire a été de mettre en avant la représentation déterminante de la place de l'environnement perçu en terme de protection de la nature.

La première question propose d'aborder le développement durable au regard des trois piliers, donc de façon distincte. Les informations transmises aux agents étant la plupart du temps en lien direct avec l'environnement, les réponses ont été orientées : l'environnement est une priorité. De la même façon, malgré la quantité d'information régulièrement transmise, les agents souhaitent avoir plus d'éléments sur l'agenda 21 qu'ils semblent différencier du développement durable. La majorité des travailleurs médico-sociaux ne font pas le lien entre la démarche engagée par leur employeur et leur travail. Les agents aimeraient échanger en interne sur leur pratique mais trouvent important de communiquer sur les actions soutenues actuellement par le conseil général. 86% des agents demandent à avoir plus d'information ou de formation au développement durable. Ils sont aussi nombreux à vouloir une information plus ciblée, plus concrète et plus interactive sur le développement durable et la démarche agenda 21. Ils ne sont vraiment pas d'accord sur une utilisation d'après eux « abusive » de l'information transmise par intranet. Enfin, ils sont très critiques sur une information de type « greenwashing », qui les « dégoûtent » du développement durable.

3) Analyse

L'engagement politique en matière de développement durable est réel. L'administration a traduit cet engagement par des actions concrètes. Mais celles-ci ne sont pas évaluées régulièrement. Or, le monde est sans cesse en mouvement. Ce qui vaut aujourd'hui pour une priorité peut être ressenti comme secondaire demain.

Les jardins partagés sont une forme d'engagement solidaire fortement valorisable : les trois piliers sont présents dans l'action et interagissent entre eux. Facteurs de cohésion sociale, de solidarité, ils permettent aussi de prendre conscience des ressources limitées liés à la nature et donc de ne pas gaspiller. Ils interviennent aussi dans l'alimentation. Leur valeur concernant la valorisation du social dans le cadre d'un agenda 21 est forte.

Le volet social est partiellement mis en œuvre auprès des agents à travers la mise en place d'une gestion du personnel soucieuse du bien-être de ses salariés, auprès des contribuables avec une offre d'actions centrées sur la culture en direction du grand public ou les nouvelles constructions HQE, auprès des usagers à travers la participation à l'évaluation (donc l'évolution) du dispositif RSA.

Cependant, on peut noter le manque de visibilité de l'ensemble des actions soutenues par le conseil général ainsi que le manque de coordination transversale pour améliorer la gouvernance de ces projets. La question de la gouvernance est donc à se poser.

Les agents sont en attente d'une information-formation qui serait participative, plus pragmatique, concrète, dans laquelle ils pourraient (re) trouver des valeurs sociales, humaines. Ils sont critiques des publicités faites sur la démarche, ayant le sentiment que c'est autant de moyen qui leur est supprimé. En clair, ils veulent choisir et non pas subir le développement durable et les choix fait par leur employeur.

B – Perspectives et préconisations

Plusieurs pistes d'amélioration à court ou long terme se précisent. Cependant, même si chaque agenda 21 est différent, en fonction des réalités du territoire sur lequel il est implanté, les 5 éléments fondamentaux de la démarche sont à repreciser ici. Ils sont la garantie d'une bonne gouvernance dans ce type de projet :

- La participation des acteurs et des habitants tout au long du projet
- L'organisation du pilotage
- La transversalité de la démarche
- L'évaluation en continu
- La stratégie d'amélioration continue

Afin de rendre opérationnel, c'est à dire le plus optimal possible, le volet social de l'agenda 21, il serait pertinent de construire des outils qui permettent d'évaluer la démarche au regard des exigences du référentiel de l'agenda 21. Cela nécessite un

pilotage « performant », doté d'un dispositif caractérisé par les finalités du développement durable.

La formation

Il est important de faire évoluer les pratiques, pour plus de partage dans l'intérêt de tous et en particulier, pour construire une pratique intégrée du développement durable. Pour les collectivités territoriales, le social est partout, c'est un fait.

Mais à cause de cela, les « experts » du social restent entre eux alors qu'il est évident de faire du lien avec l'environnement, avec la culture, avec tous les autres acteurs plus « experts » eux aussi de leur champ d'activité. Ainsi, cela permettrait de construire des projets plus complexes mais répondant mieux aux préoccupations des citoyens car abordés en transversalité et complémentarité des services. Pour cela, il est important d'intervenir auprès des centres de formation, de réfléchir avec les professionnels de l'éducation pour que la culture spécifique du métier ne soit pas un frein au partage des compétences. Le monde est en mouvement, les collectivités territoriales ne doivent pas être empêchées de produire un service public de qualité et tourné vers l'avenir à cause d'un manque de culture commune.

La formation continue est un outil à prendre en compte dans l'évolution des pratiques internes, mais également à travers les formations-actions, les projets de service, etc.

Les formations des travailleurs sociaux, en particulier les diplômés d'état des assistants de service social, des conseillers en économie sociale et familiale et des éducateurs spécialisés ont fait l'objet d'une réforme il y a peu. La dimension de l'intervention sociale d'intérêt collectif est présente dans tous ces DE. Cette dimension est présente dans le développement social local.

Il est essentiel que le développement durable fasse partie des préoccupations des travailleurs sociaux, que la dimension collective soit abordée avec la perspective de l'avenir. Cette question pourrait être étudiée avec les centres de formation, les collectivités territoriales et en particulier les communes à travers les CCAS et les conseils généraux à travers l'action sociale, sont des sites qualifiants. Ils ont donc à voir avec la formation initiale des travailleurs sociaux.

La démarche développement durable demande une évolution des cultures professionnelles. Les enjeux de cette démarche doivent être partagés à la fois individuellement, à travers l'exercice d'un métier spécifique ou d'un champ d'intervention, mais aussi collectivement à travers la mise en place d'une réelle et voulue transversalité.

La démarche doit aussi être perçue par les autres acteurs, institutions publiques ou privées, avec lesquelles la collectivité collabore. Une meilleure visibilité des acteurs présents sur le territoire doit apparaître, dans l'intérêt des citoyens et pour permettre la complémentarité des compétences. Tout le monde aura à y gagner : les projets transversaux, évalués dès le départ avec des outils construits en commun, ont plus de chance de contribuer au développement durables que d'autres. Plus de visibilité pour plus de cohérence devraient être le maître mot.

Le management

Les pratiques de management peuvent faire l'objet d'une mise à plat afin de clarifier les outils et sans doute améliorer en rendant plus accessible et plus lisible les moyens actuels. Il est important que tous les agents ayant à voir avec le management (de près et même de loin pour anticiper les départs à la retraite qui vont être importants dans les années à venir) participent à cette mise à plat afin de mieux déconstruire et reconstruire les outils. Le dispositif adopté par le conseil général de l'Hérault a cette finalité. Au regard de la taille de la collectivité, il convient de prendre la mesure du temps nécessaire afin d'accompagner le changement de posture.

La communication

Il pourrait être préconisé plus de communication, mais surtout une communication concrète et concertée sur ce qui se fait ou peut être aussi sur ce qui pourrait se faire grâce à la participation des parties prenantes. Ainsi, grâce au service interne de communication, une aide à la rédaction d'articles pourrait être proposée. Ces articles traiteraient des échanges d'expériences réussies, des savoirs faire.

L'empowerment¹⁹

La participation des personnes aux dispositifs qui les concernent - que ce soit les agents qui vont les utiliser, les usagers qui vont en bénéficier ou les contribuables qui ont un droit de regard sur les actions mise en œuvre par le conseil général - est un élément fondamental. Il est temps de s'habituer à travailler ensemble. Cela permet d'agir directement et de façon même préventive sur ce qui a amené à la création d'outils tels que les dispositifs. Ceux-ci sont amenés à être sans cesse en évolution pour être opérationnels. Pour que les personnes puissent se mobiliser pour ce qui est important pour elles, elles doivent se sentir concernées. Cela conduit donc à plus de communication.

¹⁹ *L'empowerment* est un processus ou une approche qui vise à permettre aux individus, aux communautés, aux organisations d'avoir plus de pouvoir d'action et de décision, plus d'influence sur leur environnement et leur vie. Cette démarche est appliquée dans nombre de domaines - le social, la santé, l'économie, la politique, le développement, l'emploi, le logement ... - et s'adresse très souvent aux victimes d'inégalités sociales, économiques, de genre, raciales ... *L'empowerment*¹⁹ a sensiblement une portée sociale puisqu'il vise un changement de société. Chaque individu, chaque communauté où qu'il ou elle se situe dans l'échelle sociale possède un potentiel, des ressources et peut utiliser celles-ci pour améliorer ses conditions d'existence et tracer la route vers plus d'équité.

Entrant notamment dans le paradigme de la psychologie sociale, cet instrument de progrès social irrigue peu ou prou les pratiques d'intervention actuelles. En se focalisant sur les capacités des individus et des communautés, il permet de dépasser le rôle d'assistance dans les pratiques sociales. C'est le glissement du «faire pour» (paternaliste et stigmatisant) vers le «faire avec» (émancipateur et valorisant).

Les pensées d'auteurs du XXe siècle militant pour un rééquilibrage des rapports de force dominants-dominés tels que le pédagogue brésilien Paulo Freire ou la philosophe germano-américaine Hannah Arendt ont contribué à l'émergence des processus d'autonomisation des individus et des groupes exclus ou opprimés et ont jeté les fondations d'une démarche qui connaît aujourd'hui un succès dans les pays anglo-saxons surtout. Les théorisations et les applications de celle-ci dans les pays francophones sont, en effet, encore éparses. Ce sont des auteurs canadiens comme Yann Le Bossé ou William Ninacs qui y fournissent les principaux jalons théoriques.

Le parrainage

L'action phare du Conseil général du Nord est intéressante en ce sens qu'elle permet de démultiplier les actions de sensibilisation en interne ou en externe. Prenant en compte l'histoire de l'agenda 21 du conseil général de l'Hérault et le résultat du questionnaire, il pourrait être proposé plutôt une action de parrainage en interne qui soit reconnue et valorisée. Le parrain a un rôle particulier d'accompagnement et d'initiateur vers un domaine qui, dans le cadre présenté, pourrait être celui des « bonnes pratiques ». Ce parrain bénéficierait d'une formation au développement durable et à la logique de l'agenda 21. Le parrain est avant tout un « passeur », il n'est pas seul à avoir l'expertise. Il co-construit, facilite l'implication, la participation, encourage le processus de transversalité.

Des projets avec les partenaires du conseil général experts en éducation à l'environnement favoriseraient l'implication des agents et de ce fait la transversalité. L'expérience de parrainage pourrait être valorisée dans le parcours professionnel de l'agent volontaire.

Une exposition sur l'agenda 21 et le développement durable

Toujours en lien avec l'analyse ci-dessus, et afin de permettre à chaque partie prenante de participer et de partager une culture commune (ou un intérêt général), la construction d'une exposition itinérante permettrait de sensibiliser, voire responsabiliser ainsi que « fédérer » autour d'un projet commun.

Cette exposition peut faire aussi le lien avec les autres pôles du conseil général, favorisant là encore la transversalité et la culture commune à travers le partage de valeurs. L'exposition serait interactive et il pourrait être intéressant que les usagers contribuent eux aussi à ce support d'information. Des supports de communication existent : il suffit de les recenser auprès des partenaires de l'EEDD. Par contre, afin que les agents puissent « s'approprier » ces supports, il est important qu'ils puissent contribuer au contenu.

L'évaluation

Des outils d'évaluation partagés et co-élaborés pour permettre l'appropriation du projet par les services concernés et une lecture de l'évaluation facilitée feraient l'exemplarité de la collectivité. La culture de l'évaluation (en amont, pendant, en continu ou à la fin du projet ou de l'action) n'est pas suffisamment ancrée dans les pratiques.

Encourager les initiatives

Il pourrait être envisagé d'encourager et de valoriser les initiatives prises en interne et en externe, cela permettrait aussi d'être en phase avec les 3 axes phares du projet d'administration. Dans le même esprit, valoriser l'activité bénévole serait également vecteur de cohésion sociale et un encouragement pour les actions de participation.

Approche transversale des projets interpôles « volet social »

En prenant les 2 finalités particulièrement en phase avec l'action sociale, épanouissement de tous les êtres humains et cohésion sociale - solidarité entre génération et entre territoire, il pourrait être proposé une lecture des missions du PDS à travers 3 thématiques :

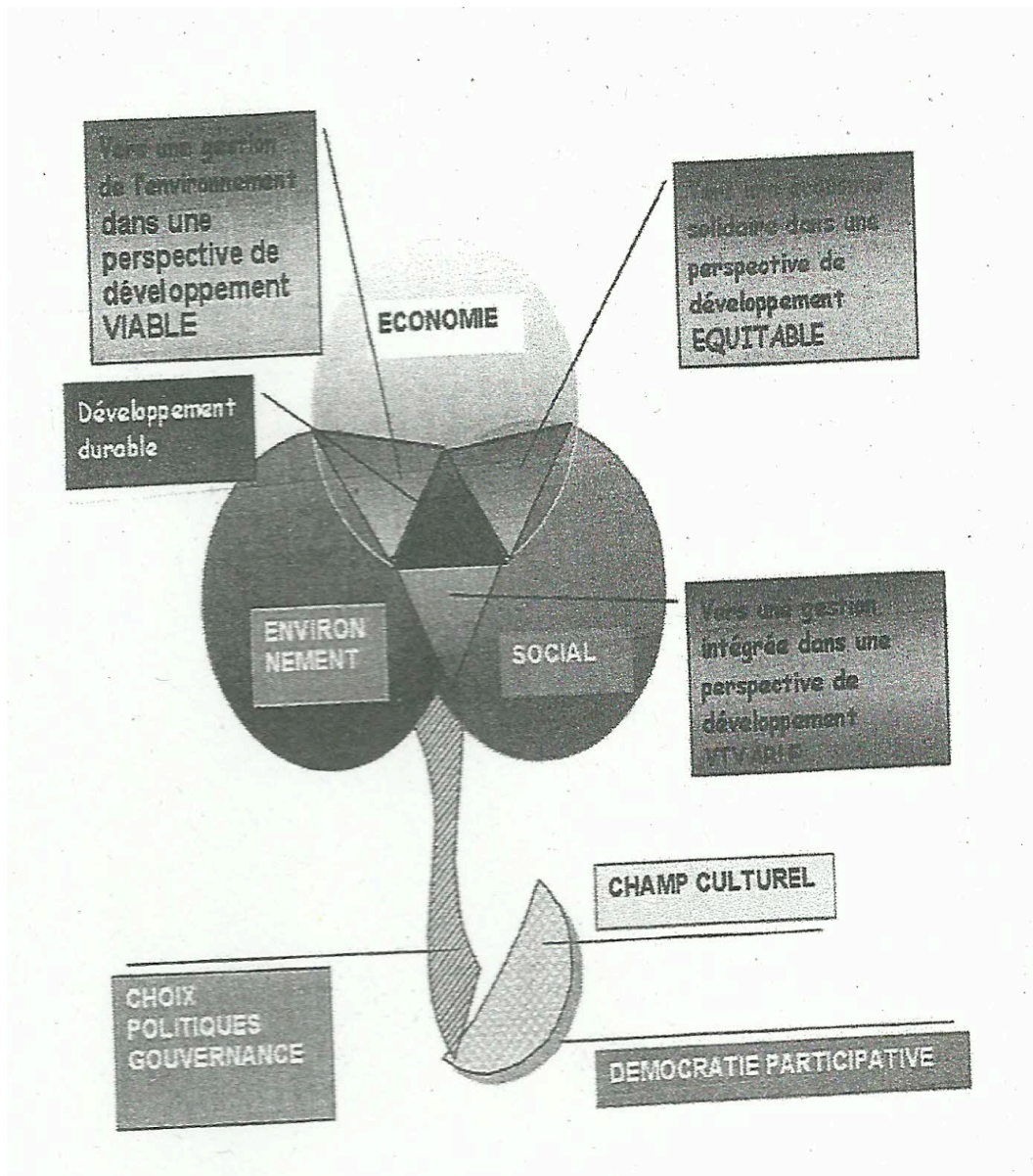
- Amélioration de la qualité de vie
- Stratégie de prévention
- Approche durable de l'insertion

Les thématiques étant particulièrement transversales, chaque pôle peut s'impliquer et contribuer à une de ces thématiques sans faire dès le départ une grande révolution de pratique, si ce n'est dans l'évaluation continue de cette lecture : à la fois sur l'efficacité, sur l'efficience et sur les effets produits auprès des agents, des usagers et des contribuables.

Les objectifs	Les pôles
Amélioration de la qualité de vie	PDS-PDD-PDA
Stratégie de prévention	PDS-PDD-PDH
Approche durable de l'insertion	PDS-PDD-PDH-PDA-PDR

Afficher la transversalité oui, mais la faire vivre concrètement !

Mireille Moscati, formatrice en évaluation et développement durable, représente le développement durable sous la forme d'une fleur :



IV – Enseignements tirés et conclusion

A – Analyse de ma posture

Il a été compliqué de faire un stage auprès de deux pôles qui ont tant de points à mettre en commun. Je pensais que l'agenda 21 suffisait à lui seul à faire le pont. Malgré la proximité géographique (sur le même lieu), il est évident que les espaces des uns ne rejoignent pas les espaces des autres. L'intérêt commun n'est pas forcément partagé. Enfin, je pensais avoir le pouvoir de réunir ces 2 pôles et j'attendais un cadre précis pour pouvoir m'épanouir professionnellement. J'ai réalisé à mi-parcours du stage que ce n'était pas son objet et que finalement, j'avais plus à tirer partie du cadre un peu flou proposé car cela m'a donné une grande liberté d'action. Dans le champ du social, ayant acquis pendant la formation des connaissances et certaines compétences, je me suis située comme une personne ressource dans le domaine de l'EEDD. Et dans le domaine du développement durable, mon expertise s'est basée sur mes compétences et mes connaissances de l'intervention sociale. J'ai ainsi pu m'adapter sans aucune difficulté à chaque situation.

Cependant, le « cadre » flou ne faisait pas partie de mes attentes. C'est peut être à cause de cela que j'ai dû mettre en place des stratégies de « cadrage » me permettant de me situer à tout moment. J'ai utilisé un carnet de bord, qui a supporté mes interrogations et leur a ainsi permis d'exister. Par la suite, j'ai interpellé mes tuteurs de stage qui ont pu répondre à mes préoccupations, ce qui m'a chaque fois dynamisée. Ils ont été de fait complémentaires dans l'accompagnement de ma professionnalisation.

Prendre le temps de l'analyse de l'action est essentiel à une posture professionnelle adaptée. Ce stage en situation professionnelle a été par moment très ambiguë pour moi. Issue du social, j'ai douté de ma légitimité d'intervention. Après tout, le « vrai » travail, celui qui est utile, n'est-il pas dans la réponse donnée au quotidien aux personnes sollicitant le service social ? C'est pour interroger ma pratique, être en accord avec les principes éthiques qui fondent l'intervention sociale que j'ai choisi de repartir en formation. Interroger l'acte professionnel à travers la lunette de l'avenir, sonder le bien fondé de ses interventions pour réinventer une pratique plus juste, plus équitable, centrée sur le respect de l'autre, des autres. Car dans les autres, il y a bien évidemment l'institution dans laquelle j'exerce.

Grâce à ma connaissance de l'institution, je me suis rapidement insérée dans le service où j'ai principalement été « basée ». Ma compréhension des dispositifs et des autres institutions publiques ou privées partenaires du conseil général a aussi été un atout important.

Mes représentations du métier de coordinatrice de projet en EEDD ont évoluées : je pensais que faire de la coordination nécessitait de la rigueur et de la méthode. Je sais aujourd'hui qu'il s'agit avant tout de souplesse et d'organisation, la méthode n'étant qu'un moyen pour parvenir à un résultat. L'écoute, l'observation, l'analyse, la planification, la communication, la créativité sont des outils à utiliser sans modération et pouvant apporter une posture professionnelle adaptée.

B – Mise en relief des compétences développées

J'ai eu à utiliser tous mes points d'appuis, venant des cours et de l'expérience acquise lors du travail effectué pour le projet tutoré.

1) Les ressources d'expertise

J'ai eu à me référer aux textes de lois et synthèses d'articles. J'ai aussi eu à faire des recherches sur internet ou dans la lecture d'ouvrages spécialisés pour acquérir de l'expertise. Je me suis abonnée à des revues comme « actu-environnement » et « la gazette des communes ». J'ai constitué des dossiers pouvant être réutilisés par certains services avec lesquels j'ai échangé (ELH, MCS, DEF, DIES, MDE) cela dans le but de permettre à d'autres de s'approprier l'information contenue dans les dossiers et transmettre des conseils aux associations soutenues. J'ai pu alimenter mon expertise présente dans les axes « Coordination de réseau » ainsi que « Intervention en formation ».

2) Participation et mobilisation

Les compétences comprises dans la participation et la mobilisation des acteurs ont été utilisées notamment lors de l'animation de réunion, ainsi que lors de la construction d'un support de communication. Les techniques d'animation sont essentielles dans le métier et elles ont été mises en œuvre avec le groupe de bénéficiaires du RSA faisant partie du comité consultatif. Ces compétences sont requises pour les axes de « Coordinateur de réseau » ainsi que « Conseil et médiation ».

3) Accompagnement, évaluation, transmission

L'axe « Responsabilité pédagogique » s'est ancré sur la base de données importantes que j'ai pu recueillir au gré de mes recherches. Les dossiers constitués vont être mis à disposition des 2 pôles afin de nourrir l'intelligence collective institutionnelle.

La pratique professionnelle du coordinateur de projet en EEDD est une pratique qui s'appuie sur la complexité. Les 4 axes fondateurs inter agissent entre eux. L'analyse de pratique est incontournable, à mon sens, pour améliorer et faire évoluer sa pratique en l'évaluant. Elle est pertinente dans le domaine des sciences humaines et particulièrement dans le champ de l'éducation (et de l'éducation à l'environnement). Une pratique réflexive permet de trouver le chemin des possibles, elle est renforcée par les valeurs portées par l'EEDD. Pour ma part, je n'envisage pas de pratique professionnelle sans rechercher à comprendre et partager l'acte professionnel.

C - Conclusion

1) Petit rappel

Nous avons vu en première partie que les collectivités territoriales avaient un rôle particulièrement fort et engagé avec les enjeux de développement durable.

Leurs compétences leur permettent d'intervenir de façon ajustée auprès de la population. Pour être cohérentes, elles engagent également leur service dans le projet territorial de développement durable qu'elles mettent en place. Mais cela ne suffit pas pour mettre en avant des changements durables de comportement et cela a permis de formuler une problématique en deuxième partie. La troisième partie a démontré qu'à travers un repérage des actions menées, il était possible d'apporter des améliorations afin de rendre plus opérationnel le volet social d'un agenda 21. Des engagements sont nécessaires pour l'ensemble des parties prenantes pour que ce volet social puisse concrètement et à long terme, être un levier et contribuer au changement. La formation sous toutes ses formes est un domaine à privilégier.

2) Et maintenant ?

Préserver la cohésion sociale est un objectif prioritaire des collectivités territoriales. Les politiques de développement durable y contribuent dans la mesure où elles portent une vision du développement fondée sur les valeurs d'équité, de partage, de solidarité.

Ma réflexion engagée bien avant le début du stage a pris le temps de mûrir en démarche de recherche. D'une question de départ, elle a donné lieu à la formulation d'une problématique pour laquelle un plan d'action était possible, même si la durée du stage l'a limité. L'action publique sur les territoires est avant tout politique, et la politique est la représentation de la citoyenneté. S'il est sûr que les collectivités territoriales sont les mieux placées pour répondre et agir aujourd'hui pour le monde de demain, elles ne peuvent seules le faire. Cela demande un engagement actif de la population. Les dernières élections ont démontré que les français portaient un espoir très modéré sur leur représentant (cf participation au vote pour les législatives de 2012).

Pourtant, à travers certaines initiatives, il est possible de penser que le monde est aujourd'hui en plein changement. La population a conscience que l'environnement est fragilisé, que la nature est à protéger. La mobilisation autour de l'exploitation du gaz de schiste en est la preuve. Cette mobilisation n'est pas nourrie par un intérêt individuel mais par une préoccupation majeure sur l'asservissement de la planète.

Si l'approche environnementale reste fondamentale, il appartient aux parties prenantes de veiller à ce qu'elle puisse être en interaction avec l'humain. Si les politiques menées sur les territoires oublient d'associer ceux qui y habitent, les projets territoriaux de développement durable seront voués à l'échec.

Pour partager la responsabilité, les collectivités territoriales doivent faire participer les contribuables. Pour cela, faire évoluer les pratiques, changer de posture et accueillir l'usager, destinataire de la politique publique menée par les pouvoirs locaux, est incontournable.

Afin d'agir sur les déséquilibres des territoires de demain et de lutter contre l'individualisme accru, il est urgent de penser à la solidarité et aux valeurs humanistes qui ont été la base de la société démocratique dans laquelle nous vivons. Il y a encore beaucoup trop de territoires où les personnes vivent isolées et démunies, sans accès aux droits élémentaires. Se rapprocher des valeurs qui permettent de recentrer la nature et l'environnement comme facteurs d'épanouissement est devenu un enjeu sociétal vital. L'économie d'hier a permis à l'homme de renforcer son pouvoir individuel. L'économie de demain, même si elle est « verte », doit être pensée « sociale » et collective.

Bibliographie :

Matagne Patrick, *Le développement durable en question*, sous la direction de, Paris, L'Harmattan, 2007

Brunel Sylvie, *Le développement durable*, Paris, P.U.F., « Que sais-je », 2010

Heurgon Edith, coordonné par, *Le développement durable, c'est enfin le bonheur*, Colloque de Cerisy, édition de l'aube, 2006

Veyret Yvette, sous la direction de, *Le développement durable*, Paris, Hatier, approches plurielles, 2005

Balthazard Bernard L., *Le Développement Durable face à la puissance publique*, Paris, L'Harmattan, 2005

Prédine Eric, *Des jardins en partage*, Paris, édition rue de l'échiquier, 2009

Baudelet Laurence, Basset Frédérique, Le Roy Alice, *Jardins partagés : utopies, écologie, conseils pratiques*, édition Terre Vivante, 2008

Barret Philippe, *Guide Pratique du dialogue territorial : concertation et médiation pour l'environnement et le développement local*, éd. Fondation de France, 2003

Muis Anne-Solange, *L'application territoriale du développement durable*, Paris, éd. Berger-Levrault, 2011

Desmarais Carole, *La concertation dans la conduite de projets : guide méthodologique territorial*, Territorial édition, 2007

Guide pratique de l'éducation à l'environnement, éditions Yves Michel, Réseau Ecole et Nature, 2010

Viveret Patick, *Reconsidérer la richesse*, édition de l'aube, 2004

Viveret Patrick, *Pourquoi ça ne va pas plus mal*, Fayard, 2005

Fenneteau Hervé, *Enquête : entretien et questionnaire*, Paris, Dunod, 2007

Mondolfo Philip, *Conduire le développement social*, Paris, Dunod, 2005

Besson Geneviève, *Le développement social local*, Paris, L'Harmattan, 2010

Fischer Gustave-Nicolas, *Psychologie sociale de l'environnement*, Paris, Dunod, 2011

De Jonckheere Claude, *83 mots pour penser l'intervention en travail social*, Genève, éditions IES, 2010

juin 2009, n°39, Hors-série, *Alternatives Economique*

mai 2011, n°241-242, « être professionnel aujourd'hui : de la contrainte à la créativité, transformons les freins en leviers » *Revue Française de service social*

Guides et rapports

Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires, *programme PSDR Languedoc-Roussillon*

Guide de l'action durable, version 2

Mars 2009, Mobilisation des équipes pour le développement durable, *comité 21*

Janvier 2012, Développement durable : la révolution des nouveaux indicateurs, *association des régions de France*

Mai 2011, Stratégie nationale de développement durable, « vers une économie verte et équitable », 2010-2013

Sitographie :

<http://www.nordpasdecals.fr>

<http://www.developpement-durable.gouv.fr>

<http://www.observatoire-territoires-durables.org>

<http://www.comite21.org>

<http://www.association4d.org>

<http://www/conseil-general.com>

<http://www.sfe-asso.fr>

<http://www.comedie.org>

<http://www1.agora21.org>

<http://www.credoc.fr>

<http://www.alternative34.ouvaton.org>

<http://www.jardinons.com>

Annexes

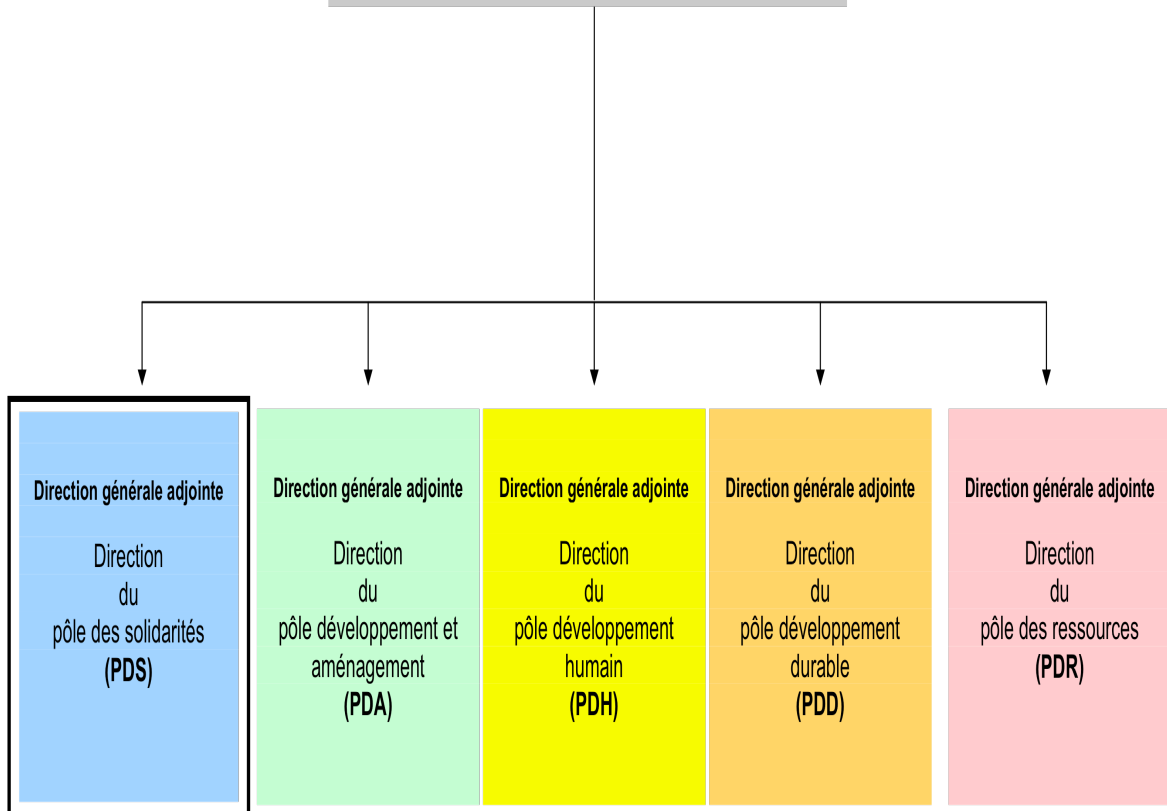
Annexe 1 : Organigramme

Annexe 2 : Associations

Annexe 4 : Résultats du questionnaire

Annexe 4 : Cadre de référence et référentiel

Direction générale des services



Gefosat, conseil en maîtrise de l'énergie et énergies renouvelables.

Association loi 1901 créée en 1978. Gefosat apporte des conseils personnalisés aux particuliers et aux collectivités, ainsi qu'un appui technique. Elle est notamment partenaire du projet Eco'n'home. L'association est basée sur Montpellier et Mèze.

Fatmee : fonds d'aide aux travaux de maîtrise de l'eau et de l'énergie, créé afin de lutter efficacement contre la précarité énergétique et favoriser le maintien dans leur logement des personnes en difficulté sociale et/ou économique.

Compagnons Bâisseurs

Association loi 1901 créée en 1957, elle intervient en faveur de l'amélioration de l'habitat des personnes défavorisées. Elle fonde ses actions sur l'idée que le logement est le lieu premier d'une personne, de son identité et que le transformer, le rénover, c'est participer à la (re)construction sociale des individus. Elle met en place des projets d'Auto-Réhabilitation Accompagnée et promeut la citoyenneté à travers le Bénévolat et la vie associative.

Pic'assiette : association loi 1901, elle est née de la prise de conscience de l'impact de nos modes de vie sur l'environnement (social, naturel, économique). Elle est engagée dans l'éducation au développement durable et en particulier à l'alimentation responsable en privilégiant l'ouverture aux autres et au vivant. Son territoire d'intervention est le Grand Pic Saint Loup, au nord de Montpellier.

APS 34 :

Association loi 1901

- développer une démarche éducative à l'intention des populations des quartiers pour lesquels l'association est mandatée.
- conduite d'action auprès de ces populations (enfants, jeunes, adultes, familles) et de leur environnement
- intervention sur tous les aspects quotidiens de la vie des jeunes (scolarité, loisirs, difficultés administratives, problèmes judiciaires, difficultés familiales, emploi, formation, etc.)
- Démarche de DSL

APIEU , Atelier Permanent d'Initiation à l'Environnement Urbain

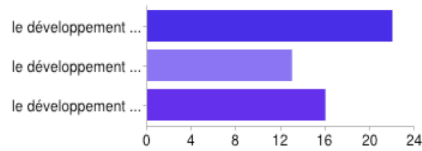
Association loi 1901, créée en 1984 à l'initiative et avec l'aide du Ministère de l'Environnement et des villes de Montpellier et Mèze. L'APIEU est labellisé Atelier CPIE Atelier urbain depuis 1990. Pour l'action « Club de ville », les objectifs sont les suivants : favoriser l'émergence de projets pour et par les jeunes des quartiers, intégrer l'environnement dans les projets des jeunes ou partenariaux, dynamique de réseau en vue de favoriser les projets croisés, faciliter le passage du **Je** au **Nous**.

Vivre à Aniane : association loi 1901, créée en 1995. Elle a pour objectifs principaux de tisser des liens entre les personnes, de véhiculer des valeurs d'échange et de partage, et

de contribuer à la préservation de l'environnement. Un projet collectif de jardin partagé s'est mis en place dès 1998. Elle mène des activités festives sociales et pédagogiques autour de la nature, des jardins, et de la cuisine, aménage et anime un jardin pédagogique et d'agrément.

Concerthau : association loi 1901, créée en 1994, elle intervient sur tout le territoire du bassin de Thau. Son but est de favoriser l'expression et la communication des personnes en difficulté par le développement des réseaux de solidarité et la mise en œuvre d'actions socio-culturelles.

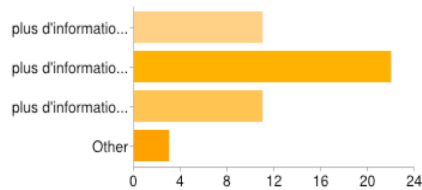
D'après vous, dans ces informations, qu'est ce qui vous paraît prioritaire?



le développement durable au regard de la protection de l'environnement	22	76%
le développement durable au regard de l'économie	13	45%
le développement durable au regard du social	16	55%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

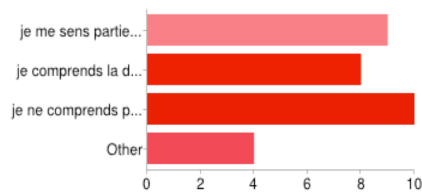
Dans les informations reçues, qu'est ce qui vous manque?



plus d'information sur l'agenda 21 (de façon générale)	11	38%
plus d'information sur les projets portés par le conseil général	22	76%
plus d'information sur les projets à venir	11	38%
Other	3	10%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

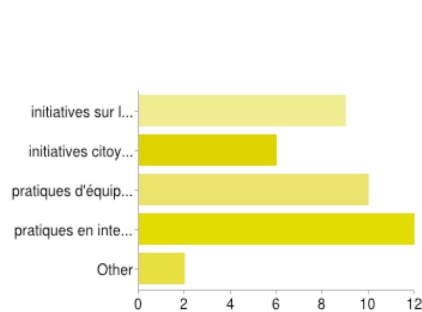
Comment percevez-vous votre place dans la démarche d'agenda 21?



je me sens partie prenante dans la démarche	9	32%
je comprends la démarche et je souhaiterais y participer plus	8	29%
je ne comprends pas la démarche et le lien avec mon travail	10	36%
Other	4	14%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

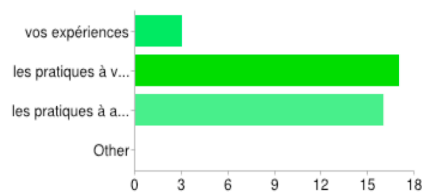
Dans le cadre de votre exercice professionnel, avez-vous connaissance d'actions relevant du pilier social et pouvant être valorisées dans l'agenda 21?



initiatives sur le territoire soutenues par le conseil général	9	32%
initiatives citoyennes repérées sur le territoire non soutenues par le conseil général	6	21%
pratiques d'équipe en direction du public	10	34%
pratiques en interne (échange de trucs et astuces entre collègues par exemple)	12	43%
Other	2	7%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être à 100 %.

Souhaiteriez-vous communiquer autour de :



vos expériences	3	10%
les pratiques à valoriser (accueil du public, actions collectives, pratiques de transversalité)	15	50%
les pratiques à améliorer en vue d'une valorisation du volet social de l'agenda 21	15	50%
Other	0	0%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être à 100 %.

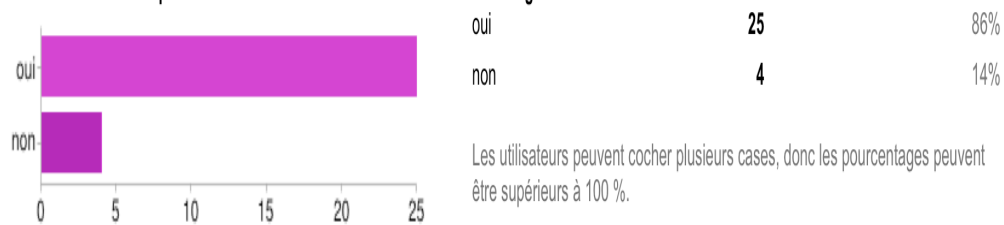
Qu'est ce qui est essentiel pour vous dans une approche de développement durable?

plus d'information et donc une compréhension ce qui permettrait une implication. Qu'elle se partage entre tous Avoir envie d'en faire Une sensibilisation plus ciblée et éclairée, grâce à des informations en réunion d'agence par exemple (moins par mails qui ne sont pas toujours lus ou compris). Des moyens pour des actions collectives, notamment en direction des familles accueillies. un regard autre e complémentaire porté dans les champs du social et de façon plus général, sur l'économie et l'environnement Prendre en compte les représentations, les projets et les ressources des acteurs locaux de te ...

Qu'est ce qui est superflu pour vous?

Trop d'informations générales par mail... pas assez de recul et expérience pour avancer le superflu. Merci Martine La coût financier et environnemental de la communication. RIEN la publicité L'esbrouffe.. de l'information qui se voudrait "publicitaire" l'aspect "démarche individuelle engagée", inadaptée au public en situation de précarité sociale qui a d'autres priorités -Certaines actions coûteuses et médiatiques à travailler en partenariat; -Tourisme équitable durable certes à lancer au niveau de l'initiative mais la priorité actuelle est l'économie de tout un chacun, l'accès à la santé, l'accès à ...

Souhaitez-vous avoir plus d'information ou de formation sur la démarche agenda 21?



Nombre de réponses quotidiennes



Cadre de référence

Il doit faire référence aux **5 finalités du développement durable** du cadre de référence Agenda 21

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

La présentation du processus d'élaboration, de mise en oeuvre et d'évaluation peut s'organiser sur la base des **5 éléments de démarche** suivants :

- la participation des acteurs,
- l'organisation du pilotage,
- la transversalité de l'approche,
- le dispositif d'évaluation partagé,
- le tout, au service d'une stratégie d'amélioration continue.

