

# **PENSER LES AGENDAS 21 DE NOUVELLES GENERATIONS**

**OU COMMENT CONSTRUIRE LES POLITIQUES TERRITORIALES DE DEVELOPPEMENT  
DURABLE DE DEMAIN**

Rio+20 et après: le futur des Agendas 21

Co-piloté par:

MEDDTL

ETD

4D

Avec la collaboration de

STRATEGIC DESIGN SCENARIOS

## TABLE DES MATIERES

### 1 METHODOLOGIE

1.1	LES OBJECTIFS DU PROGRAMME	3
1.2	LA METHODE DE TRAVAIL	3
1.3	ATELIER 1 – BILAN ET PERSPECTIVES	4
1.4	ATELIER 2 – HYPOTHESES D'EVOLUTION	5
1.5	ATELIER 3 – CONSTRUCTION DE SCENARIOS	6
1.6	ATELIER 4 – BACKCASTING	9

### 2 SCENARIOS

2.1	DEMOCITES 21	13
2.2	ENGAGEMENTS 21	15
2.3	PACTES 21	17

### 3 ANNEXE 1 – BACKCASTINGS

3.1	DEMOCITES 21	20
3.2	ENGAGEMENTS 21	22
3.3	PACTES 21	23
3.4	CARREFOUR 21	25

### 4 ANNEXE 2 - ELEMENTS D'ANALYSE DE LA MARQUE AGENDA 21

4.1	NUAGE DE QUALIFICATIFS	27
4.2	NUAGE DE NON QUALIFICATIFS	28
4.3	SYNTHESE	29
4.4	ANALYSE DETAILLEE PAR QUESTIONS	30

# 1 Méthodologie

## 1.1 Les objectifs du programme

Ce programme, qui s'appuie sur les constats issus des travaux d'observation menés en 2010, a cherché à projeter à 20 ans les agendas 21 et les démarches territoriales de développement durable au sens large dans le but de :

- comprendre les évolutions et les tendances actuelles et à venir qui viendront modifier le fonctionnement des territoires ;
- définir les évolutions nécessaires à la pérennisation et/ou à la mutation des projets territoriaux de développement durable en sauvegardant l'approche globale et transversale

Cette recherche s'est articulée autour d'un travail prospectif, rassemblant collectivités, prospectivistes et acteurs ressources. L'enjeu était à travers cette première étude de proposer un cadre de réflexion à Rio +20.

## 1.2 La méthode de travail

Pour imaginer les perspectives d'évolution des agendas 21 locaux dans les prochaines années et préfigurer ce que pourrait ou devrait être un agenda 21 «en 2032, un groupe de travail a été constitué d'une trentaine de participants réparties entre deux types d'acteurs :

Une quinzaine de représentants de collectivités françaises engagées depuis plusieurs années dans une démarche de développement durable, participant volontairement à cette réflexion.

- 3 conseils régionaux : Auvergne, Midi Pyrénées, Nord Pas de Calais
- 2 conseils généraux : Essonne, Gironde
- 5 EPCI : CC du Pays des Herbiers, CC Véziaus d'Aure, CU de Dunkerque, CA Plaine Commune, CA Marne et Chantereine
- 2 Pays : Pays du Val d'Adour, Pays Cœur entre deux mers
- 3 communes : Echirolles, Pessac, Saint Nolf

Des personnes représentant des structures ressources ou des têtes de réseaux, parmi lesquelles :

- Bureau des territoires, CGDD/MEEDDM
- Association ETD
- Association 4D
- CERDD
- ARPE Midi Pyrénées
- Comité 21
- ADEME
- AMF
- CNFPT
- DREAL Bourgogne
- Ministère de la culture
- Chercheurs ou universitaires associés (ex. Aurélien Boutaud, Cyria Emelianoff, Jacques Theys, Guy Loinger etc.)

*Comité d'orientation stratégique - Dans l'objectif d'associer au maximum les membres du Comité national Agendas 21, il a également été créé une instance d'orientation ad hoc. Ce comité d'orientation stratégique, réuni à trois reprises, avait pour objectif de préparer en amont de chaque réunion du groupe de travail le contenu et le questionnement.*

Le groupe de travail réuni à cinq reprises a suivi la progression suivante :

### **1.3 Atelier 1 – Bilan et perspectives**

Organisé dans les locaux de l'association Etd, la journée du 11 mai poursuivait l'objectif de faire réagir les membres du groupe de travail sur différents éléments d'observation et de bilan des agendas 21. Il s'agissait de valider et le cas échéant d'amender ce qui a constitué en grande partie le socle de l'analyse prospective.

**Les éléments d'analyse /** Présentation de différents travaux d'analyse des Agendas 21 locaux  
A cette occasion deux études, on fait l'objet d'une présentation aux membres du groupe de travail :

*- Etude du réseau teddif – Bilan et perspectives des Agendas 21 locaux – Mars 2011*

Cette étude présente un bilan d'une vingtaine de collectivités locales engagées de longue date dans un agenda 21 local.

Le retour des collectivités retenues dans le panel de l'étude a permis d'identifier trois grands axes de débat, posant les jalons d'agendas 21 de nouvelles générations :

- la gouvernance des démarches
- le caractère intégré du projet au sein des collectivités
- les contenus développés dans le cadre des agendas 21

*- Etude d'Aurélien Boutaud pour le compte de la DPSA (Grand Lyon) – Bilan national et européen des agendas 21 locaux – Décembre 2009*

Cette étude s'intéresse dans sa partie préliminaire à la notion de développement durable, et aux différents courants de pensée qui s'affrontent aujourd'hui encore autour de cette notion. Dans un second temps, passant outre ces différences d'interprétation, le dossier réalise un état des lieux des dynamiques en cours en matière d'Agenda 21 à l'échelle européenne. Enfin, la dernière partie aborde plus précisément le contexte français.

**Travail en groupes /** Identification des forces et faiblesses des démarches agenda 21 ; opportunités à saisir, menaces à prendre en compte

Ce second temps de la journée a permis aux participants d'identifier puis de hiérarchiser les forces/faiblesses/opportunités/menaces des agendas 21 locaux.

L'expression des perceptions des membres du groupe de travail a permis de dessiner des éléments de constats partagés.

Rio + 20, et après : les agendas 21 de demain – 1<sup>er</sup> atelier prospectif

**Forces (richesses)**

Lieu de questionnement de la cohérence des politiques publiques 6  
 Outil d'accompagnement du changement (interne et externe) 6  
 Projet collectif, partagé 4  
 Outil flexible mais souple – adapté au territoire 4  
 Capacité à faire évoluer les positions-outils de dialogue 3  
 Présence de réseaux de partenaires, de centres ressources 3  
 Outil reconnu au niveau national et international ; existence institutionnelle 2  
 Existence d'un langage commun, d'un cadre partagé (cadre de réf. + référentiel évalué)  
 Capacité à mobiliser et à associer les acteurs 1  
 Espace d'expérimentation, innovation, imagination 1  
 Outil qui aide à appréhender la complexité, la transversalité 1  
 Lieu de discussion d'un projet de société 1  
 Management en mode projet 1  
 Capacité à déranger (« poil à gratter ») 1  
 Une des rares démarches qui nous fait travailler sur le temps 1  
 Puissance du terme « agenda 21 »

**Faiblesses (manques)**

Incohérence de certaines politiques avec les enjeux du dd 13  
 Manque d'outils d'accompagnement, de formation, manque de projets de recherches, de benchmarking 9  
 Résistance au changement  
 Difficultés à trouver des financements  
 Concurrence des A21 trop fortes  
 Des régions à fortes inégalités territoriales  
 Outil non opérationnel  
 Questionnement de la pertinence  
 Caractère trop technique  
 Difficultés à trouver des financements  
 Déficit de visibilité  
 Risque de rejet  
 Difficultés à communiquer  
 Dépendance  
 Faiblesse/difficulté de mise en œuvre  
 Image peu visible  
 Débordement  
 Inadaptations

Rio + 20, et après : les agendas 21 de demain – 1<sup>er</sup> atelier prospectif

**Opportunités**

Rio + 20 → remise en débat des enjeux sociaux, culturels, opportunité de démultiplier les démarches  
 Sensibilité croissante du grand public aux enjeux de développement durable  
 Facteurs de ruptures : crise économique et financière (opportunité de réinterroger notre modèle de société) ; prix de l'énergie  
 Règlementation, contraintes, dispositifs institutionnels (Grenelle réforme des collectivités – comités régionaux A21)  
 Emergence des filières vertes, qui pourrait permettre de rallier les acteurs économiques jusqu'ici à l'écart  
 Un prochain Grenelle ?  
 ISO 26000 – rencontre entre responsabilité sociale et agenda 21  
 Réseaux et échanges de bonnes pratiques  
 Participation des citoyens aux processus de décision et au contrôle  
 Partage d'une culture commune de la démarche agenda 21

**Menaces**

Crise et risque de recentrage des politiques sur le droit commun  
 Risque permanent d'oublier le long terme dans une société où tout tire vers le court terme  
 Ecart relatif des grandes conférences (Rio et ses suites)  
 Discours anti-développement (climato-sceptiques...)  
 « Judicialisation » de l'environnement  
 Réforme des collectivités qui recentre chaque collectivité sur ses compétences  
 Contexte institutionnel et financier des collectivités (difficile et mouvant)  
 Approche technique sectorielle (climat notamment), retour du cloisonnement  
 Foisonnement des obligations en matière de développement durable  
 Grenelle : on a tellement à faire avec  
 Ne pas oublier davantage  
 Dilution de l'essence de l'agenda 21 et du socle commun ; baisse du niveau d'exigence  
 Contractualisation : menace si elle n'est que bilatérale Etat-coll et si elle n'est pas sur la base d'un projet global et transversal (risque d'oublier le projet au profit du dispositif de gestion)  
 Inertie des politiques nationales régionales  
 Soutien incertain de l'Etat à l'avenir

Cette journée a également été l'occasion d'auditionner un certain nombre d'experts apportant un regard rétrospectif et prospectif de l'évolution des agendas 21 locaux et plus globalement de l'évolution de nos territoires : Guy Loinger, Michel Mousel.

**1.4 Atelier 2 – Hypothèses d'évolution**

Ce deuxième atelier organisé le 7 juin 2011 avait pour objectif de s'approprier et d'affiner ensemble une quinzaine d'hypothèses d'évolution pour les 20 prochaines années, susceptibles d'impacter la démarche agenda 21 local et sa mise en œuvre dans les territoires français.

**Les hypothèses d'évolution / Propositions et débat autour des hypothèses d'évolution et de leurs impacts territoriaux à 20 ans**

Après une rapide présentation d'une quinzaine d'hypothèses d'évolution travaillées préalablement par les différents pilotes de la démarche, différents ateliers ont permis de retravailler ces hypothèses et notamment leurs impacts territoriaux à 20 ans. Les échanges ont tourné autour des questions suivantes :

- Avons-nous oublié des évolutions majeures qui pourraient impacter d'ici 20 ans les agendas 21 locaux ?
- Le tableau brossé par ces 15 hypothèses d'évolution vous paraît-il cohérent ? Réaliste ?
- Y a-t-il des hypothèses qui vous paraissent de nature à n'impacter que très marginalement (voire pas du tout) les agendas 21 locaux d'ici 20 ans ?

## La pression sur les finances publiques

- **Constat actuel** : Conséquence de l'endettement de l'État, de la réforme de la TP, de la baisse des droits de mutation et de la charge croissante sur les marges de manœuvre des autorités publiques, les finances sont en forte tension.

### - Impacts territoriaux à 20 ans

- Rigueur et politique d'austérité (Dettes de la France)
- Pression sur les fonds européens avec concurrence entre Etats
- Accroissement de la charge sur les collectivités locales affaiblissement des finances publiques
- Baisse de la capacité d'investissement propre des collectivités locales
- Mise à mal de la vie locale : impacts sur les associations, les services publics
- Pression financière nécessitant des innovations en matière de partenariats avec les acteurs privés



## Une prise en compte du développement durable dans les stratégies des acteurs institutionnels (Etat, UE, CT)

- **Constat actuel** : Apparition, dans les textes législatifs et stratégiques, d'objectifs en matière de développement durable (SNDD, Grenelle) ; réflexion autour des modalités d'intégration du DD dans les dispositifs de contractualisation ; mais contradictions d'un certain nombre de politiques et réglementations avec les objectifs de DD

### Impacts territoriaux à 20 ans

- Conditionnalité des financements/dotations à l'atteinte d'exigences en matière de développement durable
- Expertise plus forte pour tous les acteurs publics et privés
- Fuite en avant / dilution - recomposition du concept DD



Ce travail constitue l'environnement global d'évolution des agendas 21 locaux à 20 ans (ou environnement stratégique prospectif). Pour rappel, les hypothèses d'évolutions débattues ne sont pas des évolutions souhaitées, mais des évolutions considérées comme les plus probables.

Dans la continuité des deux premiers ateliers prospectifs menés dans le cadre de la démarche "Rio + 20 et après, les Agendas 21 de demain", Strategic Design Scenario a assuré l'organisation et l'animation des 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> ateliers qui se sont déroulés en octobre et novembre 2011.

La méthodologie proposée répondait aux objectifs suivants :

- co-produire des scénarios créatifs d'évolution des Agenda 21 à partir de l'expérience française;
- aboutir à des résultats visuels permettant de communiquer / valoriser l'ensemble de la démarche de prospective;
- renforcer par ces éléments visuels la contribution française dans la discussion sur l'avenir des Agenda 21 au cours du processus Rio+20;

## 1.5 Atelier 3 – Construction de scénarios

Organisé et animé en collaboration avec le Bureau des Territoires et les associations 4D et ETD, le 3<sup>e</sup> Atelier de la démarche "Rio + 20 et après, les Agendas 21 de demain" s'est déroulé les 3-4 octobre 2011 chez ETD à Paris. Pendant une journée et demie, les participants ont contribué au travers de plusieurs étapes à la co-élaboration de quatre scénarios prospectifs répondant à l'environnement stratégique précédemment identifié lors des deux premiers ateliers.

Les étapes de ces ateliers ont été les suivantes :

## Immersion en 2032 / Affichage de l'environnement stratégique prospectif sous la forme d'une revue de presse



Après un tour de présentation des participants et un rappel succinct des étapes antérieures, les participants ont été invités à replonger dans l'environnement stratégique de 2032 élaboré au cours des dernières réunions par une séquence "revue de presse".

Une trentaine de coupures de presse rédigées pour l'occasion étaient accrochées au mur et remettaient en contexte les variables d'hypothèse d'évolution développées précédemment. Après une rapide présentation, les participants étaient invités à commenter à chaud cette revue de presse du futur.

## Grands défis 2032 / Exercice créatif d'invention de solutions nouvelles



En groupe de 2 ou 3, les participants ont ensuite été invités à travailler à la recherche de solutions nouvelles en réponse à un challenge qui leur été posé, décrit sous la forme d'une situation de crise vécue en 2032.

Exemple : *"Canicules, épisodes pluvieux diluviens, pandémies... ces événements causant dégâts, pertes humaines et économiques se multiplient. Victime en premier lieu de ces événements, une population rebaptisée « les indignés du climat » cherche à faire entendre sa voix." etc.*

Les participants sont invités à se projeter dans ce futur en répondant à une série de questions / situations : rédiger les titres d'un quotidien national, penser le rôle des Agendas 21 face à cette crise ou encore imaginer le programme d'un colloque présentant les solutions développées par les collectivités territoriales pour faire face à cette crise.

Plongés dans un 2032 catastrophique, les participants font preuve de créativité pour penser les solutions qu'auraient pu développer certains territoires, repensant les Agendas 21 face à cette réalité d'un environnement global dégradé.

### **Journal télévisé du 3 octobre 2032 / Une restitution sous la forme de "vidéo-sketch"**



À l'issue de ce travail de réflexion, chaque groupe a été invité à restituer devant la caméra les points saillants de ses réflexions, critiques et solutions imaginées. L'idée de la restitution, se mettre dans la peau d'un journaliste présentant un reportage sur le terrain au journal télévisé du 3 octobre 2032.

Ces vidéos, après incrustation d'une image en fond les inscrivant dans un contexte "réaliste", ont été projetées en lancement de la seconde journée d'atelier, replongeant les participants dans le bain du travail réalisé la veille, leur remettant en mémoire les réponses aux défis lancés.



## Scénarios 2032 / De l'environnement stratégique à la description de scénarios prospectifs



Répartis en 4 groupes, les participants étaient ensuite invités à construire un scénario intégrant les réponses créatives suscitées par les défis proposés la veille et se confrontant à l'environnement stratégique défini lors des ateliers précédents.

Guidés par des questions telles que : "Sur quoi repose la dynamique de développement durable local?", "Comment s'organise la gouvernance de ces processus?" ou encore "Quels rôles les Agenda 21 jouent-ils dans ce scénario?", chaque groupe a construit un scénario illustré par différentes propositions de mesures et processus.

À l'issue d'une journée de travail, chaque groupe a présenté devant la caméra, avec l'appui du poster rempli collectivement, une illustration du scénario co-élaboré.

### **Temps de débat / Discussions ouvertes pour remettre les idées au débat**

Tout au long de ces deux journées, le groupe a adopté une posture de remise en cause des éléments débattus. Bousculant parfois la méthodologie proposée, cette attitude pro-active des participants a permis un enrichissement permanent du débat et des scénarios en cours de construction.

### **1.6 Atelier 4 – Backcasting**

(Voir Annexe 1 pour compléments)

Le 4<sup>e</sup> et dernier atelier de la démarche "Rio + 20 et après, les Agendas 21 de demain" s'est déroulé les 29 et 30 novembre 2011 à nouveau à Paris dans les locaux de l'association ETD. L'objectif de ces deux jours, consolider les scénarios à l'horizon 2032 élaborés lors de l'étape précédente et construire le chemin pour y arriver.

## Scénarios 2032 illustrés / De l'idée à la mise en images



En introduction à la séance, afin de replonger les participants dans la perspective 2032, deux projections : tout d'abord la projection des « vidéo-sketch » réalisés en clôture du 3<sup>e</sup> atelier et dans lesquels chacun des 4 groupes avait présenté le scénario qu'il avait développé ; suivie de la présentation d'une version de chaque scénario plus aboutie, retravaillée par les organisateurs et illustrée par des visualisations graphiques.

## Backcasting / De 2012 à 2032, construction de la ligne du temps à parcourir



Sur la base de ces projections, les participants ont ensuite été mis à contribution pendant une journée et demie pour développer un exercice de backcasting (voir Annexe 1) à partir de chacun des 4 scénarios. L'objectif de l'exercice est de construire à rebours les étapes qui depuis la situation présente, conduiraient au scénario défini pour 2032, de discuter et articuler les actions, mesures et projets nécessaires à mettre en œuvre ainsi que le rôle des acteurs impliqués.

Pour cela, chaque groupe était invité à travailler sur le support d'une ligne du temps allant de 2012 à 2032, découpée par échelon territorial et sur lequel les participants disposaient des fiches actions / mesures / projets descriptives ainsi que des flèches représentant les évolutions. Une liste de questions clés à prendre en compte aidait chaque groupe dans l'articulation du processus.

Au cours de ces temps de co-élaboration des backcastings (voir Annexe 1), un groupe de « discutants » questionnait et enrichissait le travail sur chaque scénario. Experts invités ou membres de l'organisation, ils ont joué le rôle d'avocats du diable, de relanceurs de débat auprès des groupes. En passant alternativement de groupe en groupe puis en se réunissant entre eux, ils ont contribué à nourrir et équilibrer les propositions.

#### **Présentation 4 minutes / 4 images / Pratiques agendas 21 en images**



À l'issue de la première journée de travail était prévu un temps informel de projection à la façon « Pecha Kucha ». Il avait été demandé aux participants volontaires de réunir dans un diaporama générique 4 images à expliquer en 4 minutes et présentant : 1/ la structure, le contexte de l'Agenda 21 qu'ils portent ; 2/ un exemple de réussite (*best practice*) ; 3/ un exemple de difficulté (*failed practice*) ; 4/ un élément prometteur pour l'avenir (*next practice*).

L'objectif de cette série de présentation : échanger entre participants et recueillir une variété de pratiques autour des Agendas 21 sous une forme visuelle et communicable.

L'Agenda 21 comme marque / Un questionnaire de marque pour réinterroger l'Agenda 21  
(voir Annexe 2)

..efficacité **intelligence**  
**valeur** moderne référence ..qualité lenteur  
...compliqué ouvert ..riche ..organisé ..  
rebutant difficile ..hétéroclite ..  
**progressif** efficace **multiple** ..  
judicieux intéressant ..longévité ..

Ce 4<sup>e</sup> et dernier atelier a également été l'occasion de lancer une réflexion autour de l'Agenda 21 en tant que marque. Un questionnaire avait été conçu spécialement pour l'occasion partant du présupposé que l'Agenda 21 était une marque et se proposant de l'analyser en tant que telle avec les outils associatifs et projectifs couramment utilisés pour analyser l'identité des marques d'entreprises commerciales ou d'institutions publiques. Le questionnaire a été rempli par les participants présents à l'atelier qui étaient à leur tour invités à le faire remplir par d'autres acteurs impliqués dans les Agendas 21.

## 2 Scénarios

L'agenda 21 local, pour construire ensemble des territoires en métamorphose

Quelques éléments conceptuels

Le constat : Au regard du bilan, des évolutions actuelles et à venir, l'agenda 21 local devient la base d'un changement de modèle et de paradigme, construit collectivement.

Le fondement : L'agenda 21 local permet de définir et de contribuer à la construction d'un nouveau modèle de société, équitable, écologique et soucieux des ressources, vecteur de sens, de transformation, de souplesse et d'envie, valorisant les opportunités.

Les modalités : En mettant l'accent sur les capacités, les ressources, les savoir-faire du territoire et en lien avec les autres territoires et les partenaires, l'agenda 21 local s'inscrit dans une démarche prospective partagée, enrichit la réflexion des acteurs locaux et permet la construction d'un territoire adapté aux défis de demain.

Cet agenda 21 s'articule autour de trois grands objectifs: engager une nouvelle façon d'envisager le développement des territoires (Pacte 21) ; prendre en compte les questions de gouvernance multi échelles (Démocité 21) ; définir une véritable responsabilité collective (Engagement 21)

### 2.1 Démocités 21

#### Éléments conceptuels

Le constat : Une action publique dans l'impasse, qui se heurte à l'enchevêtrement des compétences, des structures, parfois dans une logique concurrentielle, à toutes les échelles.

Le fondement : faire du droit à l'expérimentation et de l'action publique rénovée la clé d'un agenda 21 local conduisant par la mise en réseau, à reconnaître l'innovation comme vecteur de transformation (par phases), incluant le droit à l'erreur, comme facteur d'apprentissage et d'expérimentation, pour intégrer le développement durable dans les territoires comme socle

Les modalités : reconnaître le droit à l'expérimentation et le susciter par le biais de programmes européens, entraîner une rénovation de l'action publique par une modification des structures et organismes supra, qui s'en inspirent pour s'adapter aux territoires.

L'inter-territorialité du local jusqu'au global devient un principe.

## Scénario



### **Territoires en expérimentation**

Pour sortir l'action publique locale des impasses d'une gestion descendante, hiérarchique et sectorisée, certains territoires à travers l'Europe se proclament 'en expérimentation'.

Ces territoires essaient de nouvelles formes de gouvernance : structures administratives légères et temporaires orientées vers l'innovation et la transformation, management « durable », souplesse des territoires pour s'adapter, se renouveler, se construire, prise en compte des interactions et du long terme.

### **Démocité 21**

Ces territoires s'emparent symboliquement des anciens agendas 21 qui s'inscrivaient dans la machine administrative pour la faire évoluer et revendiquent un renouveau de la gouvernance locale, qu'ils nomment "Démocité 21".

Démocité 21 devient un cadre de référence pour les acteurs publics locaux, valorisant les pratiques prometteuses et leurs différents modes de déclinaison locale.

### **Zone franches en réseau...**

Ces territoires en expérimentation existent au début surtout à l'échelle micro-locale : un village, un quartier, une interco... Ils constituent des vitrines exemples et forment un réseau très réactif à travers l'Europe qui leur permet d'échanger, d'être évalués par des pairs et de faire partager et fructifier leurs expériences.

### **Inter-territorialité**

Face au manque de cohérence entre les niveaux de collectivités locales qui génèrent des inégalités territoriales, ce réseau de territoires en expérimentation développe des synergies entre territoires connexes, le dialogue transversal entre institutions et invente une véritable inter-territorialité.

### **Cohérence entre échelles et territoires**

Au niveau européen tous les échelons s'accordent sur des objectifs stratégiques communs de développement durable, à la suite desquels chaque partie prenante, même de taille modeste, décline ses propres objectifs. Les budgets, supports de transition et objectifs communs en terme de durabilité, sont arbitrés entre les territoires et répartis en fonction des principes de subsidiarité.

### **Programmes ExpTer**

Les instances européennes et les états membres en proie aux pressions sociales, économiques et environnementales reconnaissent l'intérêt des Démocités 21 et encouragent la recherche-action en ajoutant aux InterReg des programmes ExpTer qui permettent de cofinancer des expérimentations locales en matière de démocratie durable.

### **Renouveau de l'Etat**

Pour assurer une évolution globale et cohérente des structures intervenant dans les territoires, plusieurs acteurs publics nationaux poussent à la mise en place d'une expérimentation au niveau de l'Etat sur le modèle des Démocités 21, dont les impacts ont été évalués au niveau européen et les avantages en termes de durabilité ont été prouvés.

### **Renouveau de l'Etat**

Les objectifs de cette expérimentation nationale sont d'explorer d'une part comment l'évolution de l'action locale modifie le rôle de l'État et précise ses missions et d'autre part, comment ses modes d'action de celui-ci peuvent s'alléger et accompagner cet élan de rénovation des collectivités locales.

### **Ministères mobiles**

Au niveau central, régional et local, des Équipes-projets Interministérielles Mobiles expérimentales s'installent sur le terrain, naviguent au sein d'un réseau de Hubs Publics en région, animent la transversalité entre les différentes missions de l'Etat et soutiennent les territoires pour atteindre les objectifs de développement durable fixés collectivement au niveau européen.

### **Responsables de la délibération**

Des constantes entrent progressivement dans le cadre de référence Démocité 21: les élus passent de délégataires de la décision à un rôle non cumulable de responsable de la qualité de la délibération et de la richesse de la participation, principaux modes de construction et de décision des Démocités 21...

## **2.2 Engagements 21**

### **Éléments conceptuels**

La participation, fondement de la nouvelle organisation locale : mise en place de droits, modalités et moyens pour faire des territoires plus intelligents, solidaires et qui prennent en compte les besoins et les usages.

Une organisation sociale basée davantage sur les compétences, les ressources humaines, sociales, l'intelligence collective.

Une plus forte responsabilité de chacun dans l'organisation du corps social et dans la transition écologique territoriale : un moins fort repos sur l'état providence, la puissance publique comme seule réponse aux problèmes.

Un renouvellement et ré enchantement démocratique via l'Engagements 21: reprise en main de leur destin par les individus (empowerment); reprise de confiance, un rôle modifié de la puissance publique et du politique (renforcement du rôle d'animateur / coordinateur; maintien du rôle de décideur)

Effets attendus du scénario

Une meilleure efficacité de l'action  
Un bond démocratique (socio politique)  
Un entrainement de tous dans le projet territorial et de société  
= Conditions de territoires durables, d'entrer en résilience des territoire

## Scénario

Rio+20 et après : le futur des Agendas 21

# ENGAGEMENTS 21



### Gouvernance Multi-niveaux

Evolution des Agendas 21, les nouveaux Engagements 21 sont les outils de prédilection de la Gouvernance inter territoriale et inter acteurs. Ils articulent et mettent en synergie la participation depuis l'action citoyenne, la collaboration des acteurs socio-économiques locaux jusqu'à la mise en cohérence des échelles régionale, nationale et européenne. La décision, prise par les élus, tombe alors comme un fruit mûr.

### La citoyenneté active généralisée

Les Engagements 21 change fondamentalement le rapport à la chose publique et l'engagement du citoyen: les solutions viennent de la prise d'initiative individuelle, de sa montée en capacité, tant au niveau des entreprises, des administrations, des professions libérales que des retraités, des jeunes et des chômeurs.

### Co-responsabilité

Face au contexte généralisé de tensions sociales, environnementales et économiques et ses corolaires d'instabilité permanente notamment financière, les Engagements 21 posent le principe de la co-responsabilité de chacun: habitants, puissance publique et entreprises.

### Activité Sociétale

Concrètement cette co-responsabilité se traduit dans la généralisation de l'Activité Sociétale qui fonctionne comme une sorte de Contribution Sociale Généralisée mais en nature, c'est-à-dire, sous forme de mise à disposition par tout employeur, privé comme public, d'une certaine quantité de temps de travail pour la réalisation de projets d'intérêt général.

### Outils de négociation



Chaque salarié dispose de temps pour se consacrer (en fonction de ses compétences, professionnelles et/ou personnelles) à des projets collectifs. Les Engagements 21 interviennent comme outil de négociation pour mettre en cohérence les compétences disponibles localement, les besoins au sein de l'écosystème local et les objectifs socio-environnementaux généraux.

### **Plateforme de eGouvernance 21**

Cette négociation qui relève de construction de synergies et d'arbitrages souvent très complexes repose sur la plateforme de eGouvernance 21 qui offre différents outils d'organisation de forums locaux participatifs permettant une implication des citoyens dans la co-construction d'un programme d'Activités Sociétales locales cohérent. Le programme est ensuite validé par l'assemblée territoriale.

### **Co-production et co-gestion**

Les citoyens actifs participent de deux manières: sur le terrain, ils assurent pendant un temps d'Activités Sociétales le service dont ils bénéficient habituellement ce qui leur en donne une expérience concrète quand dans un second temps ils interagissent dans la gouvernance de ce service dans le cadre de la plateforme eGouvernance 21.

### **Droit d'Activité Sociétale**

Le DAS (Droit d'Activité Sociétale) se contractualise pour chaque individu: salarié, bénévole, étudiant... Il est localement négociable sous la forme de 'congés' DAS-et librement mobilisable sur des projets individuels d'investissement dans la vie locale ou de solidarité internationale.

### **Flexibilité entre activités sociétale et économique**

Cette souplesse basée sur un commun accord (entre tout type d'employeur et employé) permet de concilier à la fois les impératifs momentanés de l'activité économique d'une activité et les besoins de concentration des forces vives sur les projets sociétaux au moment de leur démarrage par exemple.

### **Bulletin d'Activité Sociétale**

Chaque individu reçoit un Bulletin d'Activité Sociétale qui comptabilise son temps passé en fonction de son Profil de Compétences conclu entre l'Engagement 21 local et lui-même. Cette contribution lui est attribuée en monnaie locale qu'il peut réinvestir ensuite dans les services sur le territoire.

## **2.3 Pactes 21**

### **Éléments conceptuels**

Le constat : Excessif dans ses prélèvements comme dans ses rejets, générateur d'inégalités, le modèle de développement doit évoluer vers de nouveaux modes de production et de consommations plus durables

Le fondement : Vers une reterritorialisation du développement impliquant que des initiatives partenariales publics/privés encourageant à l'exploitation et à la valorisation de toutes les richesses du territoire soient prises : accompagnement des mutations professionnelles, valorisation des déchets et réintégration dans les circuits de la création de valeur, développement de la logique de circuits courts, etc.

Les modalités : Favoriser à plus ou moins long terme les mutations structurelles de nos sociétés en agissant sur l'économie, les modes de vie et les systèmes de valeur  
La notion de transition développée par Rob Hopkins devrait jouer un rôle prépondérant

## Scénario

Rio+20 et après : le futur des Agendas 21

# PACTES 21



### Limites du modèle de consommation

Le modèle de développement économique "prélever-consommer-jeter" apparaît de plus en plus déconnecté des acteurs du territoire et de ses habitants. Les tensions budgétaires des pouvoirs publics, le renchérissement des coûts des matières premières et la dégradation de la qualité de vie qui en découlent invitent à repenser le fonctionnement territorial et à questionner les valeurs motrices de notre société.

### Mobilisation pour une économie territoriale durable

Des initiatives conduites par des entreprises explorent des nouveaux modèles de développement valorisant les ressources du territoire et invitant à travailler sur le sens du collectif : initiatives d'écologie industrielle, participation active à la mutation des compétences locales, facilitation des déplacements domicile/travail, aménagement du temps de travail, circuits courts alimentaires, etc.

### Plans d'action et d'initiatives privées

Ces acteurs moteurs inventent des formes de services hybrides basés sur des collectifs "publics-privés-citoyens". Ils s'emparent des anciens Agenda 21, définissent de véritables plans d'actions pour une économie territoriale durable et installent une véritable densité des relations, créateur de confiance...

### Pour un ancrage territorial

Ces nouveaux Agenda 21 partenariaux conduits par des initiatives privées sont renommés Pactes 21 pour le territoire afin d'affirmer leur recherche d'ancrage territorial et de développement d'un véritable dialogue social territorial. Ils sont portés par un collectif de partenaires qui sont chacun acteurs du projet collectif qu'ils conduisent.

### Ateliers de concertation des acteurs

Les pouvoirs publics proposent l'organisation d'ateliers de concertation locales pour interroger ces

initiatives vertueuses, assurer leur ouverture au plus grand nombre, l'équilibre et la dimension durable du pacte territorial à un horizon de 5 ans. Tous les ans des ateliers permettent d'évaluer l'impact des Pactes 21, de repérer les initiatives émergentes et d'ajuster la vision.

### **Task Forces 21**

Les Pactes 21 abandonnent la programmation de Plans d'actions Agenda 21 pour générer des Task Forces multi-acteurs avec une mission précise : des critères sociaux et environnementaux, un plan budgétaire, une autonomie de gouvernance et une gestion par engagements au Pacte régies par la nouvelle Loi 2021 sur les nouvelles formes juridiques de collectifs.

### **L'innovation entrepreneuriale**

L'entrepreneuriat à grande échelle organisé en Task Forces génère une innovation adaptée sur le territoire chaque fois réinventée à partir du contexte local et de la spécificité des acteurs. En revanche les pouvoirs publics doivent intervenir pour jouer le rôle de facilitateur, garantir l'équité et le caractère durable des initiatives développées.

### **Certificats d'Utilité Territoriale**

Pour renforcer la création collective de services publics en bonne équité, l'État instaure les Certificats d'Utilité Territoriale qui remplacent la Contribution Economique Territoriale (CET) – ex. Taxe professionnelle - par l'obligation de démontrer que les activités engagées concourent à la mise en place d'une économie territoriale durable dans le cadre de la RSP (Responsabilité Sociale des Pactes 21)

### **Ecologie territoriale**

Un véritable écosystème territorial prend forme. Les Task-Forces 21 font évoluer leur processus de production vers un fonctionnement alternatif, dans lequel les flux évoluent en boucles sur le territoire, créant de la valeur pour les entreprises, renforçant l'ancrage local et réduisant des impacts des activités économiques sur le territoire.

### **Le 10% local**

Une part des salaires fixée au maximum à 10% est payée en monnaies locales qui assurent une contre partie aux efforts consentis par les acteurs économiques dans les Pactes 21 et permet de réinjecter ces efforts dans l'économie locale et la qualité des écosystèmes locaux.

## 3 Annexe 1 – Backcastings

### 3.1 Démocités 21

#### Exercice de backcasting

2012 : les Agendas 21 favorisent de plus en plus d'initiatives citoyennes. Ils restent un cadre d'action mais ils sont également appuyés par un contexte porté sur la contribution citoyenne au travers des réseaux sociaux et une nouvelle forme de journalisme beaucoup plus participative et exploratoire. Pour les citoyens voulant passer à l'action concrète, les Agendas 21 sont de plus en plus un cadre d'action intéressant.

Entre 2012 et 2017 : de plus en plus d'agenda 21 évoluent vers de nouvelles formes de programmes d'action dans lesquels les collectivités lancent des appels à initiative citoyenne composées avec les acteurs du territoire. Les collectivités locales utilisent les échanges qui existent déjà sur le terrain comme les discussions des conseils de quartiers qu'elles poussent comme outils d'imagination pour faire émerger de nouvelles actions dans les Agendas 21 qui se renouvellent à travers les initiatives citoyennes jusqu'en 2017 voir au delà.

Outre les citoyens, les acteurs socio-économiques mènent aussi de plus en plus d'actions en faveur des territoires et se connectent avec les autres acteurs en présence. Les entreprises notamment dans le cadre de leur démarche de responsabilité sociale et dans la recherche d'ancrage territorial s'intéressent aux fournisseurs locaux et aux clients locaux et génèrent de plus en plus de liens autour d'actions spécifiques.

À cela s'ajoute des groupes de citoyens, "les éveilleurs", leaders d'une nouvelle demande sociale. Après les indignés en 2011, ils multiplient les opérations "coup de poing". A travers de nouvelles manières de discuter les problèmes et de faire entendre leurs voix, ils prennent de plus en plus d'initiatives et passent véritablement à l'action.

Le mouvement des villes en transition se diffuse quant à lui durant la même période. Les partenariats entre citoyens et élus s'accroissent aussi avec la multiplication des mouvements des Slow Cities. Tous ces mouvements génèrent un contexte favorable à l'émergence d'initiatives conjointes entre citoyens, entreprises, acteurs socio-économiques en partenariat avec les collectivités locales qui avaient déjà revendiqué fortement à Rio 2012 leur place aux côtés des États pour agir en faveur du développement durable.

Un vrai changement de culture des collectivités locales qui à la fois revendiquent le fait d'être avec les États à la table des négociations et se retrouvent confrontées à la demande des citoyens qui eux aussi veulent être à la table des négociations pour passer à l'action en faveur du développement durable.

2017 : les territoires à travers les Agendas 21 sont poussés de plus en plus vers l'expérimentation et évoluent progressivement vers ce que l'on va appeler les Démocités. Après un travail multi-thématiques en 2012, ces territoires en expérimentation s'organisent d'une nouvelle manière et se recentrent sur la solidarité territoriale, la répartition des richesses et la cohésion sociale ainsi que sur une meilleure gestion des ressources.

La deuxième évolution que marquent les Démocités concerne le renouvellement des processus démocratiques et des instances de gouvernance locale. Dans un premier temps de nouvelles instances de concertation appelées Conseils Municipaux Territoriaux génèrent des lieux de co-construction des décisions qui facilitent la décision finale prise par les élus. Ces derniers deviennent ainsi un peu les garants de la qualité de la décision qui est prise et les animateurs des processus de co-élaboration et de participation.

Au niveau européen, une animation de ces territoires en expérimentation qui se mettent en œuvre un peu partout s'organise. On voit apparaître des lieux de rencontre, d'échange de capitalisation entre tous ces territoires de façon à valoriser les expérimentations qui sont en œuvre.

2020 est marqué à la fois par ces mouvements dynamiques des territoires et par une menace persistante du développement du modèle libéral, de notre incapacité à le remettre en cause ainsi que par la vulnérabilité croissante des territoires aux aléas et aux risques.

Rio+30 arrive en 2022 et il est temps d'évaluer ces expérimentations Démocités et voir comment formaliser ces évolutions. Ces évaluations sont faites par les Démocités elles-mêmes, sur un modèle de revue des pairs. La coordination de cette évaluation est menée par les nouveaux Ministères Mobiles sur le territoire qui se sont organisés à des échelles plus territoriales, notamment régionales.

L'issue de cette évaluation montre la pertinence de ces expérimentations citoyennes et des territoires qui travaillent sur la transition vers des modes de vie plus durables.

Ce constat force l'Europe, l'Etat, les différents autres niveaux de coordination de l'action publique à accompagner ces démarches ou à renforcer leur visibilité.

L'Etat se positionne plus en outil de négociation territoriale et en coordinateur de contractualisations des Démocités qui seraient établies entre l'Etat, la région, les collectivités, les citoyens, les investisseurs publics et l'Europe. Il favorise par ce biais là, la recherche de leviers de financement, de modalités d'optimisation des finances et des investissements qu'ils soient privés ou publics pour accompagner cette expérimentation et ces nouvelles politiques territoriales.

La seconde évaluation de ces projets en 2027 engendre un renouvellement total du système démocratique au niveau territorial et local avec de nouvelles modalités d'élection et des représentants de la société civile qui incluent: les jeunes, les immigrés et l'ensemble des personnes actives sur le territoire. Parallèlement on assiste progressivement à la suppression des échelons administratifs intermédiaires (arrondissements, département) qui finalement ne sont plus pertinents car la cohésion territoriale se structure autour de bassin de vie, de bassin d'emplois aux intérêts convergents.

La question du référendum direct se pose comme mode de fonctionnement dans une gestion à long terme des enjeux de développement durable. Au niveau international des réseaux mondiaux de Démocités se mettent en œuvre.

2032 marque l'avènement d'un fonctionnement plus direct local/mondial de territoires en expérimentations inter-européennes et inter-mondiales.

## 3.2 Engagements 21

### Exercice de backcasting

2012, les politiques de rigueur se mettent en place dans toute l'Europe suite à la crise financière et économique. Le recul des services publics sur les territoires laisse des pans entiers de la population en difficulté sur les choses du quotidien comme : s'occuper des enfants, avoir accès aux soins, à la mobilité, etc.

Sur un certain nombre de territoires comportant déjà une culture du travail collectif, une réflexion autour du comment mieux vivre ensemble et en particulier sur des territoires qui portent des démarches de type Agenda 21, les citoyens, les acteurs locaux s'organisent et commencent à trouver des formes parallèles pour assurer les services publics à la place de l'acteur public. Ces initiatives révèlent sur certains territoires des acteurs capables d'organiser ces initiatives qui au départ sont vraiment de l'expérimentation locale entre groupe de gens.

Parallèlement au niveau national une idée déjà dans l'air depuis un certain temps se cristallise: le service civique qui avait été abandonné redevient obligatoire pour tous en remplacement du service militaire abandonné quelques années auparavant. Dans plusieurs autres pays d'Europe des services civiques ou des choses équivalentes s'instaurent également.

Au sein de la société le service civique obligatoire redonne un peu le sens de travailler pour le bien commun. Des groupes de citoyens réfléchissent à des thématiques assez diverses mais qui finalement se rejoignent autour de l'idée de comment ont fait corps avec le social et comment on fait en sorte de remettre un peu du lien dans cette société atomisée.

2017 : La diffusion de ces expériences aidée par les réseaux sociaux fait progresser l'idée que chacun à un moment ou à divers moment de sa vie peut mettre un peu de son temps au service du collectif.

Pendant ce temps la situation continue de se détériorer au niveau de la prise en charge des personnes par les services publics. Des forums sociaux européens sont organisés autour de l'idée que les expérimentations en cours dans divers pays d'Europe sont finalement assez similaires. En France par exemple apparaît l'idée d'organiser du tutorat de la part des retraités envers les jeunes et s'institutionnalise. Les retraités perçoivent un complément de retraite en échange d'un temps qu'ils vont donner pour transmettre une partie de leur savoir qu'il soit professionnel ou personnel, à des jeunes.

De telles expérimentations qui portent leurs fruits s'institutionnalisent progressivement. A la suite du service civique, tout un travail sur la formation initiale et continue se met en place pour y intégrer l'idée de travail au service d'autrui.

2022 : Un candidat aux élections présidentielles en France se fait le porteur de cette idée d'une Activité Sociétale qui circule beaucoup à l'échelle européenne. Élu notamment pour cette idée particulière, il met en place un dispositif dans lequel chacun au cours de sa vie doit un certain nombre de jours à la société sous forme de services.

Le service d'Activité Sociétale devient obligatoire, à la fois en France et dans plusieurs pays d'Europe. Toute une organisation se met en place afin de permettre aux entreprises de s'y retrouver financièrement. Un système permet aux gens puissent valider leur compétences qu'elles soient professionnelles où acquises au cours de leurs vie. Un dispositif se déploie aussi sur le territoire, au niveau des bassins de vie, pour organiser une certaine adéquation entre les compétences présentes chez les personnes vivant sur le territoire et les besoins sociétaux émergents localement.

Une réflexion est portée tout le long de ce mouvement et renvoie à une évolution de tout le corps social. L'idée que rendre service à la société est très importante mais doit se situer dans le cadre du développement durable et éviter de rendre des services qui pourraient avoir des impacts négatifs sur l'environnement.

Une organisation qui se met en place au niveau des bassins de vie pour rendre adéquat les besoins et les compétences et vérifier que la façon dont les besoins sont exprimés et les services sont rendus s'insère dans le cadre du développement durable. L'organisation au niveau bassin de vie est plutôt prise en charge par les collectivités, les EPCI ainsi que la société civile organisée sur les territoires. Les Conseils de Quartier, les Conseil de Développement et autres structures entre temps se sont mieux organisées de manière à être garante que les services sont rendus de façon durable.

Des Etats Généraux de l'activité sociétale se mettent en place tout les 5-7ans et font remonter les résultats, besoins, manques. Un accompagnement s'organise également des différents acteurs impliqués: universités, entreprise, services publics, etc pour faciliter l'intégration de l'Activité Sociétale.

### 3.3 Pactes 21

#### Exercice de backcasting

2012 : politiques d'austérité, disparition des emplois publiques, récession, services publics qui se dégradent, une remise en question des solidarités territoriales induisent une perte de sens ainsi qu'une diminution de la qualité de vie, une augmentation du coût de l'énergie, une raréfaction des ressources... 2012 représente vraiment une chute.

Malgré tout on voit apparaître une renaissance et une prise de conscience à tous les niveaux de la société. Une mobilisation citoyenne due au ras-le-bol de la détérioration des services publics appelle une réaction des décideurs. En parallèle on observe une abstention record de 60% qui provoque une prise de conscience assez brutale au niveau des élus nationaux qui décident d'arrêter le cumul des mandats renouvelables juste une fois, de refuser les élus 'hors-sol' (élus de carrière) en privilégiant ceux qui ont un enracinement dans des métiers, dans la réalité territoriale.

À côté de ça pour répondre aux attentes des citoyens, des entreprises prennent des initiatives pour mettre en œuvre des services publics mais ces initiatives restent dispersées. Elles répondent à un besoin urgent et elles vont permettre une prise de conscience au niveau des collectivités, de l'État mais aussi au niveau mondial. On se rend compte alors qu'il est important de redonner du sens et de retravailler sur la notion de projet et qu'il y a encore de la capacité à réagir et l'envie de continuer à vivre ensemble.

Des Task-forces citoyennes ont été créées où l'on retrouve des associations, des entreprises, des citoyens (il s'agit bien ici de tout les citoyens, sans différenciation de catégories) qui échangent à niveau d'égalité et retravaillent le sens du projet à travers de Forums 21. Ces Forums 21 s'inspirent de la dynamique associative locale et s'appuie aussi sur une prise de conscience nationale et européenne et sur les nouvelles générations de décideurs.

L'Etat revient dans la course après avoir été en déperdition et change son rôle : il joue dorénavant un rôle d'animateur et de garant de la cohérence territoriale ce qui permet de soutenir l'ensemble de ces initiatives.

Les citoyens continuent de mettre la pression parce que certains territoires ont réagi plus vite que d'autres et revendiquent plus d'homogénéité. Les Agendas 21 deviennent alors des Pactes 21. Sur la base d'actions très concrètes afin de travailler sur le sens et sur le projet ces premiers Pactes 21 commencent alors à naître avec notamment des initiatives et une organisation au niveau des entreprises et du secteur privé.

Il est alors intéressant de voir que tout ça constitue un mouvement, une rencontre qui génère véritablement de l'auto-construction en permanence. Les structures sont au service des autres, ce ne sont pas des initiatives compensatoires. Des nouveaux services et des nouvelles stratégies territoriales apparaissent. Au niveau international on constate que l'on a modifié la façon de comptabiliser, de mobiliser la richesse des territoires par de nouveaux indicateurs qui appuie ces nouvelles stratégies de développement économique et ces nouveaux modèles économiques qui eux-mêmes soutiennent les territoires et leurs spécificités. On se met à recycler des activités, on revient sur des savoirs faire locaux.

Rio+30 révèle le besoin de définir de nouveaux cadres juridiques pour ces nouvelles formes de groupements, de collectifs hybrides que sont les Tasks-force. Une nouvelle loi, la loi 2021 sur le statut des collectifs et nouvelles formes d'associations. Elle concerne également les entreprises en re-visitant la répartition des richesses dans l'entreprise, notamment l'implication, la valeur de l'expérience, la valeur des savoir-faire, des actifs. Un renversement s'opère face aux actionnaires qui vont plus jouer le rôle de variable d'ajustement sur leur rétribution en fonction des résultats de l'entreprise.

Au sommet de Rio+30 en 2022 une profonde réorganisation des Nations-Unies s'engage après une mise en accusation très forte pendant toute cette décennie extrêmement dure dans le monde entier où l'on remet en cause les règles de concurrence exacerbée, où l'on essaye d'insister beaucoup sur les coopérations ancrées dans les territoires et derrière sur les échanges inter-territoriaux à la fois économiques, mais aussi de savoir-faire, de dépassement et d'enrichissement mutuel. Rio+30 voit aussi la création d'une Organisation Mondiale du Développement Durable dont une OMC négociée se retrouve en tant que sous-service.

Les Pactes 21, partant des initiatives précurseurs, se déploient avec le soutien de l'État comme une forme de stratégie nationale 'co-portée' avec les territoires.

L'évolution des modèles économiques au niveau des Task-forces pour mettre en œuvre les grandes orientations des Pactes 21 vont être facilités par des travaux de cartographie des savoirs et des compétences, des besoins et ressources territoriales (naturelles, en compétences, etc.). Cela va favoriser également la définition des zones d'échanges au niveau national en fonction des territoires qui ont des ressources naturelles abondantes et qui ne les utilisent pas entièrement ceux qui n'en ont pas, etc.

Le 1% participatif apparaît. Il consiste à ce que chaque citoyen puisse passer une semaine par an sur un projet collectif sachant qu'il y a aussi la possibilité de cumuler ses semaines pour avoir un temps plus important à consacrer. Cette mesure supporte des projets collectifs d'intérêt écologique et social avec une forme de rétribution inscrite dans la feuille de paie qui se fait sous forme de monnaie complémentaire.

La généralisation des monnaies territoriales sur l'ensemble des territoires va permettre de soutenir fortement les activités locales, artisanales, les services, l'éducation à l'environnement locale et à la citoyenneté et donc permettre de développer des richesses nouvelles qui vont contribuer fortement au re-lancement du développement économique des territoires.



Tout ce travail se fait toujours en lien avec la l'État qui joue son rôle à la fois d'animateur et de garant de la cohérence mais toujours avec des politiques de soutien sur les savoir-faire, les dynamiques, des territoires et qui aussi va avoir un rôle d'orientation et d'incitation en matière de recherche et développement par rapport au grands enjeux nationaux et internationaux qui vont pouvoir se décliner et s'ancrer dans les territoires. Enfin progressivement on arrive à une couverture totale des territoires nationaux mais également européens par des Pactes 21.

### 3.4 Carrefour 21

#### Exercice de backcasting

2010 : Crises systémiques avec un mal-être (social, économique, écologique) grandissant et un questionnement pour répondre à la faillite du système démocratique précédent.

Les 20 ans qui suivent vont voir à la fois une refonte complète du paysage institutionnel et une révolution de la citoyenneté, deux aspects qui s'interpénètrent.

En 2012 il y a eu l'événement Rio+20, marqué par ces crises très douloureuses qui mettaient de plus en plus de gens dans des situations de très grandes précarités. En particulier une réflexion des ONG, des Etats ainsi que des collectivités territoriales est revenue sur toute la palette des outils et démarches envisagées en 1992 et a continué de conforter la démarche de l'Agenda 21 vu comme une réponse adaptée à l'approche systémique de la crise. Bien que les bilans n'aient pas été toujours très bons, les Agendas 21 sont un outil qui reste en terme de promesses et de capacité à gérer ces relations d'interdépendances des finalités et des crises.

À l'occasion également de ce Rio+20 un questionnement se pose sur une gouvernance globale pour un développement durable dans une logique de co-responsabilité par rapport au premier Rio qui cherchait plus à identifier les responsabilités ou les modes d'expression par type d'acteur. Suite à Rio+20, l'État a décidé de soutenir fortement les Agendas 21 et d'en faire l'outil unique de contractualisation avec l'État. Ce point, inscrit dans la stratégie nationale de développement durable 2013-2016, a considérablement aidé au développement des Agendas 21.

En 2014 s'opère une réforme territoriale avec les Conseillers Territoriaux. Le niveau départemental devient d'avantage un niveau d'administration. Une recomposition des inter-communalités françaises s'opère sur des inter-communalités plus importantes.

Dans le même moment, des crises qui touchent très fortement les territoires, allant jusqu'à provoquer l'effondrement de certains d'entre eux. Dans d'autres territoires en revanche, les forces vives, entreprises, citoyens se mobilisent en réaction à ce mal-vivre et pour signifier le besoin de réaction.

Apparaît alors un grand mouvement, une Agora 21 auto-organisée, une grande concertation internationale portée par la société civile afin revendiquer la place des acteurs associatifs, économiques et citoyens dans une nouvelle gouvernance territoriale de développement durable qui est juger trop institutionnelle.

Dans cette logique d'engagement réciproque de cette nouvelle gouvernance, la contrepartie d'une meilleure prise en compte du droit est le fait d'obliger à tenir les engagements pris en instituant en parallèle un système de sanctions. Au sein de ces Agora 21, un certain nombre de territoires tentent de s'auto-organiser dans une logique de développement endogène, afin de voir si cela fonctionne et si on vit mieux dans cette logique là.

De cette Agora 21 se met en place un système d'observation territoriale national qui est portée par l'Etat et qui permet à tout le monde de suivre les enjeux, d'évaluer les impacts, de mettre en réseau les territoires et les acteurs et de situer les contributions de chacun des acteurs ainsi que les impacts des partis prenantes au regard de ces enjeux.

Les Agoras 21 se reposent donc sur un système d'information basé sur de l'open data et des maquettes prospectives partagées librement. On note également la capacité des citoyens sur les territoires à participer à ces recueils de données.

Cette vague citoyenne révèle aussi une demande d'une plus grande cohérence au niveau européen et par conséquent amène une grosse réforme territoriale avec un renforcement du rôle des députés européens, l'élection d'un président de l'Europe, une Europe plus démocratique avec une articulation entre gouvernance européenne et gouvernance mondiale.

Dans le cadre de cette structuration politique de l'Europe, les Agoras 21 se remobilisent en 2022 pour préparer RIO+30, continuer à soutenir l'Agenda 21 et y introduire l'idée d'un niveau de coordination 'middle-down'. Les communes sont supprimées et remplacées par des arrondissements participatifs. La RGPP numéro 21, acte le rôle d'un Etat plus animateur et garant entre les niveaux.

Cette première loi de décentralisation européenne définit des régions européennes avec des priorités de développement durable définies par des élus spécifiques, avec une administration dédiée, des transferts de compétences et une fiscalité au niveau de ces régions européennes. Dans ce mouvement de réformes institutionnelles, apparaît immédiatement après, une réforme de la citoyenneté à l'échelle des régions européennes avec une logique de droits et de devoirs et une perspective d'organiser une citoyenneté active qui dote aussi ces arrondissements participatifs de contre-pouvoir du type budget participatif, etc.

Nous sommes ici dans le cadre européen avec une déclinaison qui est co-construite à l'échelle de chaque région européenne de manière à prendre en compte les facteurs culturels (grandes orientations et traduction interprétée). Ce cadre de référence européen pour les projets territoriaux de développement durable des Agenda 21 locaux avec des finalités cohérentes et concomitantes définit également le besoin de faire des maquettes prospectives stratégiques régionales.

Le caractère participatif des arrondissements du même nom reste à renforcer. Pour cela un gros travail s'est mis en place vers 2026 autour d'une bourse aux échanges de savoirs et de savoir-faire afin que les gens puissent s'accompagner, être accompagnés et être dans cette logique participative et contributive.

Au niveau institutionnel, dans la logique de cette réforme, on trouve également une réforme des aides européennes avec un fléchage sur les priorités liées au développement durable. Une transformation de la contractualisation territoriale incluant des conditionnalités, des soutiens ainsi que la mise en place d'un fond de péréquations entre les régions pour éviter la compétition entre elles. Un outil de régulation économique est cogérée par les entreprises, les citoyens et les collectivités et supporte la mise en œuvre de la maquette stratégique régionale prospective.

## 4 Annexe 2 - Éléments d'analyse de la marque agenda 21

### 4.1 Nuage de qualificatifs:

(ce que les Agendas 21 sont...)

Prestige **efficacité** **intelligence**  
**valeur** moderne **référence**  
fiabilité qualité **lenteur** explicite **compliqué**  
**ouvert** technique flou **riche** connu visible actif réputé  
organisé limité rebutant difficile lourd malin long ennuyeux profond intense juste  
hétéroclite ciblé dispersé structuré **progressif**  
efficace **multiple** divers critique dispersé judicieux  
intéressant crédible fiable **longévité** consistance

4.2 Nuage de non qualificatifs:  
(ce que les Agendas 21 ne sont pas...)

Prestige facilité moderne  
rapidité référence clarté lenteur explicite compliqué ouvert flou connu visible  
réputé simple frugal limité rebutant vieux malin  
triste sérieux ennuyeux  
profond intense rigide hétéroclite dispersé poussif  
poussiéreux critique  
simpliste dispersé passif crédible fiable longévité consistance  
usé

## 4.3 Synthèse

En premier lieu, il convient de rappeler que cette analyse part du présupposé que Agenda 21 est une marque et se propose de l'analyser en tant que telle avec les outils associatif et projectif couramment utilisés pour analyser l'identité des marques d'entreprises commerciales ou d'institutions publiques. Il va sans dire qu'appliquer cette approche à l'Agenda 21 présente certaines limites tant en terme conceptuel (les Agendas 21 ne représentent pas une institution mais correspondent à de multiples démarches très hétérogènes en France et dans le monde) qu'en terme pratique (les Agendas 21 impliquent des niveaux sur le territoire et des institutions très différents) et enfin en terme symbolique (les Agendas 21 sont culturellement très éloignés voire opposés aux cultures consuméristes dont sont issue les pratiques d'analyse du capital de marque).

Mais laissons de côté ces limites pour voir ce que cette approche nous apporte en terme de compréhension de la perception des Agendas 21, du capital véhiculé par cette appellation et des manières possibles d'activer ce capital pour l'avenir des Agendas 21.

C'est une marque extrêmement cohérente. On constate une forte convergence dans ses attributs quelque soit le type de question posée. C'est une marque basée sur des valeurs d'humanisme, de respect de l'autre et d'ancrage fondamental dans un biotope qui soit proche ou global. C'est une marque qui a réfléchi et qui a une vision, une mission et des valeurs. Elle possède un socle très sain, d'enracinement... quelque soit le monde de demain Elle sera là pour aider. On peut compter sur elle.

Au-delà de ce socle consolidé, le premier point récurrent au fil de l'analyse est la connotation très environnementale des Agendas 21 qui marque un déséquilibre dans la perception face aux différentes dimensions du développement durable. Au-delà de cette tension classique qui n'est pas spécifique aux Agendas 21, on perçoit un écart entre d'une part les fondements conceptuels, la prétention holistique, la vocation systémique, multidimensionnelle et globale d'un plan d'action pour le 21<sup>ème</sup> siècle et d'autre part, la relative timidité, discrétion du phénomène Agendas 21 centré sur un inventaire, une démarche programmatique un peu technique entre acteurs concernés (*business-to-business*).

La dimension physique de la marque est connotée de manière fonctionnelle, utilitaire... Les Agendas 21 se présentent comme un outil et de ce fait, perçu comme un outil parmi les autres outils liés au développement durable. Cette posture modeste est en porte-à-faux avec l'ambition structurelle, systémique revendiquée.

Le second point saillant concerne la notoriété de la marque. Les Agendas 21 sont une marque concentrée sur sa mission, ancrée dans les territoires: elle fait et ne consacre pas d'énergie à sa notoriété. Si ce qu'elle réalise se sait, tant mieux, sinon tant pis... Elle vit dans son coin, intègre, droite et agissante et cela lui suffit ou doit suffire. Elle n'a pas besoin voire ne daigne pas dépenser une part de son énergie à sa propre communication.

De ce fait, et ne vivant pas isolée mais dans un monde où la sphère cognitive est sursaturée d'information, elle n'est pas très visible et souffre d'une forte carence de reconnaissance: la marque Agenda 21 s'enferme dans sa légitimité, dans la logique: si ce que je fais est bien alors cela doit être reconnu de fait. Dédiée au long terme, en tension entre l'héritage du passé et les enjeux de l'avenir, la marque Agenda 21 est un peu en déphasage avec son temps.

Troisième point, les connotations reportées tout au long de l'analyse sont marquées par une constante ambivalence entre d'une part des valeurs positives de convivialités, d'empathie, de bienveillance, d'anticipation, de réassurance face à l'avenir... (soit l'ensemble des valeurs colportées par le développement durable au sens large) et, d'autre part une forme de rigidité, d'insistance, de duplicité... (légitime face à la gravité de l'enjeu, à l'urgence, à l'évidence que véhiculent les Agendas 21). Il en

découle un sentiment mêlé face aux Agendas 21, une certaine distance, méfiance qui ne les rend pas si sympathiques qu'ils semblent être ou pourraient être. Les Agendas 21 cassent les pieds pour la bonne cause et se sentent légitimes dans cette posture 'blanc-bleu'. Ils représentent la raison dont découle une certaine défiance dogmatique. Le contre coup de cette situation génère une légère note de rancœur dans cette marque face au sentiment de représenter la raison et de ne pas être reconnu, de devoir sans cesse se justifier, démontrer, expliquer....

Une posture plus empathique, constructive et moins critique, voire cynique serait bénéfique et faciliterait le travail des acteurs sur le terrain.

#### 4.4 Analyse détaillée par questions

L'étude représente une démarche très légère portant sur 32 questionnaires (voir annexe 1) compilés par les participants du groupe de prospective et, grâce à leur intermédiaire, par leur entourage professionnel direct. Le questionnaire demandait aux répondants de situer le fonctionnaire soit une majorité d'agent de la fonction publique provenant de collectivités locales différentes et aussi d'associations.

Si la marque Agenda 21 était une personne quelle serait-elle?

(questions 7 à 11)

##### Différenciation

Si l'Agenda 21 était une personne elle serait unique et différente par son ouverture d'esprit et son optimisme à toute épreuve, le terme "*...ouverte...*" revenant régulièrement, "*...gonflée d'énergie tout le temps...*", "*...inlassable...*".

Ainsi on la qualifie bien volontiers d'altruiste et pleine de compassion ; "*...grands bras pour étreindre...*", "*...attentive aux autres...*". C'est une personne rayonnante, "*...souriante...*".

Elle incarne aussi le consensus ; "*...sa capacité à écouter et concilier des intérêts divergents...*" et le bon sens ; "*...tellement dans le vrai...*", "*...son approche intelligente de la réalité...*" mais non sans paradoxe, "*...pleine de contradictions non assumées...*".

En effet, jugée aussi un peu trop intellectuelle "*...une peu dure à suivre...*", elle est perçue parfois comme utopiste "*...rêvante...*" voire naïve "*...Elle serait supposée mettre en action ses propositions, et ce serait amusant de voir si c'est possible !...*"

Concentrant décidément beaucoup d'atouts pour une seule et même personne, elle serait à la limite de la chimère.

Ou a contrario, aussi bardée d'atout soit elle cela reste une personne comme une autre car "*...une personne est toujours unique et différente...*".

##### Interaction

Sans grande surprise une conversation avec les Agendas 21 se passerait sur le mode du "*...dialogue...*".

Un "*...échange...*" teinté de "*...séduction...*" et de "*...débat...*" mais elle se doit surtout d'être "*...convaincant...*".

Profondément empathique, cette conversation serait synonyme d'écoute et de "...synthèse..."  
"...constructive..."

Bien qu'abordé de façon "...pragmatique..." ce dialogue serait avant tout "...vivant, animé, souriant..." ni dépourvu d'un "...langage fleuri...", l'Agenda 21 étant ici encore très rattaché aux symboliques du développement durable, ce dialogue sera donc pour conclure, "...très naturel !...".

Enfin non sans cynisme il pourrait également être considéré comme un "...Monologue car tout le monde est toujours d'accord mais tout le monde s'en fou..."

## Réputation

C'est une personne très "...séduisante...", "...souriante..." et "...intelligente..." qui "...aide à donner du sens...". Parfois "...compliquée à suivre...", il lui arrive également d'adopter un ton moralisateur voir inquiétant ou encore insistant "...collant..." "...Il m'emmerde avec son prosélytisme..."

Néanmoins même si beaucoup la qualifie de "...chiant(e)...", ils sont autant à lui reconnaître son bon sens et la pertinence de ses idées malgré une tendance à l'idéalisme "...plein de bonnes intentions [...], mais quel utopiste !..."

"...Déterminée..." et "...engagée..." autant de termes qui lui attribuent un fort caractère.  
"...singulière..." "...pas facile..."

Enfin c'est une personne qu'il semble difficile d'identifier, on ne sait pas vraiment qui elle est ni même quel est son nom "...qui est-ce ? pour qui elle est là ?..."

## Relation

Si l'on prenait un Agenda 21 comme ami ce serait pour sa droiture "...sans concession...", sa stimulation: "...parce qu'il fait avancer...", "...empêche de tourner en rond...", sa franchise: "...peut tout nous dire...", son intégrité: "...fidèle à ses valeurs..." sa lucidité: "...nous aide à trouver notre chemin..." mais aussi son ouverture, son côté sympathique, accueillant, empathique, solidaire, pacifique, bienveillant, rassurant, solide, etc.

Une bonne partie des réponses font référence à des amis au delà d'un ami: des bons amis, des frères, un groupe, un réseau...

A l'opposé les Agendas 21 pourraient être des ennemis parce qu'ils: "...demande du changement...", "...instillent le doute...", "...peuvent inquiéter sans donner de solutions...", "...aime taper là où ça fait mal...", "...ils pensent être le seul référent...", "...nous emmerde un peu quand même...", "...parce qu'il ne lâche rien..."

Les Agendas 21 sont un peu un mal nécessaire: "...une bouteille d'oxygène: toujours sur notre dos, ...mais indispensable à notre survie...". C'est un ami qui vous veut du bien, avec toute les conséquences que cette posture implique à la fois de démonstration d'amitié parfois un peu forcée qui cherche à compenser l'exigence, les reproches, la défiance, le côté dogmatique...

## Dimension de mentalisation

(questions 6)

Si l'Agenda était une œuvre culturelle il serait premièrement de l'ordre du parcours initiatique, "...un chemin...", "...avec des hauts et des bas...". Le film "La vie n'est pas un long fleuve tranquille" revient à plusieurs fois soulignant le caractère parfois dure mais nécessaire de la démarche. "...objectif à atteindre..."

Un chemin par lequel il est bon de "...marcher..." car "...se mettre en marche, c'est le début du changement...". It's "...My way..." de Franck Sinatra.

Ou encore 2012 le film catastrophe, en référence au besoin de solidarité dans l'adversité.

Le temps y est long et distendu à l'image des "...montres molles..." de Dali, parfois ponctué de "...désillusions..." et de "...tristesse..." mais aussi "...d'espoirs..." et "...de passions..." en référence à l'épais roman de G. Flaubert, *Madame Bovary*.

Ou encore *L'Insoutenable légèreté de l'être*, "...un livre, lent mais qui remue des choses en vous...".

Bref en dépit d'une appréhension parfois délicate, il ne laisse néanmoins jamais indifférent notamment par la beauté et l'immensité des paysages qu'il évoque digne des *Nymphéas* de Monet ou encore de *La Terre vue du Ciel* et *Home* de Yann Arthus Bertrand, nature magnifiée donc mais non moins dangereuse comme l'évoque la référence à *Into the Wild* de Sean Penn. Qu'il serait apparemment agréable de pouvoir parcourir avec l'aisance d'un *Göeland* de J.Livingston, "...parce qu'on peut voler haut pour le plaisir...".

L'image de l'Agenda reste ici fortement rattachée à celle de la défense de environnement à travers une vision particulièrement idéalisée, presque romantique : *Le bonheur est dans le pré*, "...L'équilibre entre la vie pure à la campagne et la justice sociale en ville..." , le *Printemps* de Boticelli ou encore *La Petite Maison dans la Prairie* où l'on "...vivait naturellement...".

Mais au delà de ça l'Agenda 21 évoque également un regard alternatif sur notre société en nous obligeant à *Réconsidérer la richesse* de P.Viveret "...parce que c'est une question au cœur des changements structurels à opérer..." ainsi qu'a créer de "...la controverse..." à l'image de *La Fontaine* de Duchamps, toujours dans l'idée de "provoquer un changement de regard".

Enfin l'Agenda 21 incite à garder un œil sur l'horizon à l'image du tableau *Le port de Marseille* de Joseph Vernet et à développer sa capacité à convaincre en ayant recours si besoin à la "...manipulation..." *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* de Beauvois et Joule. Car le sentiment de confusion reste présent, *Ceci n'est pas une pipe*, "...on ne sait plus vraiment ce que c'est, chacun peut en faire son interprétation..."

**Les Agendas 21 évoquent les différentes images de la nature qui s'affrontent aujourd'hui: la nature jardinée, domestiquée; la nature en péril qu'il faut sauver; la nature indomptable qui va se retourner contre nous. La société s'y inscrit dans la durée, le parcours, la quête...**

## Dimension relationnelle

(questions 2)

Si l'Agenda 21 était un membre de votre famille, il serait, dans l'écrasante majorité, un enfant pour des raisons littérales encore "...parce que c'est l'avenir..." de la planète qui est en jeu, parce que l'Agenda 21 vise son avenir. De manière moins littérale, c'est aussi un enfant parce "...qu'il n'est pas parvenu à



maturité..."; "...parce que c'est "...un enfant à venir: on prépare son arrivée mais il reste encore à lui donner un corps..." et aussi "...parce qu'il a besoin d'être protégé..."

La seconde figure familiale qui apparaît en bonne place est le grand-père "...qui a de l'expérience...", la grand-mère "...la sagesse...", un père "...qui aide à prendre du recul...", un grand oncle marquant "...autorité, écoute et espérance..." et "...une présence bienveillante...", un grand frère protecteur.

Enfin d'autres figures sont évoquées mais dans une moindre mesure: une sœur "...à la fois attachante et envahissante..."; "...un sale gosse, plein d'énergie, d'imagination mais difficile à chasser...", un neveu pertinent "...mais que l'on a toujours tendance à sous-estimer...", un cousin ou une cousine éloigné "...qu'on connaît de nom mais qu'on ne fréquente pas...", dont "...tout le monde sait qu'il existe mais personne ne le connaît vraiment bien..."

**Cette question visait à comprendre le ressenti en terme de relation: l'élément le plus saillant est cette ambivalence entre un enfant en devenir à protéger qui marque la fragilité, le manque de maturité des Agendas 21 et un aïeul sage et protecteur qui témoigne du sentiment de réassurance face à l'avenir que l'existence des Agendas 21 génère. En dehors du cercle des proches, les Agendas 21 semblent faire partie de la famille par nécessité mais ils sont tenus à distance parce qu'ils sont turbulents, perturbants voire simplement par manque d'intérêt...**

### **Dimension reflétée**

(questions 3)

Qu'est ce que l'on apprend sur l'image des Agendas 21 au travers des caractères des différents animaux desquels on le rapproche? Un animal ou un caractère dominant ne revient pas en majorité: le bestiaire Agendas 21 est éclectique et hétérogène.

On trouve plusieurs fois la fourmi: "...une ouvrière, un travail de longue haleine, le collectif..."; "...pour son travail incessant, patient, collectif..."; "...laborieuse, prévoyante...". Dans le même ordre d'idées: "...un chameau, il ne s'arrête pas..."; "...un castor bâtisseur/bricoleur, animé par le collectif..."

Le chat évoqué aussi plusieurs fois plutôt pour les caractères félin de l'animal domestique: "...indépendant, curieux mais avec du caractère..."; "...se faufile partout..."; "...qui prend son temps..."; "...qui miaule un peu trop..."; "...on peut y être allergique..."

On trouve également une certaine sérénité, protection: "...un chien bienveillant..."; "...une girafe apaisante aux déplacements lents..."; "...parce qu'elle voit loin prend de la hauteur..."; "...un éléphant force et sérénité..."; "...une tortue qui arrivera peut-être avant le lièvre..."; "...projets sur le long terme, vit très longtemps..."...la louve qui protège Rome..."...un dauphin, ami de l'homme, guérisseur..."

Apparaissent enfin des animaux qui marquent une certaine ambivalence: "...un vers souvent peu visible mais indispensable..."; "...une araignée qui peut-être effrayante, se cacher..."; "...une pieuvre qui a des bras dans tous les domaines..."; "...un caméléon transposable dans tous les domaines..."; "...s'adapte à tous les territoires..."; "un serpent: il doit s'insinuer dans le quotidien des habitants, des entreprises, des collectivités, des collègues et doucement, subrepticement..."; "...parce que ça ne fait pas de bruit mais ça peut se glisser partout..."

Enfin un certain pessimisme transparaît avec: "...abeille qui symbolise la fragilité..."; "...un paresseux: lui et ses potes sont trop lents..."; "...une espèce en voie de disparition..."; "...un ours blanc encore présent mais menacé d'extinction..."; "un thon rouge car demain il aura disparu..."; "...un dodo..."

**En synthèse, l'image que l'on conserve des Agendas 21 est celle d'un animal un peu hors du temps, qui représente des valeurs profondes de la nature comme la sérénité, la lenteur, le travail répété... Nous reconnaissons cette nature pour ses capacités particulières d'adaptation, de régénération, de symbiose. En contrepartie, cette nature profonde n'apparaît pas proche du monde présent et marque une ambivalence face à une espèce importante mais dont on ne peut dire si elle représente l'avenir ou le passé dans l'évolution.**

### **Dimension de notoriété**

*(questions 4)*

L'agenda 21 évoque des grandes figures de l'histoire, des grands hommes face à des causes difficiles, qui ont été à la fois tenaces et modestes, engagés dans un travail de longue haleine: ... *Gandhi; Nelson Mandela; Simone Veil; Barack Obama; Jeanne d'Arc; Robin des Bois...*

Il évoque aussi des pionniers en avance sur leur temps: ...*Darwin; Galilée; Pasteur; Léonard de Vinci; Jules Verne...*

Il évoque aussi des conquérants: ...*Christophe Colomb; Napoléon...*, des supers héros: ...*Superman; Popeye...* pour l'ampleur de la tâche à réaliser...

Enfin sont cités beaucoup de personnalités connues pour leurs engagements divers en faveur de l'environnement: ...*Nicolas Hulot; José Bové; Arthus Bertrand; Brigitte Bardot...*

**En synthèse l'Agenda 21 évoque des figures nobles, mondialement connues, engagées dans des grandes causes liées à l'environnement mais aussi à l'équité. Des personnes intègres, modestes dont la tâche a été très dure, difficile voire douloureuse et dont la notoriété a été reconnue après.**

### **Dimension culturelle**

*(questions 5)*

Si l'Agenda 21 était une marque commerciale, il serait pour une grande majorité, on pouvait s'y attendre, une marque dont les valeurs sont celles du développement durable. Dans ces déclinaisons du durable, on retrouve en premier lieu l'association à un premier degré au "bio", pour sa dimension protection, respect de la nature. Viennent ensuite des marques véhiculant les valeurs du développement durable associées à "...une vraie démarche de qualité humaine et environnementale..." Patagonia, Yves Rocher, etc et également à la dimension éthique et équitable Artisans du Monde, Malongo.

Dans la continuité de ces valeurs développement durable, on retrouve des marques citées pour leur dimension coopérative, associées à des valeurs sociales et militantes: Biocoop, Crédit Agricole, etc.

Un autre axe important, l'association à des marques locales citées comme inscrites dans un territoire et de qualité, qui luttent pour maintenir une production locale et emblématique: Béatex, Les Abatilles, etc.

Quelques réponses prennent le parti de ne pas associer l'Agenda 21 à une marque mais à un label, avec tant qu'à faire une connotation développement durable: Nature & Progrès, AB etc ou locale: Produit en Bretagne.

Plusieurs réponses se situent ensuite dans le registre des marques innovantes, de la transformation. En termes d'innovation, ce serait avant tout une marque qui innove sur les usages et qui conçoit des

produits standardisés mais identitaires "...Apple, pour ne pas la citer..." Ce pourrait être aussi une innovation à laquelle on peut contribuer à la manière des logiciels libres. Ressortent également les marques de l'action, de la transformation, citées soit pour leur slogan "...Nike-Just Do It..." soit pour la transformation qu'elles ont su mettre en œuvre "...France Telecom devenu Orange...". La dimension marque sans marque, marque générique ou de distributeur, de qualité et engagée dans le développement durable, revient également à deux reprises: Muji, Monoprix. Et enfin l'association à des marques de produits nettoyants ou dégriffants, pour une action en douceur mais en profondeur.

**L'association à des marques commerciales est très littérale et renvoie à des marques à connotation environnementale, éthique et solidaire, locale. Le mode d'action est celui associé à ces marques: construction dans la durée, responsabilité, engagement... et leur notoriété dépend entièrement de ces questions environnementales.**

### **Dimension physique**

*(questions 1)*

L'Agenda 21 renvoie en premier lieu à beaucoup d'objets liés aux problématiques environnementales: ...*poubelles de tri; éolienne; économiseur d'eau; café bio-équitable; ampoule à économie d'énergie...* En dehors d'être très littérales, ces évocations montrent un fort déséquilibre en terme de développement durable.

Au-delà, l'Agenda 21 entre dans la catégorie des instructions didactiques: ...*une affiche, une carte... qui donne des directions, un post-it pense-bête...* voire des éléments de contrôle et d'alerte: ...*pense-bête, horloge, réveil, chronomètre, crucifix...*

C'est un objet utilitaire: ...*casserole, plat, carafe...*, un outil dont le caractère principal est d'être multiple: ...*couteau suisse, pot à crayons qui est plein, une valise pleine de trucs et astuces, mon sac à main qui contient tout ce qu'il faut, un râteau qui ratisse large...* et intégrateur de beaucoup de fonctions: ...*smartphone...*

Il s'inscrit plutôt dans la durée: ...*arrosoir, album photo qui se remplit...* dans l'effort: ...*le vélo, la manivelle pour les volets...* Enfin on trouve d'autres évocations que l'on aurait pu imaginer plus présentes comme la distanciation: ...*retroviseur, miroir...*, la vision: ...*lunettes...*, l'équilibre, la transversalité: ...*niveau à bulle...*, la facilitation: ...*de la graisse...* ou la convivialité: ...*machine à café, table...*

**Dans sa dimension physique, les Agenda 21 se rapportent à un outil, dédié essentiellement aux problèmes environnementaux, un outil articulé qui s'inscrit dans le contrôle et dans la durée. Mais un outil seulement, pas plus qu'un outil ce qui contraste avec leur vocation holistique, structurelle et systémique...**