

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur

en association avec



Grand Prix de la Réflexion pertinente et impertinente

2007

Communication présélectionnée

Développement durable : le conflit des logiques

Arnaud Comolet

Les lauréats 2007 du Grand prix de la réflexion pertinente et impertinente du Cercle des Entrepreneurs du Futur

Le jury du Cercle des Entrepreneurs du Futur a remis le mercredi 12 décembre 2007 le Grand Prix de la réflexion pertinente et impertinente.

Créé à l'attention des chercheurs, des consultants ou autres professionnels pour enrichir la réflexion pertinente et impertinente sur des thèmes émergents et controversés concernant l'entrepreneuriat et le développement durable d'activités dans les territoires, et qui peuvent être utiles aux entreprises.

Les gagnants des trois **Grand Prix** d'un montant de 5 000 € sont :

- **Monsieur Jean-Pierre Chevalier**, professeur titulaire de la chaire de matériaux industriels, métalliques et céramiques au Conservatoire National des Arts et Métiers pour sa communication sur les *Nouveaux vieux matériaux et les enjeux du 21ème siècle : développement durable, énergie et CO2*,
- **Madame Marjorie Jouen** qui travaille à Bruxelles au Comité des régions et est conseillère externe pour l'Association Notre Europe pour sa communication sur *le développement local endogène, parent pauvre des stratégies de développement ?*
- **Monsieur Pierre-Frédéric Ténière Buchot**, gouverneur du Conseil Mondial de l'Eau, membre de l'Académie de l'eau et vice-président du Programme Solidarité Eau et conseiller en stratégie chez CANDIZ pour sa communication sur *l'apostasie durable*.

Un **Prix spécial** d'un montant de 5 000 € a été décerné à Madame Maria Nowak, économiste, spécialiste du microcrédit et présidente de l'association pour le droit à l'initiative économique (A.D.I.E) pour sa communication sur *l'entrepreneuriat : 50 000 personnes en difficulté créent leur entreprise*.

Trois **Prix** d'un montant de 2 500 € ont été attribués à :

- **Madame Rose-Marie Grenouillet**, chargée d'études à la préfecture de région Basse Normandie pour sa communication sur *L'Agenda 21 et actions de développement durable, des outils de management au service de l'innovation ou de la pollution*,
- **Monsieur Emmanuel Faivre**, docteur en géographie, Université de Franche-Comté, Laboratoire ThéMA, UMR CNRS pour sa communication sur les *Infrastructures de transport et développement: le nécessaire changement de paradigme*
- **Monsieur Régis Moreau**, docteur en sociologie et enseignant-chercheur à l'Université catholique d'Angers pour sa communication sur *La spirale du succès entrepreneurial*.

Les sept nominés seront publiés dans un numéro spécial de **Population et Avenir** à paraître en mars 2008.

Le prix sera renouvelé pour l'année 2008 avec une extension aux thèmes de l'innovation et des services.

Résumé

Décrété impératif mondial à Rio (1992), puis aux plans européen (2001), national (2003) et désormais local avec la mise en place d'agendas 21 territoriaux, le développement durable après plus de 15 ans de quasi clandestinité emplit le champ du discours en France.

Cependant, au-delà de l'affichage et des effets de mode, qu'en est-il en réalité ? Les promesses et les beaux discours sur les "nécessaires équilibres" fusent, mais il faut bien en convenir les pratiques ont du mal à suivre et le développement durable peine à s'imposer dans les faits. Cette utopie généreuse qui impose une prise à bras le corps de la complexité contemporaine, des solidarités spatiales et intergénérationnelles, et suppose d'opter pour des formes modernes du management stratégique et de participation, a-t-elle une chance de se faire entendre un jour face au court-termisme et au diktat de la politique politicienne et de l'économie mondialisée ? Fable éternelle du pot de terre contre pot de fer ? Le papier proposé vise à montrer les obstacles à l'avènement du développement durable, notamment eu égard à son antagonisme fondamental avec les logiques régulatrices économiques et politiques, et parfois sociales, et les moyens de tenter de dépasser cette apparente irréductibilité.

Ce papier repose sur une expérience de conduite de stratégies de développement durable aux niveaux international (système des Nations unies), européen et local (une intercommunalité française).

Arnaud Comolet, chargé de mission, ex-conseiller aux Nations-unies.

Le développement durable enfin à l'honneur

Vingt ans après la publication du rapport Brundtland, le développement durable semble être devenu, dans notre pays, un concept consensuel auquel chacun s'est, par conviction ou par raison, rallié. Largement plébiscité ces derniers temps, le terme est devenu une référence incontournable du discours politique et économique, et s'est progressivement forgé une place dans le paysage national.

Hommes (et femmes) politiques, médias, entreprises, institutions s'en sont tour à tour emparés, et il n'est plus une déclaration officielle qui ne mette la "durabilité" à l'honneur. Plus un groupe industriel ou financier, un Etat, une collectivité territoriale, une politique, un projet qui ne prétende se développer en conformité avec les nouveaux principes.

La "durabilité" serait-elle en passe de devenir la nouvelle norme ? Si elle semble bien ne pas devoir être le simple gadget d'une mode éphémère destinée à s'éteindre aussi rapidement qu'elle serait apparue, doit-on pour autant parler de "durabilisme", au sens donné aux idéologies d'autrefois ? Après de nombreuses années de quasi-léthargie, voire d'indifférence, le développement durable prend peu à peu position. Ses partisans trouveront là que ce n'est que justice.

Ce succès récent et apparemment irrésistible de la notion de développement durable sur la scène nationale, au-delà du réflexe de sympathie qu'il suscite en général, n'est pas sans soulever un certain nombre d'interrogations.

Comment expliquer tout d'abord que la patrie de la Déclaration des droits de l'homme se soit tenue si longtemps à l'écart de ce nouveau paradigme à l'ambition pourtant universaliste ? Doit-on y voir la conséquence d'une forme de résistance culturelle, anachronique, face à un concept qui, il faut bien l'admettre, nous vient tout droit du monde anglo-saxon ou, ce qui serait plus grave, une difficulté à appréhender la complexité contemporaine et la lecture qu'en propose le développement durable¹ ? En vérité, le développement durable est beaucoup plus complexe que la vision faussement angélique qu'en donnent trop souvent les médias et il n'est pas certain que ses nouveaux apôtres en aient pleinement saisi la portée. Quant à l'opinion publique, la situation actuelle laisse à penser qu'elle ignore, dans sa grande majorité, ce que recouvre ce terme, jugé au demeurant très abstrait². Vingt ans après le rapport Brundtland, beaucoup reste à faire.

D'où cette autre interrogation sur le statut réel de ce "nouveau" paradigme dans la société française d'aujourd'hui. Sommes-nous confrontés à un effet de mode ou les choses sont-elles en train de changer en profondeur, "durablement" ? Que change fondamentalement l'idée de développement durable dans l'approche de l'évolution des sociétés humaines ? Qu'introduit-elle de vraiment nouveau dans les approches du développement ? Le développement durable

¹ Alain Liébard, Président de l'Observatoire des énergies renouvelables explique par exemple le retard de la France dans le domaine de la haute qualité environnementale (HQE) par "*un mélange complexe de retard technologique, de lourdeurs administratives et de faiblesse culturelle à l'endroit du développement durable*", Dossier *Développement durable*, le Nouvel économiste, juin 2005.

² D'après un sondage effectué en novembre 2005 par l'institut IPSOS "*moins d'un français sur deux (42%) a une idée "très précise" ou "assez précise" de ce qu'est le développement durable, ce pourcentage passe à 82% chez les élus*" (Le Monde, *Le développement durable en quête de repères*, 25 mai 2006). Quant au baromètre de la communication gouvernementale de l'IFOP sur "Les français et l'environnement" de juillet 2006, il indique que 57% des français affirmaient avoir déjà entendu parler du développement durable (contre seulement 23% en 2002) et que, parmi eux, 41% se disaient bien informés sur le sujet, Communiquer, n°23, mai 2007.

a-t-il une chance de s'imposer un jour ? Est-il en train de changer nos modes de penser et de faire ou bien n'est-il qu'un leurre ?

On le voit, par-delà les apparences, de nombreuses questions restent en suspens. Car, si le Sommet de Rio (1992) a consacré le développement durable comme nouveau modèle de référence, pour les pays industrialisés comme pour les pays en voie de développement, il n'a guère, au-delà de son Agenda 21³, donné les clés de son contenu et encore moins de sa mise en oeuvre.

C'est donc à l'idée de développement durable en tant qu'objet du projet politique et nouvelle interprétation du devenir des sociétés humaines que nous souhaitons consacrer cette contribution.

Au-delà de la formule consensuelle

Nouvel avatar du projet écologiste porteur d'alternatives sociales et politiques pour les uns, manœuvre dilatoire destinée à masquer les véritables enjeux actuels (la mondialisation, le chômage, l'éclatement de la société face à la montée des inégalités, l'insécurité,...) pour les autres, principal défi auquel nos sociétés aient à faire face dans les décennies à venir, outil de pédagogie⁴, ou encore "tarte à la crème" médiatique, la notion de développement durable donne lieu à une grande diversité d'interprétations.

Le caractère (volontairement ?) flou du concept permet à chacun, il est vrai, de l'adapter relativement librement en fonction de ses besoins⁵. Mais il va de soi toutefois que cette imprécision ne facilite pas la mise en oeuvre du concept. L'on en conviendra également : sans une vision claire de ce que recouvre ce nouveau fondement des politiques publiques et de la stratégie des organisations, il est impossible de juger du niveau de sa mise en oeuvre. Accorder au développement durable la place qu'il mérite suppose donc de lever ces ambiguïtés.

Encore trop souvent assimilé à l'écologie ou à l'environnement ("la protection des petits oiseaux")^{6,7}, le développement durable n'y est bien sûr pas étranger puisque ces derniers en constituent l'un des "piliers", mais il ne saurait être réduit ni à l'une ni à l'autre.

Bref retour donc sur les fondamentaux.

³ L'Agenda 21, ou programme d'actions pour le XXI^e siècle, adopté par 173 pays à l'issue de la conférence de Rio comprend quelques 2500 recommandations pour mettre en oeuvre le développement durable aux différentes échelles d'intervention. Ce programme n'est pas un document contraignant pour les Etats.

⁴ On notera à titre d'anecdote, désormais historique, cette conception originale du développement durable : "(la notion de développement durable) *doit être considérée avant tout comme un outil programmatique servant à afficher un enjeu et à sensibiliser l'opinion*", Commissariat général du plan, Commission "Environnement, qualité de vie, croissance", Préparation du XI^e plan, "*Croissance et environnement : les conditions de la qualité de la vie*", La documentation française, février 1993, p. 63.

⁵ Patrick Legrand soutient que "*le flou d'un concept n'entrave en rien sa capacité de mobilisation. Ne serait-ce pas plutôt le contraire d'ailleurs ? Un concept achevé est-il encore capable de mobiliser ?*", Patrick Legrand *L'agriculture durable : concept ambigu ou outil mobilisateur ?*, journées scientifiques de l'AUPELF-UREF, Montréal, 3-4 septembre 1992.

⁶ "*En France, la conception du développement durable reste très environnementaliste*", Jean-Blaise Picheral, Six acteurs du développement durable prennent la parole, dossier ETD, juin 2003, p.12.

⁷ Confusion qu'entretient, par exemple, dans le registre politique et administratif l'appellation de ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables.

Même si l'on dénombre des dizaines, voire mêmes des centaines, de définitions du développement durable, la seule qui soit internationalement reconnue est celle issue du travail de la commission Brundtland : *"un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins"*⁸. Une définition consensuelle, faisant office de référence, et constituant en tout cas le point de départ obligé de la réflexion. Mais au-delà de cet accord sur les bases sémantiques établies par Brundtland -qui oserait en effet se déclarer ouvertement contre cette manifestation de la solidarité intergénérationnelle ?- les interprétations divergent. Reposant sur un fondement essentiellement moral, cette définition reste, tel un oracle de la Pythie, très évasive. Les interprétations "officielles" du développement durable qui en découlent ne préconisent aucune hiérarchie particulière entre ses composantes -seule est formulée une exigence d'équilibre- ni ne donnent les moyens pour l'atteindre.

D'où sans aucun doute le succès remporté par la notion de développement durable, un succès en grande partie imputable à *"sa très grande souplesse sémantique ; une souplesse qui permet aux acteurs les plus divers de se l'approprier"*⁹. Certes, mais s'agit-il d'une réelle souplesse ou celle-ci masque-t-elle un manque de contenu ? Peut-on se satisfaire d'un simple principe éthique, aussi généreux et de bon sens soit-il ? La durabilité n'est-elle qu'un vaste fourre-tout, sans portée pratique, destinée à satisfaire tout le monde ? Cette grande souplesse n'en fixerait-elle pas du même coup les limites, en la condamnant à n'être qu'un concept "mou" (*soft law*), incapable d'influer sur la réalité.

Quelle traduction concrète donner de cette définition ?

Le développement durable consiste à mettre en place une forme ou des formes de gouvernance permettant *"une régulation croisée entre les trois champs de l'économie, de l'environnement et du social"* dont *"l'essence réside dans les interactions systémiques entre ces champs que l'on avait l'habitude d'envisager séparément"*¹⁰. Ainsi conçu, le développement durable est un modèle d'organisation des forces sociales et productives visant à assurer un équilibre entre les différentes composantes du développement sous la forme d'une économie performante inscrite dans le long terme, soucieuse d'équité, de cohésion et de progrès social, respectueuse de l'environnement et garante d'une qualité de vie.

Il ne s'agit donc ni plus ni moins que d'une extension de la notion déjà ancienne de développement (associant l'économique et le social)¹¹ aux champs de l'environnement et de la gouvernance¹², cette dernière apparaissant comme le "chapeau fonctionnel", politique et managérial, destiné à articuler entre eux les trois piliers "techniques". A ces piliers, vient s'ajouter une notion de responsabilité élargie dans le temps et l'espace qui traduit l'imbrication

⁸ Définition reprise à peu de choses près en France par la loi constitutionnelle relative à la Charte de l'environnement selon laquelle *"les choix destinés à répondre aux besoins du présent ne doivent pas compromettre la capacité des générations futures et des autres peuples à satisfaire leurs propres besoins"*.

⁹ Aurélien Boutaud, *"L'évaluation du développement durable, du global au local : penser le changement ou changer de pansement"*, 2005, p.4.

¹⁰ Adrien Ponrouch, Reconnaissance et suivi-évaluation des démarches de développement durable des collectivités locales, août 2007, Ecole des mines de Saint-Etienne.

¹¹ Soit une organisation socio-économique au service de l'homme tournée vers la satisfaction de ses besoins.

¹² Gouvernance que l'on définira en première approche comme *"le système des valeurs, politiques et institutions avec lequel une société gère ses affaires économiques, politiques et sociales à travers les interactions entre l'Etat, la société civile et le secteur privé"*, UNDP, *Democratic governance for Human Development – A UNDP Strategy Paper*, 2001, p. 10.

et les solidarités entre échelles temporelles (liens générationnels) et spatiales (du local au global).

Plus concrètement encore le développement durable *"vise à l'amélioration continue de la qualité de la vie sur Terre des générations actuelles et futures. Il a pour objet de préserver la capacité de la Terre à favoriser la vie dans toute sa diversité. Il repose sur les principes de la démocratie et de l'Etat de droit ainsi que sur le respect des droits fondamentaux, y compris la liberté et l'égalité des chances pour tous. Il assure la solidarité intra et intergénérationnelle. Il cherche à promouvoir un économie dynamique, qui présente un niveau élevé d'emploi, d'éducation, de protection de la santé, de cohésion sociale et territoriale, ainsi que de protection de l'environnement dans un monde en paix et sûr, respectant la diversité culturelle"*¹³.

En bref, faire du développement durable c'est rechercher des équilibres, certainement instables et sans cesse à reconstruire, entre les grandes dimensions du développement, notamment par une meilleure mise en cohérence des actions et l'affirmation d'une vision prospective du projet politique.

Le développement durable, "nouveau" paradigme ?

Nous l'avons dit, la notion de développement n'est pas véritablement nouvelle, notamment pour les économistes qui en ont fait un important domaine d'investigation de leur discipline. Que l'on se remémore les débats qui ne datent pas d'hier entre tenants de la croissance et partisans du développement. Ces débats ont encore leur actualité. Le développement durable serait-il alors un concept *"vieux comme le monde"* ?¹⁴

Antienne maintes fois entendue : a-t-on toujours fait du développement durable à la façon de monsieur Jourdain, sans le savoir. Mixités sociale, générationnelle et fonctionnelle, protection de l'environnement, adaptabilité du tissu économique, etc. ont été des objectifs politiques bien avant la naissance de la notion de durabilité. Pour autant, serions-nous des monsieur Jourdain qui s'ignorent ?

D'abord, dire ce que le développement durable n'est pas.

Le développement durable c'est tout l'inverse de l'immobilisme. Il n'est pas non plus écrit à l'avance.

Le développement durable est un objectif, un horizon¹⁵ vers lequel les sociétés humaines cherchent à tendre. Un horizon de *"qualité totale"*, recouvrant *"une qualité de vie, de formation, des services, des infrastructures, un haut niveau de sécurité, des normes d'environnement élevées,..."*¹⁶. Une forme d'utopie vraisemblablement impossible à réaliser *"du fait de sa complexité et surtout du caractère contradictoire des objectifs qu'elle prétend*

¹³ Projet de déclaration sur les principes directeurs du développement durable, Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, COM(2005) 218 final, 25 mai 2005.

¹⁴ Michel Eychenne, *Les collectivités territoriales et le développement durable*, Ingénieur territorial, n° 24, janvier février 2006.

¹⁵ Cyria Emilianoff citée dans *La ville durable - Perspectives françaises et européennes*, La documentation française, 2007, p.28.

¹⁶ Jacques Theys cité dans *La ville durable - Perspectives françaises et européennes*, La documentation française, 2007, p.18.

*concilier. Pensable certes mais impraticable est en effet de résoudre les incompatibilités entre développement économique, préservation des ressources et des biens patrimoniaux, équité sociale pour un même territoire et pour le long terme*¹⁷.

L'état de développement durable n'est pas un état optimal, harmonieux, stable et "calculable", qui une fois atteint se perpétuerait indéfiniment par un mécanisme d'autoreproduction, mais plutôt un état d'équilibre dynamique, instable, résultant d'un ajustement permanent entre ses composantes en fonction de l'évolution des connaissances scientifiques, des modifications affectant les milieux, des transformations socio-économiques et de la demande sociale.

La durabilité est un projet (une vision), un référentiel pour l'action publique et privée, mais nul n'a la formule du projet durable absolu, qui pourrait bien ne jamais être atteint. Un projet qui peut prendre localement des formes multiples, reflétant par-là même la diversité des situations rencontrées, des aspirations, des potentiels. Il n'y a donc certainement pas un seul développement durable mais des formes de développement durable à moduler en fonction des territoires, des institutions et de leur contexte propre.

Le temps des modèles "clés en main" d'antan étant bien révolu et les conditions économiques, sociales et environnementales variant souvent considérablement d'un lieu à l'autre, il en résulte que la durabilité ne saurait revêtir en tous points de la planète les mêmes priorités ni les mêmes formes. S'il existe bien des constantes (comme par exemple les questions globales telles que l'effet de serre ou le commerce international), la durabilité doit être localisée et adaptée pour "coller" à chaque contexte. De même, à la différence de nombreuses idéologies passées (le marxisme par exemple), le développement durable est à écrire par ceux qui le mettent en œuvre. En effet, les réponses durables à nos problèmes ne se décrétant pas et devant au contraire être partagées et portées collectivement pas ceux qui en sont les parties prenantes (*stakeholders*), il constitue une belle occasion de valoriser à la fois le débat démocratique et les savoirs (notamment citoyens) souvent sous-utilisés, tout en mobilisant la société civile autour de nouvelles ambitions collectives. Ce faisant, il permet "*de repositionner les élus comme arbitres et garants de la transparence des décisions*"¹⁸.

On le voit, dans un monde chaque jour plus précaire et en quête de sens, le développement durable apporte une réponse éthique et politique aux défis et interrogations qui sont les nôtres. Il aspire à redonner à la politique son rôle de vision et de médiation dans la gestion des affaires publiques.

Les nécessaires arbitrages

Pour donner corps à cette utopie politique qu'est la durabilité, il importe notamment de pouvoir arbitrer entre ses finalités, très souvent contradictoires. Ici réside sans doute l'une des plus grandes difficultés de la mise en pratique du développement durable. Mais c'est également sur ce point que développement durable et politique se rejoignent.

¹⁷ Nicole Matthieu et Marianne Cohen, *Vers une construction interdisciplinaire du concept de milieu urbain durable*, Colloque "Développement urbain durable, gestion des ressources et gouvernance", Lausanne, 21-23 septembre 2005.

¹⁸ Michel Eychenne, *Les collectivités territoriales et le développement durable*, Ingénieur territorial, n° 24, janvier février 2006.

Le rapport de la commission Brundtland ne disait pas autre chose dans un passage peu connu du grand public : le développement durable, y lit-on, *"n'est pas un état d'équilibre, mais plutôt un processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, le choix des investissements, l'orientation du développement technique et institutionnel sont déterminés en fonction des besoins tant actuels qu'à venir. Nous ne prétendons pas qu'il s'agit d'un processus simple. Des choix douloureux s'imposent. En dernière analyse, le développement durable est bien une affaire de volonté politique"*. Propos confirmés par l'actuel délégué interministériel au développement durable, Christian Brodhag : *"il n'est pas si facile d'aller vers le développement durable"*¹⁹.

Dans ces conditions, il ne serait pas sérieux de nier le caractère par essence complexe du développement durable.

Les approches courantes du développement durable masquent le plus souvent les tensions et contradictions inhérentes à son opérationnalisation. Comment expliquer cette cécité face à l'évidence : l'économique, le social, l'environnement, le jeu politique ne visent que très rarement les mêmes objectifs, ni n'obéissent aux mêmes lois.

Harmoniser les objectifs économiques, sociaux et environnementaux (sans même parler de la gouvernance), les fameuses solutions gagnantes-gagnantes (*win-win*), relève le plus souvent du mythe. Il est en effet rarement possible de concilier en même temps protection de l'environnement, progrès social et croissance économique. Régies par des logiques et régulations différentes, ces finalités sont en général irréductibles l'une à l'autre. L'harmonie totale, comme le consensus en démocratie, est difficile à obtenir. Prenons l'exemple des éco-quartiers très en vogue actuellement : ces derniers visent une qualité de vie élevée avec mobilités douces et transports en commun, de nombreux espaces verts et services de proximité. Mais qui peut se payer ce cadre privilégié ? Et les quartiers proches jouissent-ils tous du même confort ?

A l'évidence, on ne saurait se satisfaire d'un discours de bons sentiments et il est inutile de vouloir occulter les antagonismes. Le développement durable exige donc de hiérarchiser les finalités et objectifs poursuivis afin de déterminer le plus juste équilibre possible.

En corollaire, la vision dominante place habituellement les différentes dimensions (les trois "piliers") du développement durable sur un même pied d'égalité. Démagogie ! L'écologie, aussi importante soit-elle pour la survie de ce dernier, vaudrait-elle autant que l'humain ? Là-bas : la faim et la pauvreté des plus démunis ne valent-elles pas bien plus que la disparition de la plus belle espèce de lézard ? Ici : les enjeux sociaux de la crise du logement ne sont-ils pas plus cruciaux que la préservation des espaces naturels ? Le risque de voir, sous couvert de durabilité, justifier l'injustifiable (une dévalorisation de l'humain, par exemple) ou bien de ne rien changer aux pratiques en vigueur (devant la difficulté à traiter le complexe, les décideurs peuvent être tentés de différer leurs choix pour revenir ensuite à des options plus "classiques") est bien réel : *"le principe d'accorder la même attention à toutes les dimensions du développement durable, de les placer au même niveau, peut aboutir à pérenniser une situation donnée, conforter des déséquilibres préexistants, et au bout du compte légitimer un certain immobilisme"*²⁰.

¹⁹ Christian Brodhag, *Changer les mentalités*, Les Echos, 31 mai 2006.

²⁰ Prendre en compte le développement durable dans un projet. Guide d'utilisation de la grille RST₀₂, CERTU, 2006, p. 25.

Alors qu'ils éprouvent des difficultés à fixer des priorités parmi leurs multiples champs d'intervention, les décideurs adoptent souvent, par défaut, des comportements spontanéistes et opportunistes par nature très sensibles aux effets de mode, rapports de forces et logiques institutionnelles. L'enjeu ici est de les doter des outils et méthodes appropriés pour gérer la nécessaire priorisation des finalités du développement durable de façon moins arbitraire. Selon la pondération accordée par ces méthodes à l'un ou l'autre des "piliers", l'on débouche sur des formes de durabilité plus ou moins "fortes" ou "faibles"²¹. Par exemple, on pourra viser un développement social et économique n'entraînant pas une destruction excessive de l'environnement.

Il en va de même pour les arbitrages entre échelles temporelles et spatiales.

Comment trouver le compromis entre le court et le long termes ? Le problème de l'effet de serre et la gestion de l'outil politique établi par la communauté internationale pour y faire face (le protocole de Kyoto) témoignent de cette difficulté. Le rythme long du développement durable fait-il le poids face aux exigences des marchés ?

Comment également articuler les différentes échelles spatiales ? Le mot d'ordre est "*penser global, agir local*". Soit, mais comment allier les spécificités et priorités locales avec les défis globaux. La durabilité globale est-elle la même que la durabilité locale ? Les stratégies de développement durable locales, par exemple, sont en principe une déclinaison de l'Agenda 21 mondial et de ses enjeux planétaires. Cependant, les Agendas 21 locaux ne peuvent pas être une simple transposition mécanique de l'Agenda global et ils doivent, pour susciter l'adhésion, pouvoir répondre aux attentes du terrain. Sauf à considérer la Terre comme un Tout uniforme soumis aux mêmes exigences, n'y a-t'il pas des spécificités, des priorités distinctes d'un territoire à l'autre ? Et la durabilité des villes émergentes chinoises est-elle la même que celle de nos cités ?

Du discours à... la réalité ou le syndrome Canada Dry

Sur le plan institutionnel, les avancées sont indéniables. Ainsi, le traité d'Amsterdam a-t-il dès 1997 érigé le développement durable au rang d'objectif central de l'Union européenne (articles 2, 3 et 6 du traité CE).

En France, l'adoption le 1^{er} mars 2005, de la Loi constitutionnelle relative à la Charte de l'environnement confère désormais une base institutionnelle à la notion de développement durable. En effet, celle-ci dispose en son article 6 que "*les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. A cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social*" et reprend dans ses considérants l'esprit de la définition de la commission Brundtland²². Egalement en France, on notera la Stratégie nationale de développement durable de 2003 (SNDD) ou

²¹ La durabilité faible : selon cette approche, le stock total de capital, sous toutes ses formes (économique, social et environnemental) ne doit pas diminuer. Elle admet la substitution entre les différentes formes de capital et exige simplement qu'un montant au moins équivalent de capital global soit transmis aux générations suivantes. La durabilité forte : cette approche de la durabilité en revanche n'admet pas les substitutions entre différentes formes de capital (par exemple : le stock total d'actifs naturels ne doit pas diminuer) qui doivent en conséquence être transmises, inchangées, aux générations futures, en raison de leur caractère irremplaçable (irréversibilité) ou de l'absence de substituts.

²² Loi constitutionnelle n°2005-205 du 1^{er} mars 2005 relative à la Charte de l'environnement.

encore la loi Voynet (1999), laquelle impose l'intégration du développement durable dans tout document de planification locale.

Dans un Etat de droit, ce socle juridico-institutionnel est indispensable. Mais le développement durable a surtout vocation à devenir... réalité, et être opérationnalisé dans des projets portés par des institutions, des acteurs ou des territoires concrets.

Passage des principes à la réalité...

Dans quelle mesure le modèle du développement durable infléchit-il les décisions et les comportements de nos concitoyens aujourd'hui ? Difficile de le dire de manière précise en l'absence d'instrument de "mesure", mais on peut néanmoins dégager les grandes lignes de la situation actuelle.

En creusant un peu la question, force est de constater que beaucoup de stratégies ou de politiques dites de développement durable demeurent des opérations de communication embrassant, après un habillage *ad hoc*, des actions somme toute assez classiques. Où se situe dans ce cas la durabilité ? Qu'est-ce qui dans ces conditions distingue un projet classique d'un projet durable ? L'un des risques identifiés est que le développement durable ne soit instrumentalisé au profit de la communication politique. Le développement durable serait-il devenu un objet de manipulation ?

Sur le fond, le principal obstacle tient au manque de portage politique et à la faible institutionnalisation des dispositifs mis en place. Tant qu'on en reste aux grands principes généraux et aux bons sentiments tout va bien, et le développement durable séduit. Mais lorsqu'il s'agit de lui donner un contenu et de le mettre en pratique, le développement durable commence alors à déranger. Le développement durable serait-il un empêchement de tourner en rond ?

En pratique, le développement durable est peu pris en compte en amont des décisions. Les décideurs, notamment les élus, utilisent encore trop peu ses outils, principes et méthodes et il est encore rarement au centre des décisions. Fondamentalement, le développement durable, par les questionnements et les méthodes qu'il introduit, remet en cause les modes de fonctionnement des institutions et de leurs décideurs. C'est pourquoi, dans bien des cas, les velléités de départ de développement durable finissent par s'essouffler et s'enliser, pour se figer dans un certain attentisme ou conformisme²³. Lorsque les projets ne sont pas tout bonnement abandonnés ou détournés au profit d'approches plus conventionnelles, traduisant *in fine* la méfiance des décideurs vis-à-vis des démarches proposées. La complexité du durable rend incertaines les stratégies.

²³ S'agissant par exemple des Agendas 21 locaux Daniel Béhar s'étonne de leur caractère "*étrangement interchangeables*". Et de préciser : "*Tous se réfèrent aux mêmes valeurs de préservation des ressources, de société sûre et solidaire, de mixité sociale, et de développement raisonné. Tous alignent peu ou prou les mêmes engagements thématiques : la production de "quartiers durables" et de constructions "haute qualité environnementale", en matière d'aménagement et d'urbanisme, la promotion des modes de "déplacements doux" dans le domaine des transports, la priorité à l'économie solidaire et à l'insertion en matière de développement économique, la lutte contre les nuisances et la préservation des ressources dans le domaine environnemental, et enfin les achats éco-responsables et la coopération nord-sud pour manifester leur ouverture sur le monde*" (La ville durable, La documentation française, 2007, p. 103). Pour Michèle Rivasi "*beaucoup d'Agendas 21 ne sont que des catalogues de mesures sans cohérence globale, souvent cloisonnées à l'environnement*", Dossier Développement durable, le Nouvel économiste, juin 2005.

Au final, le développement durable est souvent réduit à un objet de communication, un slogan politique séduisant et commode car chargé de valeurs positives et consensuelles, destiné à donner le change. Victime du syndrome "Canada Dry"²⁴, le développement durable reste alors un exercice de pure forme, vidé de sa substance. Selon Pierre Maille, Président du Conseil général du Finistère, il y a parmi les élus "*ceux qui font véritablement la promotion d'une culture de changement, qui cherchent à introduire de la mixité dans les décisions, et les autres, qui se contentent d'être dans l'air du temps, en recyclant dans un Agenda 21 ce qu'ils font déjà*"²⁵. L'examen des pratiques en matière de choix politiques montre que ces derniers reposent fréquemment sur le subjectivisme, le spontanéisme et l'intuition (pour ne pas dire l'improvisation), bref une politique des "coups" très éloignée de l'approche holistique, systématique, stratégique et participative prônée par la durabilité.

A cela s'ajoute une culture politique parfois peu encline à développer une vision ambitieuse. Or, le manque d'ambition et l'extrême prudence politique condamnent à l'insignifiance. Un autre obstacle majeur réside dans la durée relativement courte des mandats électoraux au regard des enjeux du développement durable. D'où la nécessité d'associer les autres acteurs à la formulation puis l'application des projets durables.

Les élus ne sont pas les seuls à freiner. On note une réticence à intégrer la transversalité dans la culture de leurs administrations toujours très largement cloisonnées et empreintes de méthodes sectorielles.

Les entreprises pour leur part déclarent intégrer le concept dans leurs stratégies globales à travers la gestion de l'éthique ou du risque environnemental, grâce aussi à une amélioration constante de la qualité. Des progrès sont constatés dans les dispositifs tels que le Global Compact²⁶ des Nations unies, le Dow Jones Sustainable Index mis en place par l'agence de notation zurichoise SAM²⁷, ou plus proche de nous la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE)²⁸. Mais toutes les entreprises ne sont pas aujourd'hui engagées dans ces démarches. Cela concerne plutôt les grands groupes et les secteurs confrontés à des problématiques sociétales comme par exemple l'agroalimentaire avec le problème de l'obésité. Mais même les plus actives "*cherchent encore leurs voies*"²⁹.

Du côté de la "demande", le moins que l'on puisse dire est que l'on ne sent pas (non plus) nos concitoyens très mobilisés sur la question. Le développement durable, on l'a dit, demeure pour la vaste majorité un concept flou et mal compris. La France n'est pas, il est vrai, la Suède. Sans doute ne donne-t-on pas non plus suffisamment la possibilité aux populations de faire entendre leurs voix sur ce plan. Il n'en reste pas moins vrai qu'un certain nombre de comportements fortement ancrés (attachement à la maison individuelle ou encore à l'automobile, engouement pour les 4x4, phénomène Nimby, etc.) ne militent pas en faveur de

²⁴ *Le lobbying reste la boîte noire des entreprises*, Les Echos, 31 mai 2006.

²⁵ Pierre Maille cité dans le dossier *Développement durable*, le Nouvel économiste, juin 2005.

²⁶ Les entreprises membres du Global Compact sont tenues d'échanger sur leurs démarches de progrès et de promouvoir des projets allant dans le sens des objectifs du "millénaire" des Nations unies. 370 entreprises françaises étaient adhérentes au dispositif en 2005.

²⁷ Cet indice est le premier à mesurer depuis 1999 la performance financière des grandes capitalisations engagées dans le développement durable.

²⁸ La loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE, février 2002) oblige les entreprises cotées en bourse à intégrer dans leur rapport annuel, ou à publier à part, un volet sur les conséquences sociales, territoriales et environnementales de leurs activités. En 2006, 90% des grandes entreprises avaient publié un rapport spécifique sur le développement durable (Le Monde, 5 septembre 2006).

²⁹ Les Echos, 24 mai 2005.

la durabilité. De sorte que "*ni les plans climats successifs, ni la stratégie nationale du développement durable, ni même la charte de l'environnement n'ont eu le moindre effet sur la consommation d'hydrocarbures...*"³⁰.

Une évidence aussi : le développement durable se heurte de manière générale à l'opposition de ceux que les changements organisationnels qu'il sous-tend gênent dans le maintien des positions acquises.

Il existe enfin de nombreux obstacles plus "techniques" à la durabilité comme par exemple le fait que le champ des compétences des institutions soit limité alors même que le développement durable suppose une action d'ensemble ou encore les temps de réaction des institutions. Nous ne nous étendons pas non plus sur l'importance de la qualité de l'expertise qui, mal formatée, a toutes les chances d'aboutir à des mesures décalées des décisions réelles à prendre.

Pot de terre contre pot de fer ?

Dès lors, le développement durable peut en effet apparaître comme un simple "pot catalytique" (Boutaud) adjoint après coup aux projets pour leur donner une teinte "politiquement correcte" et ne pas sacrifier ainsi à la "tendance". Simple effet de vitrine destiné à redonner de l'éclat à la politique ? La réalité est que le développement durable est plus souvent un slogan que l'expression d'une réelle volonté politique. Ainsi gadgétisé et cosmétisé ce dernier ne peut échapper à la société du spectacle et à ses travers.

Allez ! Soyons un instant réalistes ! A quoi peut prétendre aujourd'hui l'éthique du développement durable face au rouleau compresseur du capitalisme financier, libéralisé et mondialisé (Michel Aglietta) qui consacre la domination de l'actionnaire sur le porteur de projets à long terme (le manager), dont le seul credo est l'obtention de rendements financiers immédiats, à "trois mois", et dont l'outil de régulation par excellence, les prix, ont eux-mêmes "*perdu tout rapport avec les valeurs fondamentales*"³¹ et l'économie réelle. Valeurs fondamentales auxquelles le développement durable aspire précisément à revenir.

Que peut raisonnablement faire le développement durable face aux logiques aujourd'hui ultra-dominantes de l'efficacité financière, de la compétitivité tous azimuts, de la maximisation du profit à court terme que le monde mondialisé, dérégulé, privilégiant "l'avoir immédiat" et fondé sur "le fétichisme de la marchandise", nous offre. Il n'entre certainement pas dans les finalités du marché de résoudre toutes les fractures sociales ni tous les maux de la planète. De même, les marchés "*comprennent difficilement la pertinence des actions dont les impacts sont à long terme*"³². Face à la financiarisation de l'économie et à la recherche de la rentabilité immédiate, au pouvoir du *Return on Equity* (ROE) des investisseurs institutionnels, le développement durable qui repose lui sur une éthique collective, globale et de long terme est, on en conviendra, de bien peu de poids.

Sur le front politique les menaces ne sont pas minces non plus. N'y a-t-il pas un antagonisme irréductible entre le temps court, la recherche de la réélection à tout prix, le cosmétisme de la politique politicienne et les actions de fond, à long terme, la mise en cohérence qu'exige le

³⁰ Les Echos, 30 avril 2007.

³¹ Voir Michel Aglietta, *Le capitalisme de bulle en bulle*, Le Monde 2-3, septembre 2007.

³² Philippe Laget, Directeur du développement durable à la Société Générale, Le Monde, 16 novembre 2006.

développement durable ? Entre le management par l'improvisation, la politique des coups, les logiques claniques des appareils de partis d'un côté et le développement durable de l'autre : *"le temps de l'élu n'est pas forcément compatible avec celui du développement durable. La tentation courante est de prendre des décisions spectaculaires dont les résultats pourront être présentés aux électeurs avant la fin du mandat"*³³. Que peut le développement durable face aux "nécessités" de la politique politicienne, au clientélisme, aux pratiques peu concertatives héritées du passé. Olivier Godard fait de son côté ce constat peu encourageant : *"le développement durable est aujourd'hui menacé d'insignifiance, non par l'impossibilité technologique et économique de l'inscrire dans la réalité, mais par l'impuissance, le désintérêt et, malheureusement, le mensonge politique que souvent les dirigeants se contentent d'offrir à leurs peuples"*³⁴.

A quoi peut prétendre le développement durable face aux court-termismes politique et économique ? Les obstacles sont légions : inertie et résistance culturelle à la transversalité³⁵, aversion pour la prise de risque et l'approche stratégique, crainte de la participation, incapacité à faire émerger un consensus, difficulté à gérer la complexité et la multiplicité des portes d'entrée, manque de leviers économiques et de volonté politique, résistance au changement et peur de perdre le pouvoir,...

Le développement durable n'échappe évidemment pas aux tentatives de récupération des intérêts économiques ou politiques en place. Il importe donc de veiller à ce qu'il ne soit pas confiné à une campagne de communication ou à une opération de marketing de façade, mais qu'il face bien partie intégrante des projets et stratégies politiques et économiques. Au risque sinon d'entraîner... durablement, par un effet boomerang bien compréhensible, démobilitation et défiance.

La boîte à outils

Cet examen de la réalité du développement durable, aujourd'hui, permet de mieux comprendre la timidité des résultats obtenus sur le terrain. Le développement durable doit-il dès lors se contenter du rôle d'agitateur d'idées ?

Nous pensons que non. Tout au contraire, le développement durable a vocation à se situer au cœur du projet politique. Tout l'enjeu consiste donc à faire en sorte qu'il en devienne un élément fort. Pour cela, il est temps que le fond prenne le pas sur la forme.

Une vision durable du développement est nécessairement l'expression du volontarisme -en complète opposition avec les déterminismes supposés être à l'œuvre ou avec la facilité du "laisser faire"- associé à une conception proactive du devenir humain. Mais elle a besoin pour convaincre et s'imposer d'outils de pilotage et de méthodes. Ainsi *"le challenge des années à venir n'est plus de prouver la nécessité de s'engager dans la voie du développement durable mais de démontrer comment on fait"*³⁶.

³³ Dossier *Développement durable*, le Nouvel économiste, juin 2005.

³⁴ Olivier Godard, *Relever les défis de la résilience et de la gouvernance*, cité dans *La ville durable - perspectives françaises et européennes*, La Documentation française, 2007, p.25.

³⁵ *"Le développement durable interroge obligatoirement l'organisation, et le cloisonnement n'y résiste pas"*, Jean-Blaise Picheral, Six acteurs du développement durable prennent la parole, dossier ETD, juin 2003, p.12.

³⁶ Jean-François Caron, Six acteurs du développement durable prennent la parole, dossier ETD, juin 2003, p.3.

Les outils du pilotage stratégique au service de la durabilité sont nombreux, en voici quelques uns parmi les principaux.

Une évidence tout d'abord : la transversalité, pour vaincre les inerties institutionnelles et les résistances des cultures professionnelles et sectorielles. La durabilité oblige à aborder différemment la gestion des affaires, en favorisant notamment les approches par enjeux au détriment des approches institutionnelles classiques fondées sur les compétences et les secteurs³⁷. Processus d'apprentissage organisationnel et collectif, la transversalité suppose de créer, entre autres choses, les conditions d'un langage commun³⁸.

Etre en mesure ensuite de créer une interactivité dialectique continue entre la réflexion, la décision et l'action. Dans le même registre, instaurer également des méthodes de travail et de conduite de projets innovantes (opérations menées en coopération avec plusieurs institutions sur des objectifs et des responsabilités partagés, partenariats public-privé, etc.)

Fonder la décision sur l'intelligence collective (le croisement des points de vue produit des résultats plus riches que la juxtaposition d'opinions individuelles) et favoriser la mobilisation citoyenne autour d'une vision partagée d'un projet commun³⁹. La politique, "*c'est écrire une histoire partagée par ceux qui la font et ceux à qui elle est destinée*" déclare Henri Guaino. Le dynamisme d'une organisation ou d'un territoire tient dans celui de ses acteurs : mobiliser les énergies en vue de déboucher sur l'action. Le développement durable est indéniablement le vecteur de nouvelles formes de gouvernance combinant une plus grande participation et des méthodes modernes de management des organisations. Quant à la participation, elle fonde la légitimité des démarches entreprises et permet de redonner du sens à l'action publique et politique. Au-delà même du portage et de l'implication des acteurs, la participation permet de garantir la pérennité des démarches engagées. Il faut pour cela être en état de construire et d'organiser le débat public. Par ailleurs, la durabilité exige des formes de régulation reposant sur un management plus efficace que les méthodes traditionnelles sectorisées (approche stratégique et culture du résultat). A ce titre, la puissance publique a un rôle déterminant à jouer pour construire collectivement des réponses, tenter de concilier les intérêts divergents, médiatiser, exprimer "l'intérêt général", arbitrer entre court et long termes (solidarité intergénérationnelle), ou encore pour la prise en compte des coûts globaux et par conséquent des coûts différés, externalisés et socialisés.

Le développement durable appelle également une vision prospective du changement (capacité à voir loin et large, à voir autrement) dans le but de mieux interroger les évolutions en cours et les enjeux qui en découlent, et d'agir sur les marges de manœuvre pour apprivoiser l'avenir. La prospective a pour ambition de recentrer le débat sur l'avenir à une époque où celui-ci est précisément dominé par les enjeux de court terme. En offrant un autre regard sur l'avenir et en ouvrant de nouveaux horizons, la prospective permet d'éclairer l'action présente. De par les méthodes qu'elle met en oeuvre, la prospective est également un formidable outil de médiation et de gestion du changement. Elle vise à déboucher sur la planification et le management stratégiques et trouve ainsi tout naturellement sa place dans le cycle de mise en oeuvre d'un projet durable. Prospective et développement durable ont en commun de partager

³⁷ En particulier dans les projets territoriaux (voir sur ce point Adrien Ponrouch).

³⁸ "*Toute amélioration passe (...) nécessairement par l'invention d'un mode d'organisation transversale qui définisse un nouveau cadre de fonctionnement pour l'analyse et l'action*", Christine Voiron-Canicio, in *La ville durable*, La documentation française, 2007, p.74.

³⁹ Henri Guaino, *Le Monde* 22-23 juillet 2007.

une vision proactive du développement humain et de se nourrir chacun d'une subtile dialectique entre anticipation et action.

Renforcer les systèmes de veille et d'amélioration de la connaissance et développer à partir de cette base de connaissances les outils de mesure du développement réel (comme par exemple les indicateurs du type Indicateur du développement humain -IDH- et les systèmes d'informations) pour évaluer les enjeux concrets et alternatives s'offrant aux décideurs : "*en traduisant sous formes de critères, de chiffres ou encore d'indicateurs un concept aux contours pour le moins flous, (ces outils) obligent en effet leurs concepteurs à révéler leur point de vue sur le contenu que ces derniers veulent bien donner au développement durable*"⁴⁰.

On y reviendra jamais assez : encourager les partenariats (coopération internationale et inter-institutionnelle, intercommunalités élargies, privé-public, etc.) pour bâtir des stratégies d'alliance et des engagements collectifs.

Bien sûr la pédagogie, encore et toujours, pour travailler au changement des mentalités tout en prenant le temps pour le faire.

On citera également pèle-mêle sans souci de hiérarchie ni d'exhaustivité :

- L'institutionnalisation des démarches avec la mise à disposition des moyens nécessaires, pour créer les conditions d'un cycle d'amélioration continue.
- Le reporting, l'évaluation et les audits extra-financiers sur les politiques sociétales, sociales et environnementales. Pourquoi ne pas imposer, par exemple, aux collectivités locales un cadre tel que celui appliqué aux entreprises à travers la loi NRE.
- Encourager l'expérimentation, la créativité, l'innovation technologique, sociale, organisationnelle, économique,...
- Le benchmarking et l'analyse des bonnes pratiques : aller voir ailleurs pour s'inspirer de ce qui marche.
- L'exemplarité, enfin, pour mettre en phase discours... et pratiques.

Conclusion

On peut penser qu'aujourd'hui une certaine irréversibilité s'est inscrite dans les faits qui confère au développement durable le statut d'enjeu planétaire s'imposant à tous, ne serait-ce qu'en raison des enjeux qu'il soulève et qui portent sur la durée. Le développement durable serait-il alors devenu l'idéologie de "*la fin de l'histoire*" décrite par Francis Fukuyama, une sorte de "vitrine" consensuelle du capitalisme anglo-saxon dominant, après la chute du mur de Berlin ? Ou annonce-t-il plutôt l'avènement d'un capitalisme de responsabilité pour reprendre le mot de Lord Daniel Brennan ?

Le développement durable est, nous avons tout au moins tenté de le monter, une nouvelle utopie progressiste destinée à mobiliser et à responsabiliser l'opinion sur un nouveau projet de société, et qui tente par là-même de réhabiliter la politique. En cela, il offre une belle occasion de dépasser les errements des politiques spontanéistes et du marché pour s'engager

⁴⁰ Aurélien Boutaud, "*L'évaluation du développement durable, du global au local : penser le changement ou changer de pansement*", 2005, p.4.

dans une démarche plus globale et pérenne. Une politique plus démocratique également reposant sur plus de débat et de dialogue. Mais une politique manifestement plus exigeante : *"des changements structurels s'imposent qui supposent une autre approche des phénomènes, de nouvelles pratiques individuelles et collectives et peut-être surtout, une autre hiérarchie des valeurs"*⁴¹.

Or, il faut bien l'admettre, vingt années de prosélytisme en matière de développement durable n'ont pas changé fondamentalement la donne. Bien au contraire le court-termisme devenu roi, en économie comme en politique, il est à craindre que seule la crise ou la catastrophe nous conduise à prendre la mesure des changements à opérer. Corinne Lepage a bien raison de rappeler que seul un *"changement de paradigme"*, et donc une *"révolution"* culturelle, permettrait de nous engager sérieusement dans la voie de la durabilité pour que nos décisions ne soient plus uniquement dictées par les bénéfices espérés à court terme d'une action mais par ses impacts anticipés à moyen et long termes⁴². Dès lors, tout est affaire de volontarisme politique et de changement des comportements. Christian Brodhag ne dit pas autre chose lorsqu'il affirme que *"l'enjeu du développement durable c'est d'abord un changement de mentalité"*. Mais de préciser : *"tant que le rang dans la société se mesure à la taille de la voiture, on ne changera pas le comportement des consommateurs"*⁴³.

On le voit, la route risque d'être encore longue avant qu'éthique individuelle et intérêt général ne convergent vers un monde plus équilibré ! Mais positivons ! N'est-ce pas là le rôle de l'utopie d'éclairer sur "ce qu'il conviendrait de faire" pour agir ainsi comme contrepoids face aux dérives de la mondialisation ?

⁴¹ Alain Wauters in Françoise Rouxel et Dominique Rist, *Le développement durable – Approche méthodologique dans les diagnostics territoriaux*, non daté.

⁴² Corinne Lepage, *Le développement durable, seule réponse aux trois crises de l'été*, Le Monde, 23 août 2007.

⁴³ Christian Brodhag, *Changer les mentalités*, Les Echos, 31 mai 2006.

Bibliographie

Boutaud Aurélien, "*L'évaluation du développement durable, du global au local : penser le changement ou changer de pansement*", 2005.

CERTU, Prendre en compte le développement durable dans un projet. Guide d'utilisation de la grille RST₀₂, 2006.

Commission européenne, Projet de déclaration sur les principes directeurs du développement durable, Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, COM(2005) 218 final, 25 mai 2005.

La documentation française, *La ville durable - Perspectives françaises et européennes*, 2007.

Eychenne Michel, *Les collectivités territoriales et le développement durable*, Ingénieur territorial, n° 24, janvier février 2006.

Matthieu Nicole et Cohen Marianne, *Vers une construction interdisciplinaire du concept de milieu urbain durable*, Colloque "Développement urbain durable, gestion des ressources et gouvernance", Lausanne, 21-23 septembre 2005.

Le Nouvel économiste, Dossier *Développement durable*, juin 2005.

OECD, *Strategies for sustainable development*, 2001.

Ponrouch Adrien, *Reconnaissance et suivi-évaluation des démarches de développement durable des collectivités locales*, août 2007, Ecole des mines de Saint-Etienne.

Rouxel Françoise et Rist Dominique, *Le développement durable – Approche méthodologique dans les diagnostics territoriaux*, non daté.

UNDP/OECD, *Sustainable development strategies*, Earthcan, 2002.