

Les cahiers du développement durable en Île-de-France

CYCLE DE FORMATION-ACTION
SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2011

Cahier n°6

De l'organisation à la mobilisation interne autour de l'agenda 21

Janvier 2011

INTRODUCTION

Trois journées de formation-action ont été organisées par les partenaires du réseau teddif entre juin et décembre 2010. L'objectif était de proposer aux élus et services des collectivités franciliennes un parcours pédagogique sur la démarche à entreprendre pour élaborer puis mettre en œuvre un projet de développement durable à l'échelle de leur territoire.

Aussi, les sessions de formation-action ont poursuivi les objectifs suivants :

- Contribuer à la mise en compétence des participants et répondre à leurs interrogations ;
- Apporter les éléments d'informations les plus récents sur les agendas 21 locaux ou toutes les démarches permettant d'intégrer le développement durable dans les projets et les politiques territoriales ;
- Favoriser l'échange d'expériences et d'outils entre collectivités et l'apport d'expertise ;
- Permettre de réfléchir ensemble aux modalités concrètes de mise en œuvre du développement durable à l'échelle territoriale, aux méthodes de travail et aux outils à mettre en place, aux contenus des politiques.

Suite à l'organisation d'une première session du cycle de formation-action 2010 du réseau teddif consacrée à l'identification des besoins des collectivités participantes, les deux thèmes retenus ont été les suivants :

- De l'organisation à la mobilisation interne autour de l'agenda 21 (objet du présent cahier) ;
- De l'élaboration du programme d'actions à l'évaluation de la démarche d'agenda 21.

Ces sessions ont été préparées à partir d'apports théoriques et méthodologiques conçus par les partenaires et se sont nourries d'exposés d'initiatives locales et d'un travail collectif.

Elles ont favorisé l'échange et la confrontation des pratiques entre des collectivités franciliennes. Chaque session, riche d'expériences et d'enseignements, a permis de réaliser les cahiers du développement durable en Ile-de-France.

Ces cahiers s'adressent à tous les acteurs qui recherchent des éclairages sur la conduite d'un projet de développement durable : clarification sur des termes techniques, des outils méthodologiques à utiliser dans le cadre de formations internes, des questions à se poser, des précisions sur le processus de changement qu'un tel projet implique, etc.

De l'organisation à la mobilisation interne autour de l'agenda 21, titre de ce cahier, a fait l'objet d'une journée de travail le jeudi 18 novembre 2010.

Un autre cahier est disponible en téléchargement sur www.teddif.org

DE L'ORGANISATION À LA MOBILISATION INTERNE AUTOUR DE L'AGENDA 21

Préalable nécessaire à la bonne exécution d'un projet territorial de développement durable, la définition du pilotage et de l'organisation interne propre au projet nécessite un temps de réflexion.

L'une des conditions de réussite, en termes d'organisation de la décision et de l'action, réside dans la définition du positionnement et du rôle du chargé de mission agenda 21. Cela conditionne sa légitimité à animer une démarche éminemment transversale, et évite qu'il ne soit perçu comme « l'empêcheur de tourner en rond ». Une lettre de mission claire et un rattachement au plus près de la direction générale des services sont des atouts importants pour crédibiliser sa mission.

L'élaboration d'un agenda 21, parce qu'elle exige un travail sur les pratiques et le fonctionnement interne, repose également sur une mobilisation des différents services – mobilisation visant à identifier les spécificités de l'administration et du territoire, leurs faiblesses mais aussi les leviers à leur disposition. L'implication active de l'exécutif ainsi que la discussion permettant de mettre en tension les expertises internes sont deux premières étapes clefs. La mobilisation et l'implication des élus et des agents reposent sur la compréhension des enjeux et le renforcement de leur capacité à agir. Autrement dit, la définition d'un discours mobilisateur véhiculé dans le temps est un préalable à la démarche d'agenda21.

Traiter cette question nécessite de répondre aux questions suivantes :

- **Quel est le rôle du chargé de mission et comment se positionne-t-il dans l'organigramme ?**
- **Pourquoi mobiliser les services de la collectivité ? Et quel rôle leur donner ?**
- **Quelle organisation générale des instances décisionnelles pour un management transversal ?**
- **Comment identifier et lever les freins ?**
- **Comment pérenniser l'implication active des élus et des agents ?**

QUEL EST LE RÔLE DU CHARGÉ DE MISSION ET COMMENT SE POSITIONNE-T-IL DANS L'ORGANIGRAMME ?

Le recrutement d'un(e) chargé(e) de mission dédié(e), dans la mesure du possible, est un acte qui concrétise la décision politique, une première étape importante. Positionner le(la) chargé(e) de mission / service développement durable dans un rôle à la fois stratégique et d'animation de l'agenda 21.

Bien entendu, des moyens techniques et financiers crédibilisent la démarche portée par le(la) chargé(e) de mission/service développement durable. Mais en l'absence de telles ressources, une lettre de mission claire et un rattachement au plus près de la direction générale des services restent des atouts importants pour légitimer et crédibiliser sa mission.

EXEMPLE DE FICHE DE POSTE PRÉ-REPLIE

- Chargé(e) de mission Agenda 21 -

IDENTIFICATION DU POSTE

- **Intitulé du poste**
 - chargé(e) de mission Agenda 21 (et environnement ou autre) /Coordonnateur Agenda 21 / Responsable DD...
- **Filière et catégorie**
 - administrative ou technique,
 - catégorie A (Attaché ou Ingénieur),
 - contractuel ou titulaire.

PRÉSENTATION DU SERVICE

- **Direction**
 - rattachement à la Direction Générale des Services ? Au cabinet du maire ? Direction de l'environnement ? Direction des services techniques ?....
- **Service**
 - service DD et environnement ? Service environnement ? Autre ?
- **Mission principale et effectif**
 - élaboration et mise en œuvre de l'Agenda 21 ?
 - accompagnement technique des services ? Sur quelle thématique en particulier ?
 - accompagnement méthodologique des services ?
 - effectif ? Rarement plus de 2 ou 3 personnes dans des collectivités de rang inférieur aux CG.

- **Positionnement de l'agent**

- rattachement à la DGS, la DST ? autre ?
- transversalité du poste : aide à l'ensemble des services,
- travail en équipe.

DESCRIPTION DES MISSIONS

- **Objectifs généraux / finalités**

- pilotage du projet Agenda 21,
- animation (et conduite de réunions),
- expertise technique,
- travail partenarial,
- veille/ information /conseil.

- **Activités principales et secondaires**

- pilotage du projet Agenda 21 :
 - suivre l'élaboration du diagnostic préalable et du programme d'actions A21 en collaboration avec les différents services,
 - préparer les dispositifs organisationnels de suivi et d'évaluation de l'A21 (élaboration et mise en œuvre),
 - mettre en œuvre et évaluer avec les services le programme d'actions Agenda 21,
 - assurer le lien et suivre le bureau d'études,
 - rédiger un cahier des charges.
- expertise technique
 - réalisation de diagnostic interne (sur le fonctionnement de la collectivité),
 - analyse des résultats (diagnostic, stratégie et plan d'actions),
 - transmission de méthodes et d'outils de gestion de projets, de suivi et d'évaluation.
- animation et conduite de réunions
 - accompagner les groupes de travail sur les comportements éco-responsables : coordination des actions, appui logistique, conseil,
 - favoriser l'appropriation et la prise en compte internes de la démarche appui technique aux services municipaux, etc.),
 - appuyer l'organisation de la concertation : réunions publiques, ateliers, animations, etc.,
 - participer aux actions d'animation et de communication engagées sur le thème du développement durable (conférences, séminaires, lettre interne, etc.).
- travail partenarial
 - effectuer des recherches de financement (identifier les financeurs potentiels, constituer les dossiers),
 - collaborer avec les administrations de l'Etat, les autres collectivités, les associations, le milieu socio-économique et le secteur éducatif,
 - constituer et mobiliser un réseau d'échanges et d'appuis.
- veille/ information /conseil
 - assurer une veille réglementaire et documentaire sur le DD, participer aux réunions mobilisant les partenaires stratégiques,
 - sensibiliser les habitants à une prise de conscience en la matière,
 - informer et orienter les demandes externes/internes relatives au DD,

- conseiller sur l'élaboration du contenu des actions de l'agenda 21,
- contribuer à développer la prise en compte de l'Agenda 21 au sein des services municipaux, apporter un soutien technique à l'ensemble des services,
- actualiser les informations sur le DD sur l'Intranet et sur le site internet,
- représenter la direction lors de réunions d'information et d'échanges.

- **Relations internes / externes / partenariales**

- relations internes : avec l'ensemble des services, des élus ? Un adjoint et une commission dédiée ? Accompagnement permanent de l'ensemble des services dans la mise en œuvre des actions (interface),
- relations externes/Partenariats : favoriser l'implication des acteurs du territoire par l'organisation de réunions et autres actions favorisant la concertation et la participation de tous (citoyens, acteurs socio-économiques, institutionnels)/définir, suivre et contrôler les travaux de prestataires extérieurs :
 - travailler à l'articulation des échelles (verticale et horizontale),
 - travailler en partenariat avec les institutions du DD : ARENE, ADEME.

PROFIL REQUIS

- **Niveau d'études / formation**

- formation supérieure,
- Bac+4/+5 politiques publiques / Développement Durable / Aménagement / Développement territorial.

- **Connaissances théoriques et pratiques**

- posséder une solide culture territoriale (organisation politique et administrative, compétences des collectivités, etc.),
- maîtriser la méthodologie Agenda 21,
- connaissance des politiques publiques, des débats et des enjeux autour du développement local,
- connaissance des principes du DD,
- connaissance des différentes législations nationales et internationales sur le DD.

- **Compétences professionnelles ou « savoir-faire »**

- maîtriser la méthodologie de conduite de projet,
- savoir conduire une démarche de changement,
- avoir une aisance rédactionnelle et une capacité de synthèse,
- maîtriser les logiciels de bureautique (pack office),
- savoir animer et conduire des réunions publiques,
- être en capacité de sensibiliser et mobiliser les publics et les partenaires institutionnels sur l'Agenda 21,
- savoir analyser les données globales et spécifiques se rapportant au territoire,
- assurer le suivi et l'évaluation de la démarche,
- monter les dossiers techniques, administratifs et financiers,
- savoir s'exprimer en anglais en milieu professionnel.

- Qualités personnelles et relationnelles ou « savoir-être »

- être autonome et organisé,
- capacité d'adaptation, d'organisation et de rigueur,
- aisance relationnelle,
- sens de l'écoute et de la concertation / Sens des relations humaines,
- travail en équipe et en réseau.

POURQUOI MOBILISER LES SERVICES DE LA COLLECTIVITÉ ? ET QUEL RÔLE LEUR DONNER ?

La mobilisation des services de la collectivité apparaît essentielle pour les raisons suivantes :

- **Parce que l'ampleur des enjeux le demande**

Les objectifs relevant du développement durable sont par essence ambitieux. Ils impliquent des modifications profondes de management, de pratiques et de comportements. Ils requièrent la compréhension, l'adhésion et la mobilisation de tous.

Les agents sont au cœur de ces mutations, tant par les nouvelles compétences et les expertises qu'ils doivent développer, que par les suggestions ou critiques qu'ils peuvent formuler compte tenu de leur connaissance du terrain.

- **Parce que le thème est fédérateur**

Les programmes de mobilisation sur le développement durable peuvent constituer un levier de motivation des agents, une occasion de favoriser l'esprit d'équipe, de développer la fierté d'appartenance à la structure, de donner du sens et de la cohérence aux valeurs et au projet de la collectivité.

- **Parce que la mobilisation des décideurs ne suffit pas**

S'il est primordial que les élus impulsent les stratégies d'agenda 21 locaux, celles-ci ne seront efficaces que si l'ensemble des équipes, des collaborateurs et agents s'en emparent.

L'enjeu consiste à traduire l'engagement dans les pratiques et les comportements des équipes à tous niveaux, quel que soit leur métier, et d'impliquer le plus grand nombre de collaborateurs, au-delà du top management ou des élus.

- **Parce que la thématique interpelle**

L'ensemble des agents, en tant que citoyens ou dans le cadre de leur travail, sont interpellés par le sujet du développement durable, à travers le discours politique et les médias. Ce concept abstrait, souvent jugé « fourre-tout », présente un périmètre incertain et un contenu imprécis, d'où la nécessité de lui donner une portée concrète et d'en faire un principe opérant. Il existe un fort besoin de repères.

Certaines collectivités l'ont bien compris et développent des dispositifs multiples : actions de sensibilisation et de formation, nomination de correspondants développement durable, organisation de forums et de trophées, etc.

- **Parce que la prise de conscience ne suffit pas**

Derrière l'idée de mobilisation il y a l'idée d'action, or il y a souvent un hiatus entre le « comprendre » et le « faire ». Il peut tenir à un manque de connaissances, des conflits avec d'autres préoccupations, des insuffisances de moyens, d'idées, de soutien.

Pour qu'une personne consciente d'un problème agisse, elle doit se sentir concernée. Or cette prise de conscience est difficile s'il s'agit de questions qui ne la touchent pas directement. La mobilisation vise à lever ces obstacles à l'action.

Les services de la collectivité se doivent être au centre de la démarche d'agenda 21 afin de s'assurer que le développement durable innervé à terme l'ensemble des politiques publiques.

Pour ce faire, le chef de projet gagnera à :

- Identifier au sein des services les personnes les plus motivées, sur la base du volontariat, les travaux peuvent commencer dès l'élaboration de l'A21 avec la mise en œuvre d'action pilotes.
- Ne pas oublier d'inciter certains services « stratégiques » à apporter de l'aide comme le service communication pour la circulation de l'information, le service RH pour proposer des sensibilisations au DD et des formations par métier, le service financier pour travailler sur l'intégration du DD dans les futures lignes budgétaire etc.
- Puis à constituer en interne un réseau de personnes-ressources développement durable, en vue de rechercher un effet d'entraînement et un appui dans la diffusion d'information.
- Ou, de façon plus intégrée, à mettre en place un dispositif interne permettant de mettre en réseau les compétences indispensables à la conduite des projets de développement durable (ex. groupe des référents, ambassadeurs du développement durable, etc.).

QUELLE ORGANISATION GÉNÉRALE DES INSTANCES DÉCISIONNELLES POUR UN MANAGEMENT TRANSVERSAL ?

Mobiliser en interne autour d'un agenda 21 implique de solliciter différentes compétences et de partager les responsabilités. Pour y tendre, il est recommandé de travailler de façon transversale et partenariale sur quatre niveaux.

Sensibilisation

Elle consiste à présenter les enjeux du développement durable et le projet à l'ensemble des agents et élus de la collectivité.

La relation est a priori à sens unique entre l'émetteur et le récepteur du message. Néanmoins l'émetteur adapte son message à son interlocuteur en vulgarisant si nécessaire son discours afin de s'assurer de la compréhension de tous. La sensibilisation est utile aux différentes étapes d'un projet territorial de développement durable et sous des formes diverses. La sensibilisation ou encore l'information constitue une étape essentielle d'une démarche de mobilisation interne. Elle contribue à donner les moyens à tous de comprendre la démarche et ainsi d'y participer à son niveau et en connaissance de cause.

Elle permet également de développer une responsabilité collective face aux enjeux du développement durable.

Autrement dit, l'information, la sensibilisation et la formation sont des préalables à la démarche d'agenda 21 : déclinées dans le temps, assorties de piqures de rappel plutôt qu'une sensibilisation « one shot », et basées à la fois sur une bonne connaissance des attentes des parties prenantes et sur des premiers actes fondateurs, symboliques, de l'éco-agent (éco-gestes) ou du salarié intégrant le développement durable dans ses missions.

Pour répondre à cet objectif, différents moyens peuvent être mobilisés dont :

- l'organisation de formations à destination des élus ou des agents,
- la mise en place d'une communication adéquate et accessible : plaquette d'information glissée dans les bulletins de paye, articles récurrents dans le journal interne, e-mails à périodicité régulière,
- la proposition de rencontres / débats / spectacles sur les enjeux du développement durable en utilisant des films, des pièces de théâtre, etc.
- la construction d'outils pédagogiques tels que des expositions, des quizz, des livrets, etc.

Travail/participation en interne

La participation implique de faire participer les agents et les élus à l'élaboration concrète de l'agenda 21. Elle peut avoir lieu tout le long du projet en s'appuyant sur des agents représentatifs et fortement impliqués au sein des différents services de la collectivité.

Elle permet d'enrichir et d'optimiser l'agenda 21. Les agents peuvent apporter une expérience de terrain et des connaissances non négligeables sur l'ensemble des politiques publiques de la collectivité. Elle peut également limiter les risques de rejet de la démarche. Elle permet de faire comprendre le changement de pratiques et d'habitudes et son intérêt.

Pour répondre à ce niveau, il est nécessaire de mettre en place une instance de concertation représentative des différents services et qui sera garante de la transversalité de la démarche. Groupe de référents, ateliers thématiques, commission, groupe hybride (élus/agents) ou tout autre mode d'organisation, il s'agit ici que la parole éparse des différents agents, aux expertises et réalités différentes, soient consolidée, discutée, validée avant d'être débattue au sein des instances politiques. Il s'agit également d'un espace où les contradictions entre les objectifs de deux politiques sectorielles peuvent apparaître, et donc propice à la recherche de solutions.

L'expérience démontre que ces groupes de travail sont d'autant plus efficaces et productifs qu'ils intègrent le travail de diagnostic et démarrent dès l'élaboration de l'agenda 21. Ils ne doivent pas représenter un surcroît de travail, mais une façon de travailler différente, conviviale. Au fur et à mesure de l'avancée de l'A21, la composition de ces groupes peut s'étendre et s'affiner en fonction des enjeux et des orientations qu'ils couvrent, bien que des élus ou services n'ayant a priori pas de lien avec eux soient aussi une source de réflexion très intéressante..

Pilotage

Le comité de pilotage ou toute autre instance décisionnelle a pour objectif d'orienter la démarche, de veiller à sa cohérence méthodologique et de s'assurer du respect du calendrier. Il assure la hiérarchisation et la sélection des axes stratégiques et des actions retenues par la collectivité.

Il rassemble au minimum un représentant de chaque grand service ou pôle d'activités de la collectivité. Le directeur général des services, le maire ou le président sont évidemment attendus, dans la mesure de leur disponibilité. Ses réunions sont présidées par l'élu référent avec l'appui du porteur technique. Cette instance est la base de l'organisation du processus agenda 21 : elle permet un vrai travail en transversalité, une reconnaissance de la démarche et une dynamique au sein de la collectivité.

Un comité restreint peut également être constitué pour préparer les différentes réunions.

Il est recommandé de mêler élus, techniciens dans la composition de cette instance. Cela permet de confronter expertises techniques et points de vue politiques, et d'éviter les réunions supplémentaires d'une deuxième instance de pilotage telle qu'un comité technique.

Validation

L'agenda 21 n'engage pas seulement la responsabilité de l'élu référent, mais celle de tout l'exécutif municipal ou communautaire. Des étapes de validation politique sont donc obligatoires pour asseoir la démarche et permettre son bon déroulement. Au minimum il s'agit de valider :

- le lancement et le cadrage de la démarche dans son ensemble (avec le plan de communication et de participation),
- le diagnostic stratégique qui arrête les enjeux territoriaux,
- le plan d'orientations et d'actions.

L'instance de validation politique obligée est le bureau municipal ou communautaire. Une discussion en commission thématique peut préparer les décisions et permettre une expression de toutes les tendances politiques, toujours bienvenue pour favoriser l'acceptation de l'agenda 21 dans son principe.

EXEMPLE DE FICHE DE POSTE PRÉ REMPLIE

TABLEAU D'ORGANISATION DU PILOTAGE INTERNE D'UN AGENDA 21

			Quand ?				
	Qui ?	Quoi ?	Phase 1 Lancement	Phase 2 Diagnostic	Phase 3 Stratégies	Phase 4 Programme d'action	Phase 5 Mise en oeuvre
SENSIBILISATION	L'ensemble du personnel	- Réunions d'échanges - Plan de formation - Journal interne	✗	✗	✗	✗	✗
	Les élus et les cadres	- Séminaires - Formation à la conduite du changement	✗				✗
TRAVAIL / PARTICIPATION	Agents	- Groupe de travail de référents DD (responsables de services ou volontaires)		✗		✗	✗
	Élus	- Commissions thématiques		✗		✗	✗
PILOTAGE	Agents (DGS, Responsables de services, etc.) + Elus référents	- Comité de pilotage / cellule opérationnelle	✗	✗	✗	✗	✗
VALIDATION	Elus de la commission DD	- Commission DD		✗	✗	✗	
	Elus du bureau (municipal ou communautaire)	- Bureau municipal ou communautaire - Conseil communautaire ou municipal (avec l'oppo- sition			✗	✗	

COMMENT IDENTIFIER ET LEVER LES FREINS EXISTANTS ?

Prendre conscience des freins socio-psychologiques créés par le changement c'est déjà les lever en partie. Ne pas les prendre en compte est en revanche encourir un risque, soit de rejet de la démarche de développement durable, soit de renforcement des dits freins, soit de non-pérennité de la démarche.

De façon générale, la perspective du changement crée des freins qui se traduisent de différentes façons : minimisation ou déni du problème à résoudre, opposition vis-à-vis de la solution, critique sur les modalités de déploiement...

Il est donc primordial que les pilotes et porteurs du changement aient connaissance des différents types de freins susceptibles d'être rencontrés :

- **les freins individuels, le plus souvent caractérisés par :**

- l'ignorance, la peur de l'inconnu, le sentiment de perte, le changement culturel,
- le sentiment d'impuissance, d'incompétence,
- le poids des habitudes et la force d'inertie,
- la difficulté de passer de l'individuel au collectif,
- le manque de temps.

Les leviers

- donner du sens à la démarche en expliquant les enjeux et l'urgence du changement,
- sensibiliser et former les équipes, développer le travail transversal et collectif,
- communiquer intensément sur les actions engagées, souligner les premiers succès,
- illustrer avec des actions très concrètes et valorisantes.

- **les freins collectifs peuvent se situer à plusieurs niveaux :**

- freins liés au groupe : freins face à l'ampleur du changement, stratégies d'évitement, dilution des responsabilités,
- freins propres à l'entité : manque de vision sur la stratégie, sur le portage politique, sur les objectifs, le rôle attendu de chacun ; absence d'implication du management ou des élus ; absence d'exemplarité ; manque de moyens, de temps, d'outils ; niveau de responsabilité limité (attendre que les décisions viennent des élus ou du DGS) ; freins liés à la culture (vision court-termiste, etc.),
- freins immatériels : ceux impliqués par le réseau/les relations professionnelles, des a priori face à celui qui conduit le changement (conflit d'intérêt, de personnalité, de carrière, etc.), des enjeux politiques.

Les leviers

- faire participer,
- échanger et débattre sur le sujet collectivement,
- organiser des visites de sites et avec d'autres élus et services sur un projet concret,
- partager des objectifs clairs,

- s'assurer de la cohérence de la démarche avec les enjeux politiques et stratégiques globaux de l'entité,
- s'assurer d'un portage hiérarchique et politique fort.

- **les freins inhérents au développement durable :**

- remise en cause du confort (modification des habitudes, tri, transport, etc.),
- peur (conclusions anxiogènes des scientifiques),
- doute et résistances vis-à-vis des théories,

Les leviers

- sensibiliser, former aux enjeux,
- créer de l'envie, du désir,
- opter pour des outils ludiques et conviviaux,
- souligner les opportunités et les gains générés.

- **les freins inhérents à la mise en place du développement durable :**

- intégration insuffisante dans les priorités de la DG et des élus (temps consacré dans les ordres du jour, points d'avancement avec le chef de projet Agenda 21),
- besoin de clarification des missions de chacun,
- préoccupation positionnée comme non transversale,
- difficulté de mise en œuvre compte tenu de la multiplicité des priorités, du manque d'outils, de l'absence de cadrage et de feuille de route.

Les leviers

- impliquer la direction et les élus,
- constituer un réseau de relais développement durable dans les directions,
- Définir les responsabilités de chacun,
- Organiser régulièrement des points d'avancement, d'échange de bonnes pratiques et de veille externe,
- Créer et/ou transmettre des outils méthodologiques efficaces et simples d'usage.

ILLUSTRATION PAR L'EXPÉRIENCE DES COLLECTIVITÉS PRÉSENTES LE 18 NOVEMBRE 2010
BILAN DE L'ANIMATION DU THÉÂTRE FORUM

THÉMATIQUES ABORDÉES

Lors de la session de formation-action du 18 novembre, nous avons décidé de travailler autour de deux axes structurants :

- les réunions et présentations en présence d'élus,
- les projets transversaux en interne des collectivités.

Ainsi, il a été créé 5 saynètes illustrant les difficultés d'articulation, de pilotage ou simplement de dialogue.

Sketch 1 : La plaquette plaquée

Synopsis : Une réunion de comité de pilotage mixte élus/services se tient pour valider une plaquette de communication sur l'agenda 21, mais au final elle ne convient ni à l' élu ni au DGS qui est absorbé par tout autre chose...

Sketch 2 : RAS- rien à valider

Synopsis : Une réunion mixte élus/services durant laquelle le chargé de mission développement durable tente d'aborder le sujet de la mobilité en proposant l'installation de parcs à vélos. L'idée ne fait pas son chemin...

Sketch 3 : Pas de feuille de route

Synopsis : Une réunion mixte élus/services pour aborder la question des jardins partagés. Le projet se révèle rapidement mal cadré et incompris.

Sketch 4: Stop à stop pub!

Synopsis : Une réunion d'agents et chefs de service où le Chargé de mission développement durable présente une action simple et rapide à mettre en œuvre : la distribution aux habitants d'autocollants stop pub. Mais l'action suscite des réactions vives et inattendues.

Sketch 5 : Un bouchon de trop

Synopsis : Lors d'une réunion d'agents d'entretien, le chargé de mission développement durable intervient pour présenter les nouveaux produits et leur dosage. Son vocabulaire ne convient pas au public qui s'y perd.

DÉBAT THÉÂTRAL

Nous avons pu traiter 2 saynètes afin de trouver des leviers pour résoudre les situations présentées.

Sketch 4: Stop à stop pub !

- Pistes de solutions identifiées
 - Introduire les réunions avec un « NOUS » impliquant pour l'ensemble des participants.
 - Bien rappeler le contexte qui a mené à la tenue d'une réunion afin que tous les participants disposent de ces éléments structurants.
 - Insister sur la « réversibilité » des actions proposées. Le changement fait peur, l'amener en douceur est un gage de succès.
 - Quand on propose une action, rappeler d'où elle est issue (concertation, idée d'un élu...).
 - Bien choisir les participants de la réunion en pensant à une sorte « d'expert », ici le responsable des déchets aurait pu jouer ce rôle. Sur chaque sujet, il existe des personnes ressources à mobiliser pour gagner en crédibilité.
 - Toujours prévoir un ordre du jour et un compte rendu écrit.
 - Se fixer des objectifs pour une réunion : consultation, information simple...
 - Cadrer les débats en posant des questions clés et en demandant aux participants de formuler des réponses.
 - Pour la mise en œuvre d'une action, toujours prévoir la fameuse période test, qui rassure avant tout.

- Quand on sait que des critiques vont avoir lieu sur un sujet, on anticipe avec une phrase du type « je sais que certains parmi vous sont opposés à ce projet... ».
- En référer aux validations antérieures voire hiérarchiques quand des oppositions injustifiées émergent.
- Effectuer un tour de table en début de séance pour bien identifier le rôle des participants, leur positionnement et leurs éventuelles résistances au changement.

Sketch 3 : Pas de feuille de route

- Pistes de solutions identifiées
 - il est difficile de gérer les problèmes de discipline notamment sur la question des portables. Introduire la formation en précisant qu'il faut les éteindre,
 - trouver une salle de réunion où les portables ne captent pas !
 - prévoir un titre à la réunion et un ordre du jour clair en début de séance,
 - se donner des objectifs pour la réunion et un timing annoncé,
 - quand des élus sont présents, c'est à eux d'introduire la réunion,
 - toujours en référer à sa hiérarchie avant d'organiser une réunion, ce n'est pas aux services de convoquer des élus,
 - le DGS doit être un moteur dans ce type de démarches, il doit être présent quand la réunion nécessite des arbitrages,
 - les actions à prévoir doivent être validées en amont par le DGS puisqu'il est garant de leur opérationnalité.
 - Lors du tour de table, il est pertinent de préciser (lorsque ce n'est pas clair) pourquoi les gens sont présents et ce qu'ils apportent au débat.

RECUEIL DE DIFFÉRENTS LEVIERS

NB : D'autres collectivités et notamment des groupes d'ambassadeurs ont produit de nombreuses idées pour répondre à des problématiques variées. Voici une synthèse des règles d'or qu'ils proposent...

Choisir le bon moment

- S'appuyer sur les réunions de service
- Eviter de déranger une personne en activité
- Profiter d'une pause café

Ecouter les difficultés de l'autre

- Poser la question du pourquoi tu ne souhaites pas changer ?
- S'assurer que l'autre possède les compétences pour changer
- Se mettre à la place de son interlocuteur
- Utiliser des mots l'impliquant : « nous », « ensemble »...

Rassurer

- Dire qu'on a aussi trouvé ça compliqué au début
- Faire des démonstrations
- Proposer des formations simples
- Être soi-même exemplaire
- Rassurer sur le maintien du confort d'utilisation des équipements

Rester humble

- Reconnaître ses limites et être humble
- Ne pas être dogmatique
- Eviter le côté « je sais tout »

Légitimer son action

- En référer à une personne légitime ou experte (économiste de flux par exemple)
- S'appuyer sur des indicateurs fiables
- Obtenir le soutien de sa hiérarchie
- S'appuyer sur des documents officiels et contraignants ou des documents politiques
- Faire appel à la hiérarchie en cas de non-respect des consignes ou à l'intendance
- Harmoniser les discours des différents intervenants : ambassadeurs, technicien, responsable informatique...
- Utiliser les notes de service pour appuyer une action
- S'assurer que les conditions techniques sont en place avant de faire changer les comportements (tri, chauffage...)
- Faire référence à la mission agenda 21
- Faire référence à l'agenda 21 départemental comme une consigne politique à appliquer

Prendre du recul

- Accepter les compromis
- Procéder par étape et prendre son temps

Rire, sourire et positiver

- Utiliser l'humour et la convivialité
- Jouer la carte séduction
- Ne pas être agressif, garder son calme
- Faire jouer l'esprit d'équipe pour convaincre les plus réticents
- Ne pas prendre le développement durable comme une mission personnelle mais bien comme un objectif collectif
- Analyser les intérêts de son interlocuteur (ex : un professeur sera enclin à monter un projet pédagogique, mais pas forcément à écouter vos conseils !)
- Prendre de la hauteur en rappelant les enjeux globaux et mondialisés du développement durable
- Insister sur les avantages inclus par les changements. Ils sont différents selon les individus.
- Chercher des alliés dans les services et les impliquer

Valoriser

- Valoriser les efforts accomplis par son interlocuteur
- Expliquer que la responsabilité individuelle est aussi importante et que ses impacts sont multipliés

Autres arguments

- Mettre en avant le volet social du développement durable
- Utiliser les arguments économiques
- Parler du coût global des produits

- Les protocoles administratifs sont parfois lourds et exigent de multiples impressions. Il faudrait les modifier.
- Parler du modèle que les adultes doivent donner aux enfants.

COMMENT PÉRENNISER L'IMPLICATION ACTIVE DES ÉLUS ET DES AGENTS ?

Les engagements ne peuvent être réellement effectifs que lorsque le développement durable sera ancré dans les pratiques professionnelles et les comportements de chacun des agents et de chacun des métiers et politiques publiques de la collectivité.

Au-delà de la réalisation d'une action de mobilisation, il convient de préciser comment faire :

- pour que les engagements pris se traduisent concrètement dans le comportement quotidien des équipes ?
- pour que les compétences acquises soient ancrées durablement (éviter le retour aux pratiques anciennes) ?
- pour que la dynamique de changement perdure dans le temps ?

Pour ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de la structure, il est nécessaire de faire évoluer un ensemble de paramètres. Cela nécessite que la collectivité ait une approche systématique et systémique :

- en accompagnant les collaborateurs dans la durée : par le suivi des actions de mobilisation (groupes de travail), par l'association et l'implication des agents (concours d'innovation développement durable, plan de déplacement, etc.),
- en faisant évoluer les systèmes internes de management et le contenu des politiques publiques.

Plusieurs outils et procédures peuvent être utilisés pour ancrer ces changements dans la durée.

Suivre et mesurer

Les actions de mobilisation doivent être régulières, répétées, s'inscrire dans la durée et cibler tous les agents (dont notamment les nouveaux arrivants). Compte tenu du turnover dans les collectivités, la dynamique peut vite s'essouffler sans ces efforts.

Il convient aussi de suivre les actions en cours de réalisation et les mesurer une fois réalisées. Ce suivi permet de s'assurer de la prise en compte du développement durable dans les projets, d'enclencher l'échange de bonnes pratiques entre agents, de favoriser leur contribution à l'amélioration de la performance développement durable de la collectivité. Pour cela des outils méthodologiques sont disponibles (fiche projet, tableau de bord..) ou peuvent être créés, ils nécessitent une appropriation et une mise en œuvre de la part des agents pour s'assurer d'une bonne transmission.

Associer et impliquer

L'ancrage dans les pratiques passe également par l'implication des agents dans des projets internes. L'enjeu étant de les inciter à y participer, d'encourager leur créativité afin d'obtenir l'émergence d'idées nouvelles. Les exemples de telles démarches sont nombreux :

- Les démarches bottom-up : dispositif visant à générer des idées (boîtes à idées, appel à projets), espaces de dialogue, réunions d'échange et de réflexion, groupes de travail, séances de créativité, voyage d'études, etc.

- Les opérations visant à ancrer le changement : challenge, concours d'idées, trophées. Pour être source de création de valeur (apport d'idées constructives, riches en matière, applicables), ces démarches nécessitent :
 - que les collaborateurs soient préalablement formés, faute de quoi les idées apportées risquent de s'avérer inutilisables,
 - qu'une organisation structurée soit mise en place pour gérer l'action : feedback (diffusion des rapports de travaux en groupe, bilan des actions d'éco-gestes menées, suivi des émissions de carbone, diffusion de films retraçant les actions mises en place lors de journées solidaires...), "célébrations" (remises de prix, communication autour des participants et/ou des projets retenus lors de concours...), etc.

Faire évoluer le management

Afin de réussir la mobilisation dans la durée, il convient aussi d'intégrer le changement dans le système de management. Cela passe par la prise en compte des critères développement durable dans :

- les définitions de mission,
- les plans de formation,
- les objectifs des équipes,
- les dispositifs d'évaluation annuelle,
- la création d'outils : charte des valeurs, codes de conduite, grilles de critères durables des marchés,
- la création de référentiels de développement durable permettant de passer au crible du développement durable l'ensemble des projets et politiques de la collectivité.

Animation et coordination
du réseau teddif
Vincent WISNER
v.wisner@etd.asso.fr
Tél. 01 43 92 68 13

Créé en 2002, teddif (territoires, environnement et développement durable en Île-de-France) est une réponse commune de la Diren, de la direction régionale de l'Ademe, de l'Arene, du conseil régional Île-de-France et de l'association Etd pour faciliter l'appropriation des principes du développement durable par les collectivités. Le but est aussi de leur permettre de repérer et de mieux connaître les acteurs régionaux susceptibles de les guider dans leur démarche. Des organismes régionaux tels que l'IAU Île-de-France, Natureparif, l'Agence de l'eau Seine Normandie, interviennent occasionnellement en apportant leur expertise.

teddif propose des lieux d'échanges, de sensibilisation, favorise le partage de connaissances et d'expériences, fait connaître des outils et démarches. teddif s'adresse principalement aux collectivités mais aussi aux acteurs susceptibles de contribuer à leurs projets de développement durable (services de l'État, associations, chambres consulaires, cabinets conseils, etc.). teddif est ouvert à tous les acteurs de la région Île-de-France intéressés.

teddif

territoires, environnement
et développement durable
en Île-de-France