

Un plan de communication transversal et cohérent des actions de développement durable est-il envisageable au sein de la Ville de Genève ?



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Aurélie RUFFIN

Conseillère au travail de Bachelor :

Marianne AERNI, Responsable de la communication

Genève, le 17 août 2012

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Economie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre Bachelor d'économiste d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 17 août 2012

Aurélie RUFFIN

Remerciements

Je tiens à remercier les différentes personnes qui ont pris part à la réalisation de ce travail de Bachelor.

Tout d'abord, je souhaite remercier Madame Marianne Aerni qui m'a suivie, guidée et conseillée tout au long de ce travail.

Puis, je remercie Madame Nathalie Turin pour sa précieuse aide lors de la conception des questionnaires.

Mes remerciements sont également adressés aux collaborateurs de la Ville de Genève avec qui j'ai pu coopérer de près ou de loin.

Je tiens plus précisément à remercier Madame Nadine Allal qui a pris le temps de me rencontrer et a été interpellée par mon sujet de recherche.

Un grand merci à Monsieur David Chevrolet qui m'a suivie et fourni un nombre importants d'informations et m'a mise en contact avec des personnes clés.

Je remercie également Madame Chiara Barberis, Madame Virginie Todeschini et Monsieur Jean Rossiaud pour le temps qu'ils m'ont accordé lors des interviews.

Finalement, je tiens à remercier mes proches pour le soutien apporté tout au long de la rédaction de ce travail de Bachelor.

Sommaire

Le développement durable a connu un essor considérable au cours de ces dernières années. Il est au centre des préoccupations mondiales et prend une importance considérable dans le quotidien de tout un chacun.

Les pays, les villes et les communes sont de plus en plus impliqués et recherchent les meilleurs moyens pour sensibiliser les citoyens. Les administrations se doivent de montrer l'exemple à la société et, pour ce faire, bon nombre d'entre elles suivent un Agenda 21 qui permet de mettre en œuvre les concepts du développement durable.

La question de la communication est primordiale puisque c'est grâce à elle que les messages et les valeurs vont être transmis. Comment communiquer à l'interne pour sensibiliser les collaborateurs ? Nous allons voir quelles sont les stratégies et les outils les plus efficaces.

Mon travail de Bachelor s'est basé sur le cas de la Ville de Genève et ses actions d'informations internes mises en place dans le but d'impliquer les collaborateurs aux projets de développement durable. La complexité d'une communication au sein d'une telle administration réside dans le fait qu'elle doit toucher tout le monde en restant cohérente malgré la diversité des métiers.

Pour répondre à cette problématique, j'ai effectué un audit interne avec pour but le recensement de tous les outils d'hors et déjà mis en place. Par la suite, j'ai réalisé un sondage quantitatif auprès des employés afin d'avoir un avis global sur la situation et mesurer leur implication face au développement durable. Finalement, j'ai procédé à des interviews qualitatives pour obtenir des précisions ainsi que des opinions personnelles.

Les résultats de cette recherche m'ont permis de faire un certain nombre de recommandations pour la Ville de Genève et voir si un plan de communication transversal et cohérent semble faisable au sein d'une telle administration.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux.....	vi
Liste des Figures	vi
Introduction	1
1. La Ville de Genève et le développement durable	3
1.1 Le projet Cercle Indicateurs.....	4
2. La communication et le développement durable	6
2.1 Communication durable	6
2.2 Communication interne.....	7
2.3 Communication en matière de développement durable	9
3. L'Agenda 21 et la communication	11
3.1 L'Agenda 21 en pratique dans une autre ville.....	11
4. La communication interne relative au développement durable : le cas de la Ville de Genève	14
4.1 Méthodologie.....	14
4.2 Audit de l'existant	15
4.2.1 L'objectif premier	16
4.2.2 Les journées de suivi.....	17
4.2.3 Les correspondants Agenda 21.....	19
4.2.4 Les formations développement durable	19
4.2.5 Les revues et magazines.....	20
4.3 Le questionnaire quantitatif.....	21
4.3.1 « Vous et le développement durable »	21
4.3.2 « La Ville de Genève et le développement durable »	22
4.3.2.1 Concernés mais pas suffisamment informés	22
4.3.2.2 Une opportunité à saisir	23
4.3.2.3 Que fait la Ville de Genève ?	24
5. Recommandations	28
5.1 Démarche PDCA	28
5.2 Une centralisation de l'information.....	29
5.2.1 Un plan de communication	31
5.3 Un guide de bonnes pratiques	31
5.4 Une newsletter régulière	32
Conclusion	34
Bibliographie	35

Annexe 1 Les 6 départements	38
Annexe 2 Les 10 Engagements d’Aalborg et la mise en œuvre.....	39
Annexe 3 Cercle Indicateurs : vue d’ensemble des indicateurs 2009	41
Annexe 4 Le « greenwashing ».....	42
Annexe 5 Fiche d’action : plan de communication interne	43
Annexe 6 Le questionnaire	45
Annexe 7 Les résultats du sondage.....	48
Annexe 8 Les interviews	52
Annexe 9 Check-list pour un plan de Communication Qualité	57
Annexe 10 Le guide des bonnes pratiques du développement durable	58

Liste des Tableaux

Tableau 1	Les étapes de mise en œuvre de l'objectif d'information et de formation du personnel municipal (2011 - 2014).....	17
Tableau 2	Les dispositifs les plus efficaces	27

Liste des Figures

Figure 1	Les trois piliers du développement durable.....	2
Figure 2	Les résultats 2009 de la Ville de Genève au projet Cercle Indicateurs.....	5
Figure 3	Le secteur de la communication : un débutant en matière de développement durable.....	6
Figure 4	Les collaborateurs et le développement durable	22
Figure 5	L'incitation au développement durable.....	24
Figure 6	Les moyens de communication.....	25
Figure 7	Le modèle PDCA pour un Agenda 21 ..	29

Introduction

Mon travail de Bachelor se déroule en collaboration avec la Ville de Genève. L'administration de la Ville de Genève compte plus de 3600 collaboratrices et collaborateurs¹ et est constituée de six départements². Ces derniers sont dirigés par cinq magistrats qui régissent chacun un département composé de plusieurs services³.

Au sein d'une administration de cette ampleur, nous pouvons facilement imaginer la difficulté d'instaurer une communication transversale et cohérente à tous les niveaux et pour chacun des collaborateurs. C'est pour cette raison que j'ai décidé de me pencher sur la stratégie de communication et plus précisément celle concernant le développement durable (DD).

La définition officielle du DD est issue du rapport Brundtland « Notre avenir à tous », remis à l'ONU en 1987 et l'explique comme un mode de fonctionnement « qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs » (Audouin, 2009 : 21).

Le service dans lequel j'ai effectué mon travail de recherche est celui de l'Agenda 21⁴ et se situe au sein du Département des finances et du logement. Il s'agit d'une structure administrative chargée spécifiquement du DD. Il a permis de redéterminer au sein de la Ville de Genève, en 2008, la politique concernant le DD. Celle-ci se base sur trois piliers qui sont l'environnement, l'économie et le social ainsi que sur le principe de gouvernance participative⁵.

¹ Pour la suite de mon travail, le masculin sera équivalent au féminin.

² <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/organisation-generale/>,
² <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/organisation-generale/>,
consulté le 4 février 2012 et voir annexe 1

³ <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/organisation-generale/>,
consulté le 4 février 2012

⁴ <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/departement-finances-logement/services-municipaux/>, consulté le 4 février 2012

⁵ <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/departement-finances-logement/services-municipaux/>, consulté le 4 février 2012

Figure 1
Les trois piliers du développement durable



Source : <http://rse-pro.com/piliers-du-developpement-durable-1066>

La communication interne doit donc se faire sur la base de ces trois piliers et ceci pour tous les collaborateurs. La tâche semble être difficile et trouver une bonne stratégie adaptée à tous étant donné la diversité des départements n'est pas évident. Comment le service Agenda 21 réussit-il à sensibiliser les collaborateurs de la Ville à la question du DD ? Comment envisager une communication transversale et cohérente ? En d'autres termes, un plan de communication des actions DD est-il envisageable au sein de la Ville de Genève ?

Afin de répondre à ces questions, j'ai effectué un audit de communication interne relatif au DD au sein de la Ville de Genève. L'objectif principal de cette partie est de mettre en évidence toutes les actions de communication déjà présentes et d'expliquer leurs fonctionnements ainsi que les interactions et relations que ces dernières ont entre elles.

La deuxième partie de mon travail consiste en un certain nombre de recommandations afin de proposer des pistes d'amélioration au niveau de la stratégie de communication dans le but final d'étudier la possibilité de lancer un plan d'action de communication à l'interne de la Ville de Genève.

Pour mener à bien cette recherche je me suis tout d'abord intéressée à la Ville de Genève et à son fonctionnement ainsi que ses projets DD. Puis, plus précisément, au service Agenda 21. J'ai également effectué de nombreuses recherches concernant la communication durable, les moyens de communication internes et finalement la façon de transmettre des informations sur le DD à l'interne.

1. La Ville de Genève et le développement durable

La Ville de Genève est, depuis une quinzaine d'années, engagée en faveur du DD. La signature de la Charte d'Aalborg en 1994⁶ marque le début de cet engagement.

D'autre part, le concept d'Agenda 21⁷ existe également au sein de la Ville de Genève depuis l'an 2000. Il s'agit d'un projet mis en place à l'échelle territoriale visant à appliquer les principes du DD en collaboration et en accord avec toutes les parties prenantes (Cohen-Bacrie, 2009 : 21). Les parties prenantes regroupent tous les acteurs touchés de près ou de loin par les actions et les décisions de l'entreprise.

Depuis juin 2007, la Ville de Genève a pour désir de réorienter la politique en matière de DD. Le but est de pouvoir présenter à tous les habitants une vision claire des enjeux, une stratégie partagée et des objectifs concrets et mesurables grâce à des indicateurs faciles à comprendre afin que tout un chacun puisse contrôler la réalisation de ces derniers.

La Ville souhaite dessiner une « ville durable » (Ville de Genève, 2010 : 5) incluant les trois piliers cités précédemment et, pour y parvenir, Les Engagements d'Aalborg⁸ semblent être le meilleur cadre pour ces actions. En effet, ils représentent un outil privilégié pour mettre en cohérence et prioriser les projets municipaux de DD et pour évaluer leur mise en œuvre dans le temps (Ville de Genève, 2010 : 5). Ils ont donc été ratifiés le 24 septembre 2010. La première phase se déroule durant la période 2011-2014⁹ et cette dernière contient treize objectifs prioritaires, comme par exemple les achats durables, la qualité de l'air local ou encore la mobilité. Ces objectifs se retrouvent dans le *Programme Stratégique de Développement Durable de la Ville de Genève*.

⁶ Signée lors de la première Conférence européenne des villes durables tenue en 1994 à Aalborg, au Danemark, la Charte d'Aalborg est un engagement en faveur du développement durable.

⁷ Agenda 21 signifie « ce que l'on doit faire pour le 21^e siècle ». <http://www.saint-herblain.fr/fr/le-guide-de-la-ville/lurbanisme-et-les-espaces-publics/lagenda-21/index.html>

⁸ Voir annexe 2 : « Les 10 engagement d'Aalborg et la mise en œuvre »

⁹ <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/departement-finances-logement/services-municipaux/delegation-agenda-21/>, consulté le 8 février 2012

Par « ville durable », le Conseil administratif entend :

« Une ville qui, par une gouvernance participative, assure un développement économique et social équitable, tout en réduisant l'impact écologique des activités humaines sur son territoire. » (Ville de Genève, 2010 : 8)

La Ville a dû opérer des choix afin de déterminer son programme stratégique. Le Conseil Administratif a décidé de prendre en compte les 10 Engagements d'Aalborg et d'attribuer au minimum un objectif par engagement. De plus, afin que tous les départements prennent part à ces choix stratégiques, chacun d'eux est garant d'un objectif. A la fin de la période 2011-2014, un bilan général sera effectué afin de rester dans un processus d'amélioration continue. Il s'agira de revoir les objectifs et de les modifier le cas échéant pour la période suivante. Le but étant de viser une « Ville toujours plus durable » (Ville de Genève, 2010 : 5).

1.1 Le projet Cercle Indicateurs

La Ville fait partie du projet national «Cercle Indicateurs»¹⁰ depuis 2009. Il permet de suivre l'avancement des actions DD grâce à un diagnostic des forces et des faiblesses¹¹. De plus, il donne la possibilité de se situer parmi les 21 autres villes suisses participantes. Et enfin, grâce à un suivi régulier, il permet d'apprécier l'évolution des projets dans le temps¹².

Ce projet regroupe une trentaine d'indicateurs qui recouvrent les trois dimensions du DD. Il s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue ce qui veut dire que ce dernier est régulièrement revu et amélioré. Tous les quatre ans les résultats sont analysés et publiés. Ils peuvent l'être également de manière facultative tous les deux ans. Les dernières données datent de 2009 et les prochaines seront disponibles en 2013.

¹⁰ <http://www.ville-geneve.ch/themes/developpement-durable-energie/cercle-indicateurs/?L=1%3D1531ea20985b0a1a7fcc0e94463e381>

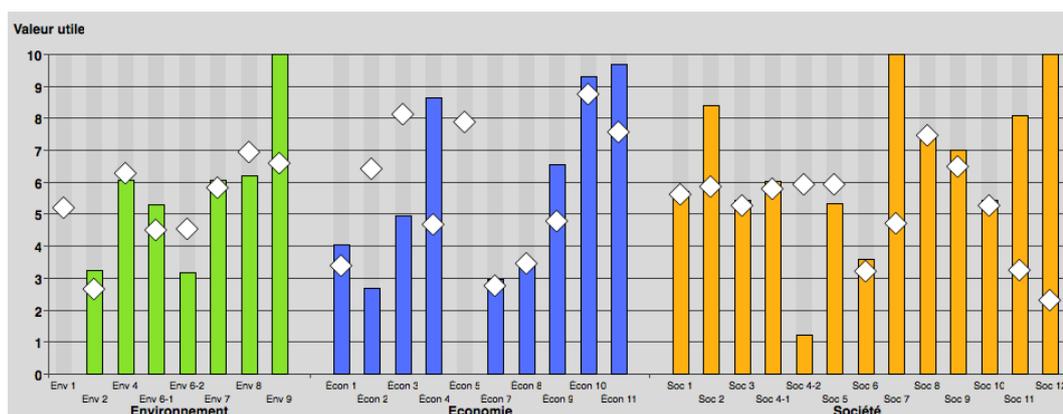
¹¹ <http://www.ville-geneve.ch/themes/developpement-durable-energie/cercle-indicateurs/>

¹² <http://www.ville-geneve.ch/themes/developpement-durable-energie/cercle-indicateurs/>

Le rapport de 2009 présente des résultats globalement bons pour la Ville de Genève¹³. Le graphique ci-dessous illustre les résultats obtenus pour les trois piliers et indique par ce symbole : ◇ la moyenne des villes participantes. Les indicateurs sont détaillés en annexe 3.

Figure 2

Les résultats 2009 de la Ville de Genève au projet Cercle Indicateurs



Source : <http://www.atlas.bfs.admin.ch/core/projects/indicators/fr-fr/viewer.htm?indicators.2.fr>

La dimension environnementale présente de bons résultats que ce soit au niveau de la nature, de l'utilisation du sol, de la consommation des ressources ou de la quantité de déchets produite. La seule ombre au tableau concerne le recyclage, en effet, il y a là un fort potentiel d'amélioration. La consommation d'énergie pourrait également être améliorée. Cependant, étant donné le nombre d'habitants élevé, l'évolution positive de cette dimension semble limitée.

La dimension économique présente des résultats éclectiques. En effet, les revenus moyens sont au-dessus de la moyenne cependant, Genève recense le taux de chômage le plus élevé de Suisse. Un point positif de cette dimension est l'investissement, que ce soit en terme d'agrandissement, de transformation ou d'entretien, les dépenses dans le domaine de la construction sont largement supérieures aux autres villes.

Finalement, le côté social est très bien noté dans l'ensemble. Il y a de nombreux investissements concernant la culture et les loisirs. L'égalité des chances fait partie des préoccupations prioritaires tout comme l'entraide et la solidarité.

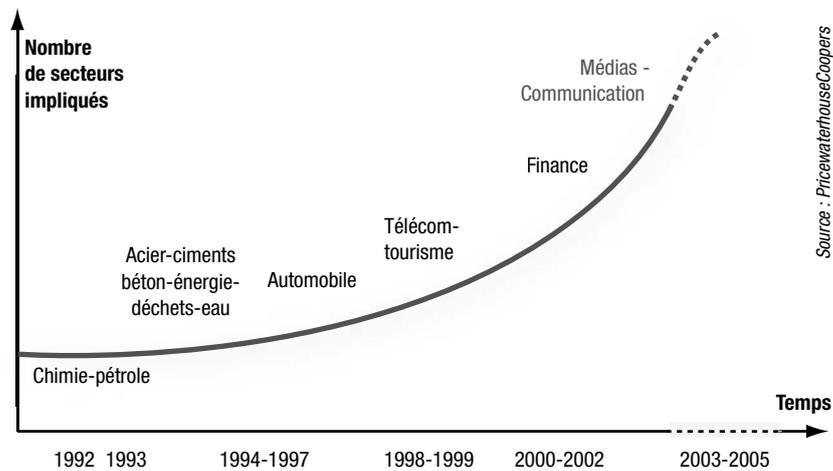
¹³ <http://www.ville-geneve.ch/themes/developpement-durable-energie/cercle-indicateurs/resultats/>

2. La communication et le développement durable

2.1 Communication durable

Le secteur de la communication fait partie des derniers à s'être engagé dans la voie du DD (Audouin, 2009 : 47). En effet, dans tous les autres, l'engagement a déjà bien évolué et s'est intégré au fonctionnement des entreprises comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 3
Le secteur de la communication : un débutant en matière de développement durable



Source : AUDOUIN, Alice, COURTOIS, Anne, RAMBAUD-PAQUIN, Agnès. *La communication responsable : la communication face au développement durable*. Paris : Editions d'Organisation, 2009. p. 47

Ce graphique montre le retard de pratiquement 10 ans du secteur des médias et de la communication. Ce dernier peut être expliqué par le fait que l'univers de la communication et celui de l'environnement semblent s'opposer sur de nombreux points. En effet, le monde de la publicité est plutôt éphémère et vise la consommation en stimulant le désir, au contraire, le DD insiste sur la pérennité ainsi que la réutilisation et le recyclage en se basant sur nos besoins (Audouin, 2009 : 49). Cependant, au vu de l'augmentation de la préoccupation de la population en matière de DD, les entreprises ne peuvent pas ignorer l'impact de leurs actions et doivent faire évoluer leurs stratégies dans ce sens.

En outre, le secteur de la communication entend bien se rattraper et suivre le chemin des autres, celui du changement. Nous pouvons remarquer l'évolution

depuis quelques années, grâce notamment au fait que les entreprises incitent les parties prenantes à prendre en considération cet aspect.

Il y a de nombreuses conséquences liées aux actions de communication tant au niveau de l'environnement que du social ou de l'économique. En effet, les campagnes de presse écrite, les événements, la sous-traitance, les fournisseurs, les objets promotionnels ont un impact important et non négligeable. Il est nécessaire de faire attention aux supports utilisés lors des campagnes et également de veiller à maintenir des bonnes relations avec les parties prenantes.

Un autre impact sociétal doit être pris en compte, il s'agit de la multiplication des publicités. Il y a de plus en plus de messages qui nous atteignent et ceci crée des nuisances pour les citoyens. Ce phénomène est appelé pollution visuelle ou sonore (Audouin, 2009 : 79).

La communication durable, ou responsable, doit donc prendre en compte les impacts sociétaux, environnementaux et économiques au moment de la création de l'action de communication afin que ceux-ci soient considérablement réduits.

Pour terminer, il est primordial d'utiliser les arguments du DD uniquement quand cela se justifie. Dans le cas contraire l'entreprise risque de tomber dans le piège du « greenwashing »¹⁴ et perdre toute sa crédibilité (ADEME, 2007 : 17).

2.2 Communication interne

La communication est un des éléments essentiels dans la gestion d'une entreprise. Elle permet de donner une identité et une image à cette dernière et d'informer toutes les parties prenantes. Elle n'est plus uniquement faite pour et par les supérieurs mais devient transversale et touche tous les collaborateurs.

Elle s'applique à la fois à l'interne et à l'externe, que ce soit l'un ou l'autre le message doit rester cohérent afin de garantir une crédibilité auprès de tous (Henriet, 1995 : 17). Toutes les actions doivent se faire auparavant à l'interne afin que l'externe puisse s'appuyer sur cette base. Bien souvent les entreprises mettent l'accent sur l'externe plutôt que l'interne en omettant que ce dernier en est le fondement. En effet, et tout particulièrement au sein d'une administration, les collaborateurs sont le reflet de l'entreprise et l'image qu'ils donnent à la

¹⁴ Voir annexe 4 : Le greenwashing

société doit être la première préoccupation, ils doivent, en quelque sorte, montrer le bon exemple.

La communication interne est un outil de management primordial car il facilite les échanges et la transmission des informations au sein de l'organisation (Henriet, 1995 : 54). Elle permet à l'entreprise d'évoluer grâce aux échanges entre les employés et à la mise en commun des informations et des idées. Grâce à celle-ci, les collaborateurs sont informés des actualités de l'entreprise, des décisions prises et du mode de management. Ils peuvent également s'exprimer et se sentir concernés par le fonctionnement de l'entreprise. La communication est également un moyen de renforcer la cohésion et la culture de l'entreprise ainsi que d'enrichir l'intelligence de l'organisation (Henriet, 1995 : 32).

Il y a deux formes de communication au sein l'entreprise. La communication formelle, officielle dans l'entreprise et clairement identifiée et maîtrisée ; et la communication informelle qui représente les échanges et les relations officieux, elle n'est pas contrôlable par l'organisation (Duterme, 2002 : 23).

La communication interne se base sur six axes stratégiques permettant d'être un outil de management décisif et vital (Henriet, 1995 : 28). Le premier est la confiance. Elle est primordiale, et la communication interne permet aux collaborateurs de se reconnaître dans l'entreprise grâce à une identité claire et adéquate. Les aspects du développement durable communiqués doivent être des sujets proches des collaborateurs afin de les toucher et qu'ils se sentent concernés. Ensuite, les collaborateurs doivent percevoir clairement l'identité de l'entreprise afin de pouvoir la transmettre au mieux et également dans le but de percevoir le sentiment d'appartenance lié aux projets DD. Troisièmement, il est important d'informer de façon concise, les employés ne doivent pas être noyés dans les renseignements. Par exemple les gestes de tous les jours sont faciles à assimiler et à mettre en œuvre. Il faut éviter les grandes théories du DD qui ne sont pas suffisamment terre à terre. De plus, la communication relative à ce sujet doit être adaptée à chacun selon son statut, sa fonction et ses capacités de compréhension. Puis, les collaborateurs doivent pouvoir s'exprimer librement au sein de l'entreprise et, en retour, les managers doivent savoir écouter. Bien souvent les collaborateurs ont de bonnes idées puisqu'ils sont eux-mêmes immergés dans ces projets. Enfin, la communication sur les résultats et les succès est un facteur de motivation. Les changements effectués doivent être visibles pour encourager les collaborateurs à continuer dans ce sens.

2.3 Communication en matière de développement durable

Après l'explication des concepts de communication durable et de communication interne, une autre question se pose, celle de savoir comment lier les deux ? Soit, comment communiquer sur le DD au sein de l'entreprise ? C'est principalement cet aspect qui sera illustré par la suite grâce au cas de la Ville de Genève.

Madame Chiara Barberis¹⁵, collaboratrice au service Agenda 21 pour le département des finances et du logement, voit la campagne de communication relative au DD sous la même forme qu'une campagne pour la santé ou contre le tabac. Ce sont des moyens immenses qu'il faut mettre en place dans le but de changer le comportement de toute une population et il faut attendre pratiquement une génération pour que cela change. Il s'agit d'un changement majeur de comportement et ce type de communication est très long. Cependant, nous semblons, selon elle, être sur la bonne voie. D'une part, les campagnes publicitaires concernant notre santé, notre consommation ou encore le recyclage sont de plus en plus assidues. Ces campagnes semblent utiles, en effet, à l'occasion du 20^{ème} Forum de la communication publique et territoriale des enquêtes ont été menées à ce sujet. Le résultat est convaincant puisqu'il en ressort que 87% des Français considèrent que ces campagnes sont utiles et qu'un Français sur deux aurait modifié son comportement après avoir été exposé à l'une de ces campagnes (Cohen-Bacrie, 2009 : 37). Il semble donc important de suivre ce mouvement et ces modèles de communication.

D'autre part, le DD est un concept de plus en plus présent et la communication sur ce sujet se retrouve partout. Les quotidiens s'engagent ; comme le *Monde* qui a créé une rubrique « Planète » (Cohen-Bacrie, 2009 : 30). Les entreprises incluent sur leur site internet des onglets « développement durable » et se construisent une image respectueuse de ces principes comme par exemple les Services Industriels de Genève¹⁶. Elles communiquent également par le biais de journaux internes, de brochures ou encore grâce à des formations. De plus, les

¹⁵ Voir annexe 8 : Les interviews

¹⁶ <http://www.sig-ge.ch/corporate/au-service-du-mieux-vivre/au-coeur-de-nos-activites/index.lbl>

entreprises cotées en bourse sont obligées de publier un *reporting* concernant la responsabilité sociale¹⁷ de leur entreprise (Cohen-Bacrie, 2009 : 50).

Le DD représente une valeur ajoutée pour l'entreprise et ce concept fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise pour beaucoup d'entre elles. En effet, grâce à cela l'entreprise peut valoriser son image et obtenir un avantage concurrentiel en proposant des produits respectueux de l'environnement. Elle peut également amener une grande motivation au sein de l'entreprise en proposant aux employés de nombreux avantages qui assureront leur fidélité.

La communication interne est primordiale pour un changement de comportement global. En effet, les collaborateurs doivent adopter les bons comportements afin de montrer l'exemple, il est donc nécessaire de bien les informer.

Pour conclure, la communication autour du DD doit se faire grâce à une « politique des petits pas » en communiquant des faits soutenus par des preuves pour éviter l'effet de mode ou le « greenwashing »¹⁸ (Cohen-Bacrie, 2009 : 84). Toutes les parties prenantes doivent être informées de l'avancement des projets de façon transparente et accessible (ADEME, 2007 : 24). Il est important également de les sensibiliser aux enjeux du DD en donnant des exemples, des chiffres clés et des illustrations.

¹⁷ La responsabilité sociale d'entreprise signifie que l'entreprise contribue à améliorer la société en tenant compte de toutes ses parties prenantes et des trois piliers du développement durable.

¹⁸ Voir annexe 4 : le greenwashing

3. L'Agenda 21 et la communication

Comme mentionné précédemment, le service Agenda 21 a été créé en 2000 à la Ville de Genève suite à l'intérêt global et croissant de la population au sujet du DD et c'est au sein de ce dernier que se coordonne toutes les actions y relatives.

Les objectifs prioritaires¹⁹ définis lors du lancement sont, premièrement, la mise en place d'une administration exemplaire grâce à un système de gestion environnementale (SGE)²⁰. Deuxièmement, il est primordial de former et sensibiliser les employés. Troisièmement, informer, sensibiliser et faire participer la population dans sa globalité et, finalement, mettre en place des outils d'aide à la décision et des indicateurs.

Le service Agenda 21 agit dans de nombreux domaines comme par exemple la gestion transversale des problématiques environnementales ou la promotion de l'égalité et l'intégration²¹. C'est une fonction transversale au sein de la Ville, car elle est intégrée dans tous les départements. C'est pour cela qu'il est important d'avoir une communication cohérente et adéquate.

L'Agenda 21 a donc une mission importante pour l'ensemble des citoyens. Cependant ce n'est pas sa seule mission, en effet, comme nous l'avons vu précédemment, pour qu'une communication fonctionne bien il faut que celle-ci soit en premier développée en interne. Les collaborateurs doivent donc être les premiers informés et sensibilisés.

3.1 L'Agenda 21 en pratique dans une autre ville

Afin de mieux situer la Ville de Genève et son service Agenda 21, j'ai effectué une comparaison avec une ville française très axée sur le DD et qui possède un Agenda 21 très fonctionnel. Il s'agit de la ville de Saint-Herblain qui semble fortement impliquée dans la démarche d'Agenda 21.

Cette ville m'est apparue lors de nombreuses recherches concernant le DD et l'agenda 21, c'est pour cela que j'ai décidé de m'y intéresser de plus près. En

¹⁹ http://www.genevaenvironmentnetwork.org/?q=fr/guide_vert/ville-de-geneve

²⁰ Stratégie de management visant l'amélioration de la performance environnementale.

http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/cadre_gestion.htm

²¹ <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/departement-finances-logement/services-municipaux/>, consulté le 4 février 2012

effet, cette ville est très impliquée et possède de nombreuses idées qui méritent d'être soulignées.

Saint-Herblain se situe dans l'agglomération de la ville de Nantes au sein du département de la Loire-Atlantique. Cette ville compte environ 43'000 habitants. Il faut prendre en considération qu'elle est nettement plus petite que la ville de Genève qui elle compte plus de 190'000 habitants. Il est donc plus facile de toucher un grand nombre de personnes quand ceux-ci sont moins nombreux.

Saint-Herblain a adopté son Agenda 21 le 11 juin 2006²² et l'a défini par un programme et une planification d'actions dans le but de promouvoir le DD et ceci en accord avec tous les acteurs. L'Agenda 21 de Saint-Herblain se décline en quatre enjeux qui touchent la gouvernance, la diversité sociale et culturelle, le partage des ressources et la lutte contre l'effet de serre²³.

Pour chacun de ces grands enjeux des objectifs très précis sont définis. Il y en a en moyenne six par thème, soit une vingtaine au total. Pour chacun de ces objectifs on retrouve sur le site internet²⁴ le détail de la mission, puis un certain nombre d'actions mises en place afin de parvenir au but. Il y a au total plus de cent soixante-cinq actions. Ensuite, une rubrique permet de voir l'avancement des projets et des actions. Le site internet est très clair et particulièrement complet tout comme les fiches d'actions.

Prenons pour exemple un objectif qui se trouve dans l'enjeu de la qualité de la gouvernance. Cet objectif est : sensibiliser et former le personnel municipal²⁵. Il s'agit ici de faire en sorte que les collaborateurs soient des acteurs du DD. Pour mener à bien cet objectif, de nombreuses fiches d'actions sont disponibles comme par exemple la fiche d'action concernant un plan de communication interne ou encore celle pour la création d'une rubrique « développement durable » sur l'intranet²⁶.

Vous trouverez en annexe 5 la fiche d'action concernant le plan de communication interne. Celle-ci est constituée des détails organisationnels tels

²² <http://www.saint-herblain.fr/agenda21/apropos.html>

²³ <http://www.saint-herblain.fr/agenda21/enjeux.html>

²⁴ <http://www.saint-herblain.fr/agenda21/>

²⁵ <http://www.saint-herblain.fr/agenda21/enjeu1.html>

²⁶ <http://www.saint-herblain.fr/agenda21/enjeu1.html>

que le responsable de l'action ainsi que les acteurs compétents et les partenaires, puis la description et les résultats attendus. Il y a également un calendrier pour la mise en œuvre du projet. Sur la page suivante, il y a un tableau présentant l'évaluation de l'action avec ses indicateurs de réalisation et de résultats ainsi que l'objectif à atteindre et la date. Ces fiches d'actions sont complètes et bien conçues, elles peuvent servir de modèles pour d'autres Agenda 21.

La ville de Saint-Herblain a donc énormément de bonnes idées et de bonnes manières de les mettre en place. Cependant les actions et les suivis ne sont pas mis à jour depuis 2007. Ceci révèle la difficulté de tenir à jour ce genre d'informations. L'explication est probablement liée au fait que cet Agenda 21 avait une durée limitée jusqu'en 2011 et qu'il a fallu laisser de côté tout ce processus pour se concentrer sur l'actualisation du deuxième Agenda 21.

Saint-Herblain a donc continué en 2011 avec un nouvel Agenda 21 qui ne reprenait pas la même structure que le précédent. En effet, en 2011 la ville de Saint-Herblain a fait paraître une revue concernant son Agenda 21 et présente ces nouveaux objectifs notamment avec la diminution du nombre d'actions qui se sont resserrées à environ soixante²⁷. Ce nouveau champ d'actions couvre la période 2011-2014 et la ville assure un suivi et des indicateurs précis afin de mesurer l'avancement. En 2014 il y aura à nouveau une actualisation de l'Agenda 21.

En conclusion, la mise en pratique d'un Agenda 21 est très complexe et nécessite un suivi très rigoureux. Le changement en cours de route de Saint-Herblain le démontre. En effet, le site internet de l'Agenda 21 de Saint-Herblain de 2007 est très complet et très enrichissant alors que la brochure pour la nouvelle mise en place faite en 2011 l'est nettement moins.

Nous allons voir par la suite comment procède la Ville de Genève pour communiquer autour du DD et de son Agenda 21.

²⁷ <http://www.saint-herblain.fr/fr/le-guide-de-la-ville/lurbanisme-et-les-espaces-publics/lagenda-21/index.html>

4. La communication interne relative au développement durable : le cas de la Ville de Genève

4.1 Méthodologie

Ma façon de procéder pour recenser les actions de communication de la Ville de Genève concernant le développement durable s'est faite en trois étapes avec pour but final d'effectuer des recommandations d'amélioration.

La première consiste donc en un audit de l'existant. Il s'agit ici de mettre en lumière les moyens d'informations d'hors et déjà mis en œuvre. Il existe pour ce faire deux sources d'information principales : les individus et le contexte. En effet, grâce aux individus nous pourrions procéder à des entretiens et des questionnaires qui seront une source d'information très importante et le contexte nous fournira des informations comme les chartes, les règlements ou autres documents (Duterme, 2002 : 105). C'est avec la précieuse aide de Monsieur David Chevrollet, collaborateur scientifique au service Agenda 21, que j'ai pu mener à bien cette première étape. En effet, il m'a expliqué et montré tous les outils de communication sur le développement durable qui étaient mis en place au sein de l'administration.

La seconde étape est la transmission d'un questionnaire quantitatif au sein de l'administration dans le but de savoir ce que pensent les collaborateurs de la Ville de Genève des méthodes de communication. Cette enquête m'a donné des résultats sur les faiblesses et les forces de la communication interne. Elle s'est faite depuis le service Agenda 21 qui l'a transféré aux six correspondants Agenda 21 qui ensuite eux-mêmes l'ont envoyé à une quinzaine de collaborateurs de leur département. Ceci permet d'obtenir un échantillon très varié et représentatif de la Ville de Genève. Ce dernier est composé de trente-deux femmes et cinquante-trois hommes d'un âge moyen de 45 ans.

Ce mode de transmission semblait totalement efficace mais finalement il s'est avéré que celui-ci n'a pas fonctionné aussi bien que je me l'imaginais. En effet, le questionnaire a permis de soulever certains dysfonctionnements du système de communication interne. Il aura fallu près d'un mois pour obtenir quarante questionnaires en retour et ceci après avoir relancé plusieurs fois les collaborateurs. J'ai donc décidé de laisser un mois de plus et de relancer moi-même certains départements. Au final, j'ai pu obtenir quatre-vingt-cinq

réponses qui m'ont permis de faire sortir des conclusions pertinentes que j'ai pu partager par la suite lors de mes interviews avec des employés de la Ville.

La troisième étape est une démarche qualitative, j'ai effectué des interviews qui se sont passées sous forme d'entretiens individuels courts. Le but était d'obtenir des précisions sur certains points, leurs opinions personnelles et également de pouvoir comparer avec les résultats du sondage. Voici les personnes avec qui j'ai eu l'occasion de m'entretenir, les interviews se trouvent en annexe 8 :

- Monsieur David Chevrolet : collaborateur scientifique au service Agenda 21 pour le Département des finances et du logement ;
- Monsieur Jean Rossiaud : chef de Cabinet pour le Département de la Cohésion sociale et de la solidarité ;
- Madame Chiara Barberis : collaboratrice au service Agenda 21 pour le Département des finances et du logement ;
- Madame Virginie Todeschini : correspondante Agenda 21 pour le Département de la culture et du sport.

Grâce à ces interviews, j'ai pu tout au long de mon travail obtenir des points d'éclaircissement, suggérer des recommandations et confirmer mes idées auprès de ces personnes directement impliquées au sein de l'administration.

4.2 Audit de l'existant

Comme expliqué précédemment, les Engagements d'Aalborg marque le début d'une politique publique basée sur le DD. Tout a commencé à l'interne de la Ville de Genève avec l'élaboration d'un bilan au sein de tous les services. Par la suite, la Ville a pris en considération l'externe en informant les parties prenantes des résultats et des objectifs issus de ce bilan relatif au DD.

Suite à ce processus interne et externe, la Ville de Genève a pu définir les 13 objectifs qui constituent son programme stratégique et qui devront être réalisés au cours des quatre prochaines années.

La difficulté réside dans la cible de communication. En effet, à l'interne il y a deux publics cibles distincts: les magistrats et les collaborateurs. Pour le premier, il s'agit de montrer ce qui est fait en matière de DD et surtout ce que l'on souhaite faire. Ceci est en lien direct avec l'allocation du budget, d'où l'importance d'une bonne communication au niveau politique. L'autre niveau, celui des

collaborateurs, est plus complexe. En effet, nous trouvons plusieurs degrés de connaissance. Il est vrai que, selon la spécialisation de chacun, le département et le service où se trouve l'employé, ses connaissances en matière de DD seront très variables. De plus l'aspect personnel, c'est-à-dire l'implication et la sensibilisation hors du contexte professionnel, entre également en jeu.

La communication doit donc être accessible à tous et pouvoir toucher les collaborateurs. Il est primordial qu'elle informe mais également qu'elle sensibilise et intéresse les novices. Nous allons voir quels sont les moyens utilisés par la Ville pour toucher un maximum de collaborateurs.

4.2.1 L'objectif premier

La préoccupation principale de la Ville est de communiquer régulièrement au sujet des résultats obtenus et de l'avancement des projets de DD. Chaque département est en charge d'au moins un objectif du *Programme Stratégique de Développement Durable de la Ville de Genève*, qui est ensuite traité par l'ensemble des services dudit département. Il s'agit là d'un problème complexe de communication car il faut s'assurer que chacun puisse suivre le programme stratégique.

Afin de répondre au mieux à cela, l'objectif premier du programme stratégique a pour mission la « vision partagée du développement durable » (Ville de Genève, 2010 : 5). Cet objectif a pour but de combler le manque de vision partagée au sein de la Ville autant au niveau interne qu'avec la société civile. Comme expliqué précédemment, les objectifs sont, pour la plupart, exécutés de manière sectorielle et un manque de partage de l'information se fait ressentir. Une meilleure cohérence et coordination semblent donc nécessaire.

Le département des finances et du logement est en charge du pilotage et de la mise en œuvre de cet objectif. C'est plus précisément le service Agenda 21 qui s'occupe de mettre en place ce projet. Pour mener à bien cela, il propose un tableau, comme présenté ci-après, avec les étapes de mise en œuvre, une description, la période d'application ainsi que le livrable. Ce tableau récapitulatif permet de situer le déroulement de l'objectif et d'en assurer le suivi.

Monsieur Jean Rossiaud a souligné l'importance d'instaurer un système de surveillance et de suivi grâce à des indicateurs et ceci dans le but d'une amélioration continue.

Cet objectif est séparé en deux étapes qui doivent se faire simultanément, l'information externe et l'information interne. La période de mise en œuvre débute en janvier 2011 et se termine en décembre 2014. Prenons l'exemple de l'information et la formation du personnel municipal, voici comment se présente le tableau :

Tableau 1
Les étapes de mise en œuvre de l'objectif d'information et de formation du personnel municipal (2011-2014)

Brève description de l'étape	Livrables/résultats
L'ensemble du personnel sera informé de l'adoption des Engagements d'Aalborg et tenu au courant du suivi du programme stratégique. Une formation continue « Aalborg » sera proposée chaque année.	<ul style="list-style-type: none"> - Envoi d'un courrier à l'ensemble du personnel - Envoi d'une newsletter à tout le personnel 4x/an - Offre minimum d'une formation continue par an - Un article sur les Engagements dans chaque VGmag - Mise à disposition de bilans complets sur le web et envoi d'un bilan concis à l'ensemble du personnel en 2012 et 2014

Source : Ville de Genève, programme stratégique, 2010

D'autres mesures sont mises en place afin de mesurer l'avancement de cet objectif. En effet, trois indicateurs de suivi ont été élaborés. Il s'agit tout d'abord d'effectuer des sondages d'opinion puis de suivre le nombre d'abonnés à la newsletter et enfin de voir le nombre de projets labellisés « Aalborg » (Ville de Genève, 2010 : 10).

4.2.2 Les journées de suivi

Les Engagements d'Aalborg sont gérés et suivis par des équipes de projet issues de services différents de 7 à 8 personnes. Afin que l'avancement de ces objectifs soit connu par tout le monde, il est primordial de se réunir pour en discuter. C'est dans ce but que les Journées de suivi ont été mises en place.

Il s'agit, lors de ces Journées, de croiser les équipes de projets autour de tables représentant chacune des objectifs. Autour de chacune de ces tables se trouve un membre d'une équipe de projet. Les différentes tables sont animées par le *Forum Démocratie Participative*²⁸ qui est par la suite chargé de faire un compte-rendu de toutes les discussions. Lors de ces moments de partage, chaque

²⁸ Association ayant pour but la promotion de la démocratie participative. Elle anime et soutient des débats locaux.

membre expose aux autres l'avancement de son projet, les problèmes rencontrés et les perspectives futures. Le but de ces rencontres est de forcer la collaboration et l'entraide entre les départements. Cependant, la transversalité pose souvent problème du fait de l'organisation par département de la Ville. La communication est une problématique qui revient souvent lors des discussions.

Le 29 novembre 2011 a eu lieu une Journée de suivi du *Programme Stratégique de Développement Durable de la Ville de Genève*. Il en est ressorti quatre points principaux :

- Un impact positif sur les perspectives de travail, les buts à atteindre et les synergies depuis l'instauration des Engagements d'Aalborg ;
- la méthodologie conseillée dans ce programme est précise et demande beaucoup de travail ce qui risque de détourner les équipes de l'objectif initial ;
- la communication devrait suivre une vision par projet plutôt que par département car cela semble difficile à mettre en place ;
- un grand manque d'adhésion et de vision commune de la part des équipes.

Le point qui nous intéresse dans le cadre de ce travail est donc le numéro trois qui traite de la communication. Il est vrai que le dernier concernant le manque d'adhésion et de vision commune est également directement lié à un problème de communication. La collaboration entre les départements est très difficile à mettre en place. Il ressort de cette Journée de suivi que le travail interdépartemental serait un alourdissement important en terme de charge de travail. De plus, il n'y a pas réellement de communication et d'information mises en place entre les départements et les services. Les collaborateurs ressentent un manque de synergie au sein de la Ville et souhaiteraient une vision « Genève ville durable » commune à tout le monde, claire et compréhensible pour faciliter l'adhésion de tout un chacun.

Ces blocages de communication proviennent sans doute d'un problème de collaboration entre les services et les départements. Lors de cette Journée, les collaborateurs se disent très satisfaits de la tournure de cet événement car cela permet un échange et des synergies qui n'auraient probablement pas eu lieu. Ils ne sont pas contre un changement dans le fonctionnement et plus d'unions

interdépartementales. Mais la politique joue cependant un grand rôle et il n'est pas évident pour les collaborateurs de rallier les Magistrats et la hiérarchie à cette cause.

Certains Magistrats soutiennent mieux leurs départements que d'autres et les projets avancent donc plus rapidement dans certains cas. De plus, il est compliqué pour une équipe de convaincre une hiérarchie qui ne serait pas d'accord d'adhérer aux Engagements.

En conclusion, ces Journées de suivi sont très positives et apportent un échange particulièrement efficace. Selon Monsieur David Chevrolet, les plus-values et les blocages ressortis sont pertinents et pour la plupart pris en compte dans la suite du déroulement des projets.

4.2.3 Les correspondants Agenda 21

Le service Agenda 21 est un centre de compétences, dont l'action est relayée par un correspondant dans chaque département. Dans chacun de ces derniers, il y a un « correspondant agenda 21 » chargé de faire le lien entre le secteur agenda 21 et le département. Ils sont donc au nombre de six. Leur but est de discuter des grands sujets d'actualités et de trouver des synergies. Ils se rencontrent une fois par mois pour une durée de deux heures environ.

La durée et la fréquence des rencontres sont trop courtes selon Madame Virginie Todeschini. Tous les sujets ne peuvent pas être abordés et souvent certains correspondants repartent de la réunion sans avoir pu aborder des sujets importants. La plus grande partie du temps est utilisée pour parler des Engagements d'Aalborg et il ne reste que très peu de temps pour les autres sujets. Il faudrait, toujours selon elle, consacrer plus de temps à ces réunions mais cela n'est pas évident car c'est un travail conséquent qui est en plus du reste des tâches de chacun.

4.2.4 Les formations développement durable

Au sein de la Ville de Genève, de nombreuses formations sont proposées pour les employés. Il y a six formations en lien avec le DD prévues pour l'année 2012 :

1. Sensibilisation aux achats durables
2. 100% d'énergies renouvelables en 2050
3. Eco-nettoyage
4. Eco-gestes

5. En ville à vélo - Cours de conduite cycliste
6. Vélo à assistance électrique

D'autre part, une nouvelle formation a été mise en place pour l'année 2012. Elle s'appelle « Les matinées du développement durable » et consiste en des plates-formes de discussion. L'objectif est d'offrir au personnel un espace d'information, de réflexion et de partage d'expériences. Ces matinées s'organiseront en quatre rendez-vous d'une demi-journée maximum et aborderont des thèmes différents comme par exemple les pratiques durables au quotidien. Le but est que les participants se sentent impliqués et touchés par les questions abordées.

Dans le cadre de mon travail, l'objectif était de pouvoir participer à une de ces matinées mais cela n'a pas pu avoir lieu pour cause de retard dans les démarches d'organisation.

4.2.5 Les revues et magazines

Le service Agenda 21 cherche la meilleure façon de communiquer sur le DD mais cela n'est pas une tâche facile. Ce service est transversal et présent pour chacun des départements, mais dans ces derniers il y a également un chargé de communication. Le risque de double communication est donc grand. Il faut faire attention à ce que les informations soient complémentaires et non pas redondantes.

Tout d'abord, lors de la signature des Engagements d'Aalborg, une lettre a été envoyée à tous les employés afin de les informer. De plus, pour maintenir le contact et l'intérêt du personnel, une newsletter est envoyée aux employés quatre fois par an. Cette newsletter est surtout destinée à l'externe mais fait preuve d'une utilité forte à l'interne.

Ensuite, le « VG magazine », uniquement interne, permet à chaque département de publier des articles sur le sujet de leur choix. Cela ne concerne pas uniquement le DD mais représente un bon moyen de communication et une opportunité pour informer à ce sujet. Selon Madame Virginie Todeschini, ce magazine doit être gardé car il est très efficace et très apprécié. Cependant, elle reproche tout de même de rester uniquement dans des grandes idées et de ne pas donner suffisamment de petites informations et actions concrètes de la Ville.

4.3 Le questionnaire quantitatif

Le questionnaire présent en annexe 6 a été effectué dans le but de savoir comment les employés de la Ville se sentent informés, ce qui est déjà mis en place en matière de communication sur le DD et ce qui devrait l'être. Les résultats détaillés se trouvent en annexe 7.

Il est composé de trois parties, tout d'abord le thème « Vous et le développement durable » qui m'a permis de savoir si la personne interrogée a déjà été sensibilisée à ce thème. La deuxième partie « La Ville de Genève et le développement durable » contient une série de questions sur la manière dont la communication se fait à l'interne, ses atouts et ses faiblesses. La dernière partie contient des questions personnelles telles que le genre et le département dans lequel la personne travaille.

4.3.1 « Vous et le développement durable »

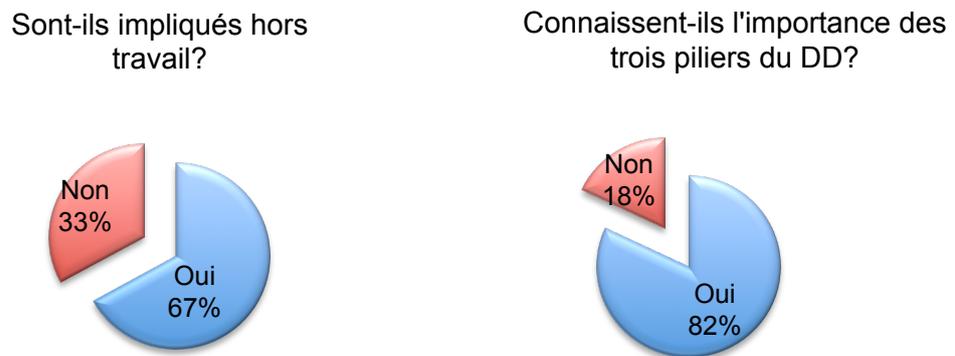
La première question porte sur la définition du DD. Souvent, les gens pensent que cela se limite à préserver l'environnement et faire du recyclage. Grâce à cette question j'ai pu constater qu'une grande majorité des personnes interrogées savent que le DD se base sur trois piliers comme nous le montre la figure 4 ci-après. En effet, seules 12 personnes ont répondues qu'il s'agit uniquement de recyclage et de tri des déchets et 7 personnes pensent qu'il s'agit seulement d'un concept à la mode. Cela permet de constater que les collaborateurs de la Ville de Genève ont été une fois au moins informés.

La deuxième question permet d'évaluer l'engagement des collaborateurs face au DD en dehors de leur activité professionnelle. A cette question il y a une majorité de personnes qui affirment être engagées. En effet, 67% ont répondu favorablement contre seulement 33% de non. Cela est très positif et montre qu'un changement est envisageable. En effet, Madame Chiara Barberis pense que si les gens sont convaincus de l'importance du DD et que cela fait partie de leurs valeurs, ils seront réellement impliqués aussi bien au travail que chez eux. De plus, ces personnes sensibilisées vont pouvoir en parler à leur proche et grâce à ce bouche-à-oreille transmettre les valeurs du DD. Madame Chiara Barberis souligne l'importance des convictions personnelles car si les gens sont forcés à effectuer des gestes en faveur de l'environnement ou de l'entraide sociale ils le feront uniquement dans le cadre professionnel puisqu'ils n'ont pas le choix mais oublieront ces idées à la fin de leur journée de travail.

Nous pouvons constater finalement grâce à ces deux graphiques que le personnel de la Ville qui a répondu à ce questionnaire est impliqué dans le DD et à connaissance de sa définition basée sur les trois piliers.

Figure 4

Les collaborateurs et le développement durable



Une autre information importante ressort de la question « Avez-vous assisté à des réunions, conférences ou formations sur le thème du développement durable au cours des 12 derniers mois ? », les collaborateurs ont répondu non à 72%. Dans les 28% de réponses positives, la majorité des personnes répondent que cela s'est passé dans le cadre professionnel. Ils ont suivi des projets directs en lien avec le DD ou suivi des conférences par des intervenants. Certains ont également suivi des formations ou participé à des réunions. La sensibilisation se fait donc majoritairement au niveau professionnel. Il est primordial de continuer dans ce sens en communiquant davantage.

4.3.2 « La Ville de Genève et le développement durable »

La deuxième partie du questionnaire permet de rentrer dans les détails et d'en savoir plus sur les méthodes de communication de Ville de Genève. Puis, grâce aux réponses des collaborateurs, certaines pistes d'amélioration sont exprimées.

4.3.2.1 Concernés mais pas suffisamment informés

L'information transmise par la Ville de Genève semble être adéquate, la grande majorité des collaborateurs (82%) se disent concernés par les actions menées par la Ville de Genève en matière de DD. Cela signifie qu'en terme de projet, d'actions mises en place les collaborateurs sont satisfaits et touchés.

Cependant, les collaborateurs sont moins unanimes concernant la communication faite. En effet, 60% sentent un manque d'information au sujet de la stratégie et des actions mises en place en matière de DD. Madame Chiara Barberis explique que les collaborateurs sont bien informés mais particulièrement sur les questions d'ordre environnemental et pas suffisamment sur le développement socio-économique ou par exemple sur les enjeux de la coopération nord-sud. Lors d'une autre interview, Madame Virginie Todeschini m'a également confirmé ces propos par son expérience personnelle en me disant que pour elle, avant de faire partie des correspondants Agenda 21, le DD était directement lié à l'écologie et rien de plus. Elle suggère également une information mieux répartie et équitable au sujet des trois pôles.

A ce stade du questionnaire, nous pouvons d'ores et déjà nous rendre compte d'un problème de communication interne. En effet, les collaborateurs se sentent en majorité concernés, intéressés et touchés mais ressentent également un manque d'information de la part de la Ville de Genève. Monsieur Jean Rossiaud me l'a confirmé en me disant que « la plupart des employés de l'administration ne sont pas au courant de la politique en matière de développement durable »²⁹.

Ils ne savent pas non plus réellement l'importance du DD au sein de la Ville de Genève puisqu'à la question « D'après ce que vous savez, quelle place prend le développement durable à la Ville de Genève ? », 52% ont répondu importante et 33% ont répondu peu importante. La communication interne devrait permettre aux collaborateurs de pouvoir répondre sans hésitation que le DD prend une place très importante au sein de la Ville.

4.3.2.2 Une opportunité à saisir

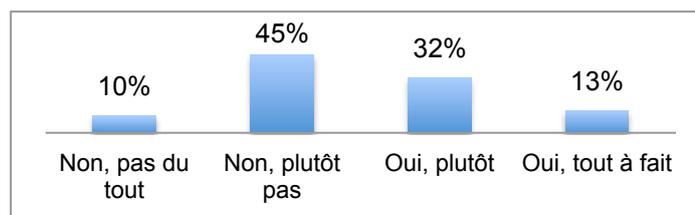
Nous le voyons, les collaborateurs ne sont pas majoritairement satisfaits de la communication interne. Mais seraient-ils réellement intéressés à en savoir davantage ? La réponse est oui. En effet, 67% disent être intéressés et même très intéressés de connaître les actions mises en œuvre en matière de DD contre seulement 33% qui ne le sont pas.

Peut-être aimeraient-ils même être plus incités à faire évoluer leur comportement en allant au delà d'une simple information ? Car à la question « Diriez-vous qu'aujourd'hui vous être incité(e) par la Ville de Genève à faire

²⁹ Voir annexe 8 : Les interviews

évoluer vos comportements professionnels dans le sens du développement durable ? », une majorité a répondu : non, plutôt pas. Cependant 32% ont tout de même répondu : oui, plutôt. Les avis semblent variés à ce sujet et reflètent une incertitude. Madame Virginie Todeschini pense quant à elle que si les gens ne s'impliquent pas suffisamment c'est uniquement faute de temps.

Figure 5
L'incitation au développement durable



Il s'agit d'une réelle opportunité pour la Ville de Genève. Les collaborateurs montrent un grand intérêt quant au DD et sont plutôt indécis sur l'incitation ou pas à évoluer dans ce sens dans leur milieu professionnel. La Ville de Genève doit voir ici l'occasion de mettre en place de nombreuses actions en incluant ses collaborateurs aux décisions.

Les collaborateurs ont été 41% à répondre qu'ils souhaiteraient probablement, dans un avenir proche, s'impliquer dans des projets et actions de la Ville de Genève. Cependant 28% ont répondu probablement pas et 12% pas du tout. Néanmoins 19% se disent déjà très impliqués. Au total une majorité est très intéressée par les projets et cette opportunité est à saisir par la Ville de Genève.

4.3.2.3 Que fait la Ville de Genève ?

Il s'agit maintenant de savoir ce que fait la Ville de Genève et par quels moyens de communication elle informe ses collaborateurs. Cette question reflète ce que les collaborateurs perçoivent. Nous voyons sur la figure suivante (histogramme bleu) que les moyens les plus utilisés sont les messages en bas des e-mails, les formations, le journal interne ou la newsletter ainsi que les affichages.

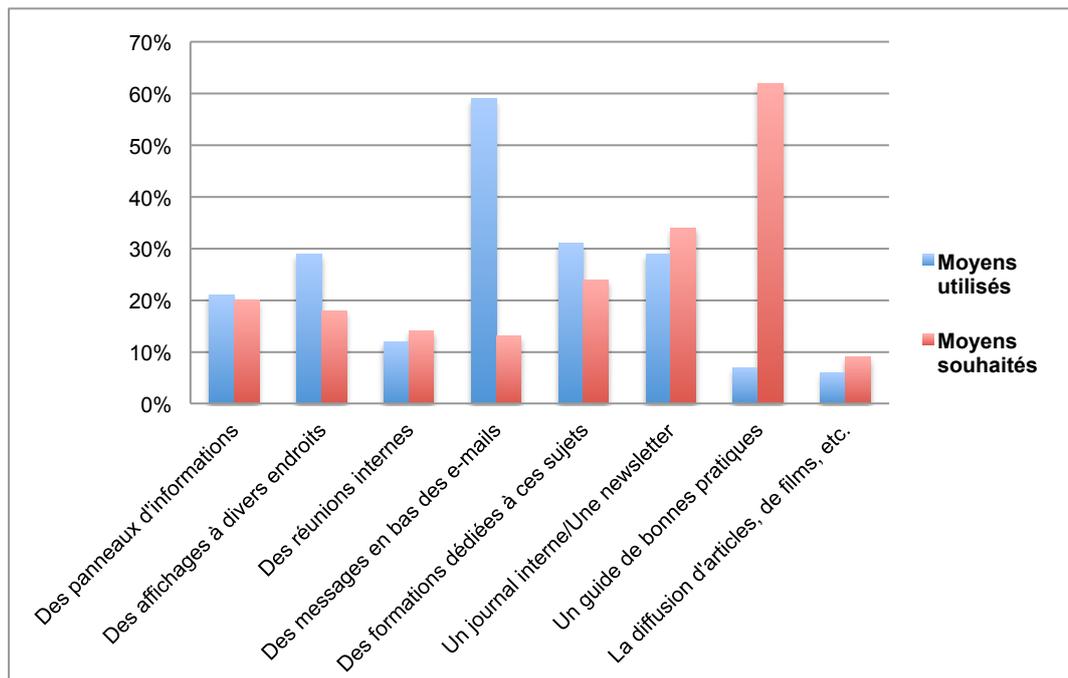
Il est intéressant de comparer cette première question avec la suivante qui propose aux collaborateurs de sélectionner les canaux de communication qu'ils souhaiteraient voir mis en place et par lesquels ils aimeraient recevoir davantage d'informations (histogramme rouge).

La comparaison des deux histogrammes montre très clairement que les personnes sondées ne souhaitent pas recevoir davantage d'informations à l'aide

de messages en bas des e-mails puisque 59% disent en recevoir et seulement 13% en veulent réellement. Cependant, un guide de bonnes pratiques semble être désiré par 62% des collaborateurs et seulement 7% disent en recevoir. Ceci vient du fait que des guides de bonnes pratiques ont été diffusés, comme me l'ont confirmé Monsieur Jean Rossiaud et Madame Chiara Barberis, mais qu'il faut faire un gros travail de mise à jour et de diffusion auprès des nouveaux collaborateurs et cela sans cesse. Ce processus est complexe et nous approfondirons la question du guide lors du chapitre 5.3.

Concernant les autres moyens, comme les formations et le journal interne ou la newsletter, les collaborateurs semblent les apprécier et voudraient recevoir plus d'informations par ces biais. Comme le montre la figure ci-dessous, les panneaux d'informations, les affiches, les réunions, les articles ou encore les films ne remportent pas un grand succès et sont déjà suffisamment utilisés.

Figure 6
Les moyens de communication



Maintenant que nous connaissons les canaux de communication favoris des collaborateurs de la Ville de Genève, regardons quel ordre d'importance accordent-ils aux informations (de la plus importante à la moins importante) :

- Ce qu'ils pourraient améliorer sur leur lieu de travail,
- Les progrès réalisés à la Ville de Genève,

- Les actions mises en place par la Ville de Genève,
- Ce qu'ils pourraient améliorer chez eux.

Concernant les actions concrètes que la Ville de Genève demande à ses employés, voici ce que ces derniers ont répondu : tout d'abord, ils affirment que l'amélioration de la gestion des déchets était l'action prioritaire. Puis vient la limitation de la consommation de matières premières et la limitation de la consommation d'énergie. Ensuite seulement vient la sensibilisation des équipes ou collègues au DD. Finalement, la diminution des trajets et déplacements et la participation à des actions liées au DD ne semblent pas faire partie des actions concrètes prioritaires menées par la Ville de Genève.

A la question « Parmi les dispositifs suivants, quels sont selon vous les plus efficaces pour sensibiliser et mobiliser vos collègues sur les questions de développement durable ? ».

Voici, dans un ordre de priorités, les dispositifs qui sont les plus efficaces selon les collaborateurs dans le but de sensibiliser au DD. La question permettant plusieurs choix possibles, la somme ne correspond pas au 100%.

Tableau 2
Les dispositifs les plus efficaces

67%	Expliquer concrètement comment les employé(e) s peuvent participer
62%	Donner des consignes qui ont un objectif développement durable (utilisation de papier recyclé, impression recto/verso, etc.)
53%	Informersur les résultats obtenus en matière de développement durable
45%	Montrer les bénéfices qui peuvent être retirés par les collaborateurs
42%	Imposer des changements (de matériel, d'usages, etc.)
35%	Informers via l'intranet ou via un journal interne
32%	Montrer l'exemplarité de l'entreprise
25%	Prendre en compte les comportements et initiatives individuels dans les évaluations
25%	Mettre en place des séances de formation sur le développement durable
20%	Inviter des intervenants extérieurs à venir parler du développement durable
15%	Organiser une forme de challenge interne, de remise de prix, visant, individuellement ou par équipe, à récompenser certaines initiatives
12%	Projeter des films ou reportages sur le développement durable

Pour conclure, ce sondage m'a permis de soulever de nombreuses pistes afin de proposer des améliorations. J'ai pu également confirmer, ou infirmer, ces idées grâce aux interviews effectuées. Les outils existants semblent être efficaces mais des efforts sont encore à faire comme l'a montré le sondage.

5. Recommandations

A la suite de l'audit interne, des recommandations ont désormais pu être formulées. Ces dernières sont directement destinées au service Agenda 21 de la Ville de Genève.

Ce travail de Bachelor et les recommandations suivantes permettront d'élaborer des pistes de réflexion et d'amélioration dans le but de proposer une stratégie de communication efficace et cohérente concernant le DD.

5.1 Démarche PDCA

Dans le cadre d'une stratégie de communication, je propose tout d'abord au service Agenda 21 de suivre une démarche d'amélioration continue. Cette méthode qualité se base sur quatre étapes : Plan - Do - Check - Act (PDCA)³⁰. C'est-à-dire ce que l'on va faire (plan), comment l'action va se passer (do), puis les mesures de vérification (check) et enfin l'amélioration (act). La Roue de Deming³¹ est une illustration de cette méthode qualité et c'est par celle-ci que je vais proposer une démarche d'amélioration continue.

Afin d'obtenir une communication, une mobilisation et une information complète et précise, j'ai effectué une Roue de Deming en six points comme vous pouvez le voir sur la figure ci-après³².

Tout d'abord, il faut que des idées viennent de quelqu'un et que des propositions se fassent pour ensuite envisager l'élaboration d'un projet. Ces pistes d'amélioration seront proposées dans la suite de mes recommandations. Par la suite, l'organisation de l'Agenda 21 doit se faire et un comité de pilotage du projet doit être désigné afin de mettre en place la stratégie de communication. Puis, un diagnostic de ce qui est déjà mis en place doit être effectué afin de relever les forces et les faiblesses de l'entreprise pour pouvoir ensuite définir les axes de progrès et plus précisément mettre sur pied un plan d'actions de communication. Pour terminer, le comité de pilotage de l'Agenda 21 procédera à une évaluation de ce qui a été fait dans le but de recommencer le cycle et de constamment améliorer sa stratégie de communication relative de DD.

³⁰ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Methodes-optimisation/Pdca-roue-deming.htm>

³¹ http://www.ouati.com/roue_de_deming.html

³² www.comite21.org/docs/guides/argumentaire-modifiable.pdf

Cet outil permettrait, selon Monsieur Jean Rossiaud, d'éviter de faire trop de communication dispersée et de réussir à mobiliser et informer tout le monde. En effet, si le service Agenda 21 suit un processus d'amélioration continue avec des indicateurs concernant tous les projets de DD à la Ville de Genève, les collaborateurs seront directement impliqués et c'est eux-mêmes qui se saisiront de la tâche de communication et qui la produiront.

Figure 7
Le modèle PDCA pour un Agenda 21



Source : adapté de www.comite21.org/docs/guides/argumentaire-modifiable.pdf

5.2 Une centralisation de l'information

Le premier procédé que je suggère de mettre en place est une centralisation de l'information. Madame Virginie Todeschini pense également que ce serait beaucoup plus efficient. Elle souligne que « c'est un travail conséquent mais le service Agenda 21 a une grosse équipe et s'il pouvait faire ce travail là ce serait plus efficace. Cela permettrait également de le valoriser en tant que service Agenda 21 de la Ville. Le fait de centraliser les informations me semble très logique ! »³³.

³³ Voir annexe 8 : Les interviews

En effet, lors de l'audit, le problème de la source de l'information est ressorti. Les différents services communiquent chacun sur leurs actions de DD et cela implique énormément d'informations venant de nombreux émetteurs. Les collaborateurs ne savent pas forcément à qui s'adresse quoi et il est difficile de cibler, comme le confirme Madame Virginie Todeschini.

De plus, étant donné que la communication n'est pas centralisée, il y a un risque de doublons. En effet, il se peut que le service Agenda 21 décide de communiquer sur le même sujet qu'un autre service. Les collaborateurs étant déjà submergés d'informations, il est judicieux d'éviter ce risque et de s'assurer que la communication est unique.

Le service Agenda 21 est le mieux placé pour regrouper et redistribuer l'information concernant le DD. Cette stratégie permettra notamment aux collaborateurs de faire un lien direct entre l'Agenda 21 et le DD. Il n'est pas efficient de recevoir des informations sur un même sujet de provenances multiples et différentes. Une centralisation semble être un moyen efficace pour que cette communication ait une identité fondée et reconnue par tous les collaborateurs.

Le service Agenda 21 a d'hors et déjà de nombreuses tâches et, afin de ne pas surcharger les employés, il faudrait engager une nouvelle personne et non pas rajouter cette tâche à quelqu'un. De plus, la communication est une fonction à part qui nécessite une personne qualifiée.

C'est grâce aux correspondants Agenda 21 que cette stratégie pourrait fonctionner. En effet, ces derniers venant de chaque département, ils pourraient faire part des informations importantes au chargé de communication. Les correspondants sont un atout indéniable pour une communication réussie, ils représentent la source de l'information sur le DD. Cependant, comme me l'a dit Madame Virginie Todeschini, les correspondants n'ont pas que cette tâche à accomplir dans le cadre de leur travail et souvent, ils n'ont pas suffisamment de temps à y consacrer. Les Engagements d'Aalborg prennent beaucoup de temps lors des réunions des correspondants car c'est un gros programme incluant l'ensemble de la Ville de Genève et de nombreux délais sont à respecter. Les sujets qui ne sont pas liés aux Engagements sont souvent passés au deuxième plan.

De plus, ils ne se rencontrent qu'une seule fois par mois et pendant seulement deux heures. Il faudrait que les rendez-vous soient plus fréquents. Certes cela demandera plus de temps, mais si la communication est déléguée au chargé de communication du service Agenda 21 ce serait, en contrepartie, un poids en moins.

5.2.1 Un plan de communication

Pour mener à bien cette étape de centralisation, la chargée de communication devra s'appuyer sur un plan de communication. Il s'agit de prévoir en détail les actions d'une étape de communication, la cible que l'on envisage de toucher et par quels moyens et finalement une échelle temporelle avec le début et la fin de l'étape. De plus, les coûts prévisionnels peuvent être indiqués, ce qui permettra à la hiérarchie de valider le plan de communication. Il est primordial de bien préparer son action de communication afin que celle-ci touche les personnes directement concernées. Afin d'améliorer le plan de communication, il est possible d'intégrer la dimension d'amélioration continue dans le but d'effectuer un plan de Communication Qualité (Cerkevic, 2001 : 34). Vous trouverez en annexe 9 une check-list pour préparer une action de Communication Qualité.

Le DD est souvent réduit au seul thème de l'écologie. Il serait judicieux de sensibiliser les gens aux côtés sociaux et économiques. Cela devrait faire partie du plan de communication afin de toucher le plus grand nombre de collaborateurs. Certaines personnes sont en effet plus touchées, par exemple, par l'aide aux personnes handicapées ou par la mobilité douce que par le recyclage. Tous les thèmes et actions mis en place dans un objectif de DD par la Ville de Genève doivent faire l'objet d'une communication et donc être intégrés au sein du plan.

5.3 Un guide de bonnes pratiques

Lors de l'étude quantitative, de nombreux collaborateurs ont émis le souhait d'avoir un guide de bonnes pratiques. Auparavant, au sein de la Ville de Genève, plusieurs guides de ce type ont été créés. Ils ont l'avantage d'être pratiques, souvent ludiques et facile d'accès. Le problème principal lié à ce type de support est la mise à jour et le temps de conception (Cerkevic, 2001 : 38). En effet, les évolutions sont rapides et donc les changements sont fréquents. Au vue du

temps de mise au point il est impensable de remettre à jour fréquemment ce dernier.

Dans le but de palier à ce problème de mise à jour, la solution est simple, offrir un guide électronique disponible sur le site internet de la Ville de Genève. Le fait que celui-ci soit sur internet permet une mise à jour beaucoup plus simple et rapide. Afin d'informer les collaborateurs de la disponibilité du guide sur internet, une fiche pratique peut être imprimée. Il s'agirait de créer une fiche de bonnes pratiques simple et ludique, résumant toutes les informations disponibles sur internet. Cette fiche serait conçue de manière à regrouper uniquement les grands thèmes abordés sans donner trop de détail pour qu'elle n'ait pas à être changée.

Il y aurait également la possibilité de l'imprimer pour les collaborateurs qui préfèrent toujours les documents papier. Ce moyen est efficace mais aussi écologique puisqu'il ne nécessite pas d'impression pour tous les employés.

Le canton de Genève propose un guide développement durable pour les PME. Il a été conçu

« pour être une boîte à outils, un vivier de conseils pratiques destiné à aider les entreprises, petites ou grandes, à se profiler comme des entreprises novatrices sachant trouver un juste équilibre entre impératifs économiques, sociaux et environnementaux »³⁴.

Ce guide est très complet mais n'a pas été mis à jour depuis 2003. Il ne correspond pas réellement à ma vision d'un guide simple et pratique mais sa disponibilité sur internet et par chapitre est intéressante.

« Le guide des bonnes pratiques du développement durable »³⁵ conçu par le Val de Marne est, quant à lui, très ludique, court et efficace. Il est conçu sous forme de petits conseils quotidiens pour tous les moments de la journée. Mais également ce que devrait faire la hiérarchie pour aider les employés à agir dans le sens du DD. Il est disponible sur internet et peut facilement être imprimé.

5.4 Une newsletter régulière

L'information par le biais d'internet et donc des e-mails permet une communication rapide et efficace. Cependant, il ne faut pas omettre le flux

³⁴ http://ge.ch/dares/developpement-durable/guide_pme-1118-3482.html

³⁵ <http://www.cg94.fr/guide> et voir annexe 10

important d'e-mails reçus chaque jour par les collaborateurs. Le message doit donc être court et factuel et surtout donner envie au lecteur de prendre quelques minutes pour le lire (Décaudin, 2006 : 161).

De plus, la newsletter est un moyen de communication écologique contrairement au document papier. En outre, il est possible de mettre en bas de l'e-mail un message précisant qu'il n'est pas nécessaire de l'imprimer afin de respecter l'environnement.

La newsletter, au contraire du site internet, arrive directement au lecteur. Ce n'est pas lui qui doit aller chercher l'information mais c'est cette dernière qui vient à lui. Ceci représente un gros avantage pour atteindre la cible de communication. Afin d'être reconnaissable, celle-ci peut suivre une charte couleur et graphique dans le but de créer une habitude vis-à-vis du lecteur.

Il réside dans ce concept un problème important : la cible. En effet, il est difficile de toucher tous les collaborateurs à l'aide d'une seule et unique newsletter. Faut-il alors en faire plusieurs en fonction de la cible ? Au vu du temps nécessaire à la conception d'une newsletter, cette solution semble compromise. Cependant, ce que je propose comme solution est une newsletter générale deux fois par an qui toucherait tous les collaborateurs, puis, la possibilité de s'inscrire pour des newsletters supplémentaires et plus détaillées. Pour inciter les collaborateurs à s'inscrire, il faut en parler lors des formations liées au DD ou lors de la parution des magazines.

Cependant, la Ville de Lancy a fait une étude au sujet des newsletters. Selon celle-ci, les personnes qui ne sont pas du tout impliquées ne pourront pas être touchées par des sites internet ou des newsletters³⁶. Il est préférable d'utiliser des moyens de communication plus concrets tels que des événements ou des conférences. C'est à la suite de ça qu'il faudra les fidéliser par le biais de newsletters régulières. Selon cette même étude, les acteurs conscients quant à eux sont une bonne cible pour ce genre de newsletters³⁷. Monsieur Jean Rossiaud confirme cela en soulignant le fait qu'une newsletter est utile pour parler de ce que fait un service, d'un projet ou encore d'une autre information factuelle mais qu'elle ne l'est pas pour sensibiliser à la théorie globale du DD.

³⁶ www.vocables.com/files/lancy_etudes_enews3.pdf

³⁷ www.vocables.com/files/lancy_etudes_enews3.pdf

Conclusion

La communication interne à la Ville de Genève relative au DD présente un certain nombre de lacunes mais également des moyens exemplaires déjà mis en place.

L'audit a permis de révéler ces derniers et j'ai pu constater à quel point les problématiques de DD sont prises en compte au sein de l'administration. Il est important que la Ville montre l'exemple afin que les habitants puissent suivre un modèle. Je pense que cette mission est accomplie.

Cependant, il ne faut cesser de communiquer et de sensibiliser les collaborateurs car ces derniers changent régulièrement et avouent manquer de renseignements. De plus, les informations fusent de part et d'autre entraînant souvent une confusion auprès des collaborateurs.

Le questionnaire et les interviews ont permis de ressortir des points clés quant aux actions de communication et aux attentes des employés. Les avis divergent parfois mais le manque de communication efficace et cohérente semble mettre tout le monde d'accord.

Un plan de communication transversal et cohérent des actions de développement durable semble donc primordial. De plus, il paraît être réalisable. En effet, les recommandations préconisées permettront petit à petit une centralisation de l'information pour une meilleure redistribution au sein de la Ville.

Grâce à ce travail, j'ai pu rencontrer des personnes remarquables, impliquées dans le DD et avec pour souhait de faire changer les mentalités et de sensibiliser un maximum de personnes. Ces rencontres m'ont touchée personnellement car j'ai été sensibilisée au DD lors de mon option majeure à la Haute Ecole de Gestion et j'ai pu voir dans la vie professionnelle de tous les jours comment cet aspect était pris en considération.

Je me suis rendue compte, lors de ce travail, de la complexité de la communication et d'autant plus face à un sujet si vaste et si important. J'ai eu un immense plaisir à effectuer ce travail de Bachelor sur ce thème et ce fut un véritable challenge de mettre en pratique toutes les compétences acquises au long de mes études dans le but d'effectuer un travail de recherche à la Ville de Genève.

Bibliographie

Livres :

AGENCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA MAITRISE DE L'ENERGIE. *Le guide de l'éco-communication : pour une communication plus responsable.* Paris : Editions d'Organisation, 2007. 215 p.

AUDOUIN, Alice, **COURTOIS,** Anne, **RAMBAUD-PAQUIN,** Agnès. *La communication responsable : la communication face au développement durable.* Paris : Editions d'Organisation, 2009. 239 p.

CERKEVIC, Chantal. *Piloter la communication qualité.* Paris : Afnor, 2001. 49 p.

COHEN-BACRIE, Bruno. *Communiquer efficacement autour du développement durable : de l'entreprise éthique à la collectivité citoyenne.* Paris : Les Editions Demos, 2009. 172 p.

DECAUDIN, Jean-Marc, **IGALENS,** Jacques. *La communication interne : stratégies et techniques.* Paris : Dunod, 2006. 191 p.

DUTERME, Claude. *La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations.* Bruxelles : Editions De Boeck Université, 2002. 170 p.

HENRIET, Bruno, **BONEU,** François. *Audit de la communication interne.* Paris : Les éditions d'Organisation, 1995. 196 p.

Revues :

VILLE DE GENEVE. *Les engagements d'Aalborg - Revue du développement durable en Ville de Genève.* Genève : Edition Ville de Genève, 2010. 31 p.

VILLE DE GENEVE. *Engagements d'Aalborg - Programme stratégique de développement durable de la Ville de Genève 2011-2014.* Genève : Edition Ville de Genève, 2010. 34 p.

Sites internet :

ASSOCIATION ADEQUATIONS. Charte d'Aalborg, 1994 [en ligne]. 2008. www.adequations.org (consulté le 24 avril 2012)

BARRE, Geoffroy. Les piliers du développement durable. *In : Information sur la Responsabilité Sociale, pour une entreprise durable (RES-PRO)* [en ligne]. <http://rse-pro.com/piliers-du-developpement-durable-1066> (consulté le 8 février 2012)

CANTON DE GENEVE. Agenda 21 canton de Genève : de l'idée à l'action. PME et développement durable. *In : site officiel du canton de Genève* [en ligne]. 2003. http://ge.ch/dares/developpement-durable/guide_pme-1118-3482.html (consulté le 6 juin 2012)

COMITE 21. Eduquer les citoyens de demain : l'Agenda 21 scolaire. *In : le réseau des acteurs du développement durable* [en ligne]. 2010. www.comite21.org/docs/guides/argumentaire-modifiable.pdf (consulté le 23 mars 2012)

CONFEDERATION EUROPEENNE DES SYNDICATS. La responsabilité sociale d'entreprise. *In : Confédération européenne des syndicats. La voix des travailleurs européens* [en ligne]. 2007. <http://www.etuc.org/a/494> (consulté le 13 février 2012)

DE STOPPANI, Xavier. Agenda 21 Lancy - Etude pour une e-newsletter. *In : Vocables.com web & editing, des sites pour les utilisateurs* [en ligne]. 2005. http://www.vocables.com/files/lancy_etudes_enews3.pdf (consulté le 4 juin 2012)

GENEVA ENVIRONNEMENT NETWORK. Guide vert de Genève. *In : site du réseau environnement de Genève.* [en ligne]. http://www.genevaenvironmentnetwork.org/?q=fr/guide_vert/ville-de-geneve (consulté le 26 juin 2012)

LOGISTIQUE CONSEIL. PDCA, la roue de Deming. *In : recherches, information, études et conseils* [en ligne]. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Methodes-optimisation/Pdca-roue-deming.htm> (consulté le 27 mars 2012)

MAO, Blaise. Le Greenwashing sous haute surveillance. *In : Geo.fr* [en ligne]. 2009. <http://www.geo.fr/environnement/actualite-durable/le-greenwashing-sous-haute-surveillance-26219> (consulté le 21 avril 2012)

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT. La charte d'Aalborg + 10 (juin 2004) [en ligne]. http://www.developpement-durable.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=20316 (consulté le 24 avril 2012)

MINISTERE DU DEVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS DU QUEBEC. Le système de gestion environnementale du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. *In : Site du ministère du développement durable, de l'Environnement et des Parcs* [en ligne]. 2002. http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/cadre_gestion.htm (consulté le 26 juin 2012)

OUATI.COM. Roue de Deming. *In : Le site technique des industries de l'habillement.* [en ligne]. 2012. http://www.ouati.com/roue_de_deming.html (consulté le 26 juin 2012)

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE (OFS). 21 - développement durable. Cercle Indicateurs. *In : Administration fédérale.* [en ligne]. 2012. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/21/04/01.html> (consulté le 26 juin 2012)

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE (OFS). 21 - développement durable. Cercle Indicateurs. Résultats des relevés. *In : Administration fédérale.* [en ligne]. 2012. <http://www.atlas.bfs.admin.ch/core/projects/indicators/fr-fr/viewer.htm?indicators.2.fr> (consulté le 26 juin 2012)

SAINT-HERBLAIN. 1^{er} enjeu : développer la qualité de notre gouvernance. *In : Agenda 21 - Ensemble pour un développement durable et solidaire* [en ligne]. 2007. <http://www.saint-herblain.fr/agenda21/enjeu1.html> (consulté le 17 avril 2012)

SAINT-HERBLAIN. A propos de l'agenda 21. *In : Agenda 21 - Ensemble pour un développement durable et solidaire* [en ligne]. 2007. <http://www.saint-herblain.fr/agenda21/apropos.html> (consulté le 17 avril 2012)

SAINT-HERBLAIN. L'Agenda 21. *In : Saint-Herblain - Vivons notre ville* [en ligne]. 2009. <http://www.saint-herblain.fr/fr/le-guide-de-la-ville/lurbanisme-et-les-espaces-publics/lagenda-21/index.html> (consulté le 17 avril 2012)

SAINT-HERBLAIN. Les 4 enjeux de l'agenda 21. *In : Agenda 21 - Ensemble pour un développement durable et solidaire* [en ligne]. 2007. <http://www.saint-herblain.fr/agenda21/enjeux.html> (consulté le 17 avril 2012)

SERVICES INDUSTRIELS DE GENEVE. Au cœur de nos activités. *In : site des services industriels de Genève* [en ligne]. 2012. <http://www.sig-ge.ch/corporate/au-service-du-mieux-vivre/au-coeur-de-nos-activites/index.lbl> (consulté le 22 juin 2012)

VAL DE MARNE. Les agents départementaux inventent un guide de bonnes pratiques. *In : site officiel du Val de Marne* [en ligne]. 2007. <http://www.cg94.fr/guide> (consulté le 6 juin 2012)

VILLE DE GENEVE. Administration municipale. *In : site officiel de la Ville de Genève* [en ligne]. 2011. <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/> (consulté le 4 février 2012)

VILLE DE GENEVE. Cercle indicateurs du développement durable. *In : site officiel de la Ville de Genève* [en ligne]. 2010. <http://www.ville-geneve.ch/themes/developpement-durable-energie/cercle-indicateurs/> (consulté le 22 avril 2012)

VILLE DE GENEVE. Organisation générale. *In : site officiel de la Ville de Genève* [en ligne]. 2011. <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/organisation-generale/> (consulté le 4 février 2012)

VILLE DE GENEVE. Résultat de Genève pour le développement durable. *In : site officiel de la Ville de Genève* [en ligne]. 2010. <http://www.ville-geneve.ch/themes/developpement-durable-energie/cercle-indicateurs/resultats/> (consulté le 22 avril 2012)

VILLE DE GENEVE. Service du Département des finances et du logement. *In : site officiel de la Ville de Genève* [en ligne]. 2011. <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/departement-finances-logement/services-municipaux/> (consulté le 4 février 2012)

WIKIPEDIA. Ecoblanchiment [en ligne]. 2012. <http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89coblanchiment> (consulté le 21 avril 2012)

Annexe 1

Les 6 départements

Les six départements de la Ville de Genève sont³⁸ :

1. Le Département des finances et du logement
2. Le Département des constructions et de l'aménagement
3. Le Département de la culture et du sport
4. Le Département de l'environnement urbain et de la sécurité
5. Le Département de la cohésion sociale et de la solidarité
6. Le Département des autorités

³⁸ <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale,/>, consulté le 4 février 2012

Annexe 2

Les 10 Engagements d'Aalborg et la mise en œuvre

Les Engagements d'Aalborg ont pour objectifs d'aider la Ville de Genève à mettre en œuvre la Charte l'Aalborg³⁹ signée en 1994. Il s'agit d'un processus qui oblige à suivre un plan d'actions basé sur le développement durable.

Il y a dix champs d'action ou Engagements qui contiennent chacun cinq objectifs. Soit au total cinquante objectifs généraux et concrets. Voici les dix Engagements⁴⁰ :

1. Gouvernance : mettre en place une vision partagée et une démocratie participative dans le processus de décision.
2. Gestion locale vers la durabilité : mettre en place une gestion efficace.
3. Biens naturels communs : assurer la protection et la préservation ainsi que garantir un accès équitable.
4. Consommation responsable et choix de style de vie : encourager la production durable et surveiller les ressources
5. Planification et conception : tenir compte des trois dimensions du développement durable au niveau de l'urbanisme.
6. Mobilité améliorée, trafic limité : favoriser une mobilité durable.
7. Actions locales pour la santé : protéger et promouvoir la santé et le bien-être.
8. Economie locale vivante et durable : assurer un accès à l'emploi.
9. Equité sociale et justice : soutenir les communautés ouvertes et solidaires.
10. Du local au global : assumer la responsabilité globale dans le but de maintenir la paix, la justice et l'équité.

La Ville de Genève a défini treize objectifs prioritaires de développement durable et s'est fixé quatre ans pour les mener à bien.

La mise en œuvre des Engagements d'Aalborg et de ses objectifs se fait en cinq étapes (Ville de Genève, 2010). La première est l'analyse de la situation qui se fait sur une année (avril 2008 à avril 2009). Il s'agit de dresser un état des lieux externe et interne à propos du développement durable. La *Revue du*

³⁹ www.adequations.org

⁴⁰ http://www.developpementdurable.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=20316

développement durable en Ville de Genève en est le résultat. La seconde étape est prévue pour définir les objectifs et se fait également sur une année (mars 2009 à mars 2010) et se base sur la première étape avec pour but de mettre en place des indicateurs et des objectifs. L'étape trois est l'engagement politique et a eu lieu le 24 septembre 2010. Il s'agit du jour désigné par le Conseil administratif pour la signature par l'ensemble du Conseil des Engagements d'Aalborg.

« La Ville de Genève dispose désormais d'un cap : la Ville durable. Mais aussi d'une boussole : les Engagements d'Aalborg. » (Ville de Genève, 2010)

La quatrième étape est celle de la mise en œuvre et du monitoring. Elle a une durée de quatre ans et sa mise en œuvre sera faite grâce à un plan de projet par objectif. La dernière étape, et non la moindre, est celle de l'évaluation et du reporting. Il s'agit là de faire des bilans deux fois par année grâce à des indicateurs qui permettront de réajuster les objectifs.

Annexe 3

Cercle Indicateurs : vue d'ensemble des indicateurs 2009

Thématique	Indicateur villes
Dimension environnement	
Env 1: Biodiversité	Indice d'oiseaux nicheurs Ville
Env 2: Nature et paysage	Superficie des espaces naturels de valeur
Env 3: Qualité de l'énergie	Energies renouvelables y compris chaleur récupérée (place gardée)
Env 4: Consommation d'énergie	Consommation d'électricité
Env 5: Climat	Emissions de CO ₂ (place gardée)
Env 6: Consommation des matériaux	Quantité de déchets par habitant(e)
Env 6: Consommation des matériaux	Taux de collecte séparée
Env 7: Régime des eaux	Écoulement des eaux via les STEP
Env 8: Qualité de l'eau	Émissions de substances polluantes à la sortie des STEP
Env 9: Utilisation du sol	Surface bâtie
Env 10: Qualité du sol	<i>Pas d'indicateur</i>
Env 11: Qualité de l'air	Immissions de PM10 (place gardée)
Dimension économie	
Écon 1: Revenu	Revenu imposable des personnes physiques
Écon 2: Coût de la vie	Niveau des loyers
Écon 3: Marché du travail	Taux de chômage
Écon 4: Investissements	Travaux d'agrandissement, transformation et entretien
Écon 5: Vérité des coûts	Application du principe de causalité
Écon 6: Utilisation efficace des ressources	<i>Pas d'indicateur</i>
Écon 7: Innovations	Emplois dans des branches innovatrices
Écon 8: Structure économique	Emplois dans des branches à productivité du travail élevée
Écon 9: Savoir-faire	Niveau de qualifications
Écon 10: Finances publiques	Santé des finances communales
Écon 11: Impôts	Charge fiscale des personnes physiques
Écon 12: Production	<i>Pas d'indicateur</i>
Dimension société	
Soc 1: Bruit / qualité de l'habitat	Zones de modération du trafic
Soc 2: Mobilité	Accès au système de transports publics
Soc 3: Santé	Années de vie potentielles perdues
Soc 4: Sécurité	Accidents de la circulation routière avec victimes
Soc 4: Sécurité	Plaintes pénales
Soc 5: Répartition des revenus et de la fortune	Indice de Gini de la répartition du revenu
Soc 6: Participation	Taux de participation aux élections et aux votations
Soc 7: Culture et loisirs	Dépenses en faveur de la culture et des loisirs
Soc 8: Formation	Rupture de la filière de formation
Soc 9: Aide sociale	Bénéficiaires de prestations d'aide sociale
Soc 10: Intégration	Naturalisations d'étrangers
Soc 11: Égalité des chances	Nombre de places d'accueil pour enfants
Soc 12: Solidarité interrégionale	Actions d'aide

Source : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/21/04/01.html>

Annexe 4

Le « greenwashing »

Le terme « greenwashing » vient de l'anglais et se traduit par écoblanchiment ou blanchiment vert.⁴¹ C'est un procédé marketing utilisé par les entreprises pour tromper les consommateurs en leur faisant croire que l'entreprise agit en faveur du développement durable. Le but étant de se donner une image « verte » et écologique alors qu'en réalité il n'en n'est rien.

Souvent ces entreprises qui pratiquent le greenwashing passent plus de temps à faire des publicités et du marketing pour convaincre les gens de leurs bonnes pratiques environnementales plutôt que de mettre en œuvre des actions réelles. Par exemple, dans leurs publicités, les marques de voiture BMW et Honda ajoutent des fleurs, des arbres et toute une dimension écologique en parlant même d'énergie renouvelable alors que, bien évidemment, il ne s'agit en rien de marque respectueuse de l'environnement.⁴²

Le greenwashing est dangereux dans le sens où celui-ci amène à une désinformation des consommateurs et ces derniers ne savent plus distinguer le vrai du faux et finissent par ne plus croire au développement durable. D'autre part, la pollution et la destruction de l'environnement ne sont absolument pas stoppées ni même réduites. Finalement, les entreprises réellement impliquées dans le développement durable sont décrédibilisées face à des entreprises comme McDonald's qui a changé son logo en vert dans les rues de Londres⁴³ dans le but de paraître plus vert alors que son seul et unique but est de vendre plus et non pas de polluer moins comme l'entreprise l'affirme.

Les entreprises ont bien compris l'enjeu du développement durable. En effet, depuis une quinzaine d'années, les consommateurs sont attentifs à l'écologie qui représente une nouvelle façon de vivre, c'est pourquoi les entreprises intègrent cette dimension de développement durable dans leurs publicités même si la réalité est différente.

⁴¹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89coblanchiment>

⁴² <http://www.geo.fr/environnement/actualite-durable/le-greenwashing-sous-haute-surveillance-26219>

⁴³ <http://www.geo.fr/environnement/actualite-durable/le-greenwashing-sous-haute-surveillance-26219>

Annexe 5

Fiche d'action : plan de communication interne

Saint-Herblain

→ ACTION 2.2

Agenda 21

PLAN DE COMMUNICATION EN INTERNE

Responsable de l'action

Chargée de Mission Communication interne

Description de l'action

Préparer l'ensemble des mesures de communication interne en direction des agents de la ville pour les sensibiliser aux problématiques du développement durable (supports papier, expos, plaquettes, conférences, visites sur sites...)

Résultats attendus (qualitatifs et quantitatifs)

Intégration au quotidien de la notion de développement durable (économies d'énergie, mise sous tension des ordinateurs, éclairage, papier, eau, etc.)
Tendre vers une culture commune des agents.
Obtenir l'adhésion des agents à la démarche.

Calendrier de mise en œuvre

2d semestre 2006

Acteurs compétents et partenaire(s)

Cabinet du maire, Communication externe, Direction Générale, Mission développement durable
En externe ADEME, Ecopole, Caisse des Dépôts et Consignations, CNFPT

FICHES-ACTIONS AGENDA 21

Janvier 2007

www.saint-herblain.fr

Mairie de Saint-Herblain

2, Rue de l'Hôtel de Ville

BP 167 44802 Saint-Herblain Cedex

TEL : 02 28 25 20 00 - FAX : 02 28 25 20 10



→ ACTION 2.2

PLAN DE COMMUNICATION EN INTERNE

Evaluation de l'action

Indicateurs de réalisation	objectif	date à laquelle l'objectif doit être pleinement atteint	état fin 2007	Indicateurs de résultat	État en 2007
nombre de rubriques DD dans Flash Info par an	12	annuel	5 + 2 Flash infos spéciaux sur le Plan de mobilité	-	-
nombre d'opérations de communication par an	1	annuel	1	-	-
nombre d'interventions lors des Jana	3	annuel	2	participation des nouveaux agents ayant assisté à l'intervention lors des JANA/an	45
nombre de conférences sur le DD	2	2012	0	part des agents ayant assisté à la conférence/an	X

FICHES-ACTIONS AGENDA 21

Janvier 2007

www.saint-herblain.fr

Mairie de Saint-Herblain

2, Rue de l'Hôtel de Ville

BP 167 44802 Saint-Herblain Cedex

TEL : 02 28 25 20 00 - FAX : 02 28 25 20 10



Annexe 6

Le questionnaire

Partie I - Vous et le développement durable

1. Pour vous, le développement durable c'est :
 - Un concept à la mode
 - Le recyclage et le tri des déchets
 - Le respect de l'environnement, l'équité sociale et l'économie durable et solidaire
 - Je ne sais pas
 - Autre : _____
2. Etes-vous engagé(e) en faveur du développement durable en dehors de votre activité professionnelle ?
 - oui
 - non

Partie II - La Ville de Genève et le développement durable

3. Vous sentez-vous concerné(e) par les actions menées par la Ville de Genève en matière de développement durable ?
 - oui
 - non
4. En tant qu'employé(e), pensez-vous que la Ville de Genève communique suffisamment sur sa stratégie et ses actions en matière de développement durable ?
 - oui
 - non
5. D'après ce que vous savez, quelle place prend le développement durable à la Ville de Genève?
 - Très importante
 - Importante
 - Peu importante
 - Pas du tout importante
6. Seriez-vous intéressé(e) à mieux connaître les actions de la Ville de Genève en matière de développement durable ?
 - Très intéressé(e)
 - Intéressé(e)
 - Peu intéressé(e)
 - Pas du tout intéressé(e)
7. Diriez-vous qu'aujourd'hui vous êtes incité(e) par la Ville de Genève à faire évoluer vos comportements professionnels dans le sens du développement durable ?
 - oui, tout à fait
 - oui, plutôt
 - non, plutôt pas
 - non, pas du tout
8. Avez-vous assisté à des réunions, conférences ou formations sur le thème du développement durable au cours des 12 derniers mois ?
 - oui
 - non (Passez à la question 9)

Si oui, dans quel cadre était-ce ?

 - Travail
 - Personnel

Si oui, quelles étaient ces actions :

- Conférence par un intervenant
- Brainstorming/réunion/discussion
- Formation
- Projet direct de développement durable
- Autre : _____

9. Parmi les dispositifs suivants, quels sont selon vous les plus efficaces pour sensibiliser et mobiliser vos collègues sur les questions de développement durable ? (**Plusieurs réponses possibles**)

- Expliquer concrètement comment les employé(e)s peuvent participer
- Montrer les bénéfices qui peuvent être retirés par les collaborateurs
- Montrer l'exemplarité de l'entreprise
- Mettre en place des séances de formation sur le développement durable
- Informer sur les résultats obtenus en matière de développement durable
- Imposer des changements (de matériel, d'usages, etc.)
- Donner des consignes qui ont un objectif développement durable (utilisation de papier recyclé, impression recto/verso, etc.)
- Informer via l'intranet ou via un journal interne
- Inviter des intervenants extérieurs à venir parler du développement durable
- Organiser une forme de challenge interne, de remise de prix, visant, individuellement ou par équipe, à récompenser certaines initiatives
- Prendre en compte les comportements et initiatives individuelles dans les évaluations
- Projeter des films ou reportages sur le développement durable
- Autre : _____

10. Comment la Ville de Genève communique-t-elle à l'interne sur le développement durable ?

- Des panneaux d'information
- Des affiches à divers endroits
- Des réunions internes
- Des messages en bas des e-mails
- Des formations dédiées à ces sujets
- Un journal interne
- Un guide de bonnes pratiques
- La diffusion d'articles, de films, etc.
- Autre : _____

11. Par quels canaux souhaiteriez-vous recevoir davantage d'information à ce sujet?

- Des panneaux d'information
- Des affiches à divers endroits
- Des réunions internes
- Des messages en bas des e-mails
- Des formations dédiées à ces sujets
- Un journal interne
- Un guide de bonnes pratiques
- La diffusion d'articles, de films, etc.
- Autre : _____

12. Souhaiteriez-vous dans un avenir proche vous impliquer dans des projets et actions de la Ville de Genève en matière de développement durable ?

- Je suis déjà très impliqué(e) C'est probable
 C'est peu probable Non, pas du tout

13. Parmi les mesures suivantes, quelles sont celles que vous demandez de faire votre employeur ?

- Diminution des trajets et déplacements
 Amélioration de la gestion des déchets (tri, recyclage, etc.)
 Limiter la consommation de matières premières (eau, papier, etc.)
 Limiter la consommation d'énergie (électricité, gaz, chauffage, etc.)
 Participer à des actions liées au développement durable
 Sensibiliser vos équipes ou collègues au développement durable
 Autre : _____

14. Quelles sont les informations au sujet du développement durable dont vous aimeriez avoir connaissance ?

- Les actions mises en place par la Ville de Genève
 Les progrès réalisés à la Ville de Genève
 Ce que vous pourriez améliorer sur votre lieu de travail
 Ce que vous pourriez améliorer chez vous
 Autre : _____

Partie III - Questions personnelles

15. Qui êtes-vous ?

- Femme Homme

16. Quelle est votre année de naissance ?

17. Dans quel département/service travaillez-vous ?

18. Quel est votre niveau de formation ?

- École obligatoire École secondaire
 CFC/Maturité/Bac Bachelor
 Master Doctorat
 Autre : _____

Annexe 7

Les résultats du sondage

Les utilisateurs peuvent parfois cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %. Le premier chiffre indique le nombre de personnes et le deuxième représente le pourcentage.

VOUS ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE

1. Pour vous, le développement durable c'est :

Un concept à la mode	7	8%
Le recyclage et le tri des déchets	12	14%
Le respect de l'environnement, l'équité sociale et l'économie durable et solidaire	70	82%
Je ne sais pas	0	0%

2. Etes-vous engagé(e) en faveur du développement durable en dehors de votre activité professionnelle ?



LA VILLE DE GENEVE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE

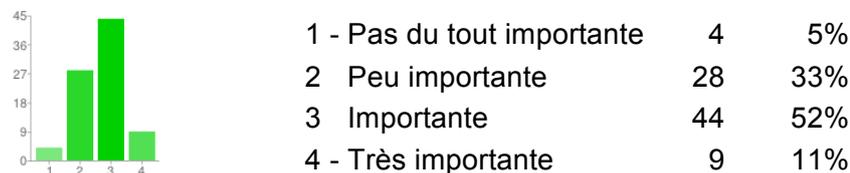
3. Vous sentez-vous concerné(e) par les actions menées par la Ville de Genève en matière de développement durable ?



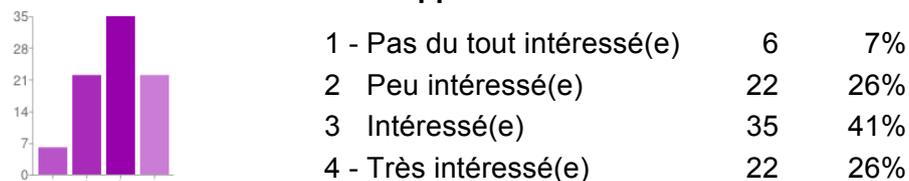
4. En tant qu'employé(e), pensez-vous que la Ville de Genève communique suffisamment sur sa stratégie et ses actions en matière de développement durable ?



5. D'après ce que vous savez, quelle place prend le développement durable à la Ville de Genève ?

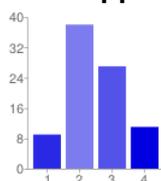


6. Seriez-vous intéressé(e) à mieux connaître les actions de la Ville de Genève en matière de développement durable ?



Un plan de communication transversal et cohérent des actions de développement durable est-il envisageable au sein de la Ville de Genève ?

7. Diriez-vous qu'aujourd'hui vous êtes incité(e) par la Ville de Genève à faire évoluer vos comportements professionnels dans le sens du développement durable ?



1 - Non, pas du tout	9	11%
2 - Non, plutôt pas	38	45%
3 - Oui, plutôt	27	32%
4 - Oui, tout à fait	11	13%

8. Avez-vous assisté à des réunions, conférences ou formations sur le thème du développement durable au cours des 12 derniers mois ?

oui	25	29%
non	61	72%

9. Si oui, dans quel cadre était-ce ?



Travail	21	88%
Personnel	11	46%

10. Si oui, quelles étaient ces actions ?

Conférence par un intervenant	12	46%
Brainstorming / Réunion / Discussion	6	23%
Formation	9	35%
Projet direct de développement durable	15	58%
Autre	3	12%

11. Parmi les dispositifs suivants, quels sont selon vous les plus efficaces pour sensibiliser et mobiliser vos collègues sur les questions de développement durable ?

Expliquer concrètement comment les employé(e)s peuvent participer	57	67%
Montrer les bénéfices qui peuvent être retirés par les collaborateurs	38	45%
Montrer l'exemplarité de l'entreprise	27	32%
Mettre en place des séances de formation sur le développement durable	21	25%
Informar sur les résultats obtenus en matière de développement durable	45	53%
Imposer des changements (de matériel, d'usages, etc.)	36	42%
Donner des consignes qui ont un objectif développement durable (utilisation de papier recyclé, impression recto/verso, etc.)	53	62%
Informar via l'intranet ou via un journal interne	30	35%
Inviter des intervenants extérieurs à venir parler du développement durable	17	20%
Organiser une forme de challenge interne, de remise de prix, visant, individuellement ou par équipe, à récompenser certaines initiatives	13	15%
Prendre en compte les comportements et initiatives individuelles dans les évaluations	21	25%
Projeter des films ou reportages sur le développement durable	10	12%
Autre	11	13%

12. Comment la Ville de Genève communique-t-elle à l'interne sur le développement durable ?

Des panneaux d'information	18	21%
Des affiches à divers endroits	25	29%
Des réunions internes	10	12%
Des messages en bas des e-mails	50	59%
Des formations dédiées à ces sujets	26	31%
Un journal interne / Une newsletter	25	29%
Un guide de bonnes pratiques	6	7%
La diffusion d'articles, de films, etc.	5	6%
Autre	12	14%

13. Par quels canaux souhaiteriez-vous recevoir davantage d'information à ce sujet ?

Des panneaux d'information	17	20%
Des affiches à divers endroits	15	18%
Des réunions internes	12	14%
Des messages en bas des e-mails	11	13%
Des formations dédiées à ces sujets	20	24%
Un journal interne / Une newsletter	29	34%
Un guide de bonnes pratiques	53	62%
La diffusion d'articles, de films, etc.	8	9%
Autre	3	4%

14. Souhaiteriez-vous dans un avenir proche vous impliquer dans des projets et actions de la Ville de Genève en matière de développement durable ?

Je suis déjà très impliqué(e)	16	19%
C'est probable	35	41%
C'est peu probable	24	28%
Non, pas du tout	10	12%

15. Parmi les mesures suivantes, quelles sont celles que vous demandez de faire à votre employeur ?

Diminution des trajets et déplacements	15	18%
Amélioration de la gestion des déchets (tri, recyclage, etc.)	65	76%
Limiter la consommation de matières premières (eau, papier, etc.)	47	55%
Limiter la consommation d'énergie (électricité, gaz, chauffage, etc.)	39	46%
Participer à des actions liées au développement durable	3	4%
Sensibiliser vos équipes ou collègues au développement durable	18	21%
Autre	7	8%

16. Quelles sont les informations au sujet du développement durable dont vous aimeriez avoir connaissance ?

Les actions mises en place par la Ville de Genève	42	49%
Les progrès réalisés à la Ville de Genève	47	55%
Ce que vous pourriez améliorer sur votre lieu de travail	56	66%
Ce que vous pourriez améliorer chez vous	33	39%
Autre	2	2%

QUESTIONS PERSONNELLES

17. Qui êtes-vous ?



18. Quelle est votre année de naissance ?

Moyenne : 1967

19. Dans quel département/service travaillez-vous ?

20. Quel est votre niveau de formation ?

Ecole obligatoire	14	16%
Ecole secondaire	10	12%
CFC / Maturité / Bac	45	53%
Bachelor	14	16%
Master	19	22%
Doctorat	1	1%
Autre	7	8%

Annexe 8

Les interviews

Interview : Monsieur Jean Rossiaud - département de la cohésion sociale et de la solidarité - le 5 mai 2012 à 9h - durée 20 minutes

Pourriez-vous me dire, en quelques mots, ce que vous pensez de la communication interne au sujet du développement durable à la Ville de Genève ?

Il y a eu un gros effort fait depuis 2008 autour de la signature des Engagements d'Aalborg et ensuite des objectifs. Tous les services ont été contactés. Avant ça, il y a eu les correspondants Agenda 21 qui sont plutôt des relais de la cellule Agenda 21 avec le reste de l'administration. A part un ou deux départements où il y a des cellules à l'intérieure des départements mais la plupart des employés de l'administration ne sont pas au courant de la politique en matière de développement durable.

Pensez-vous qu'elle communique suffisamment ?

Il y a eu avant 2007 un système de gestion environnementale qui a été mis en place et puis il a été abandonné pour une raison obscure que je n'ai pas vraiment comprise. Ca aurait été idéal de développer ça dans l'engagement d'Aalborg relatif à la gestion. Par exemple il n'y a pas de consigne sur l'eau en bouteille ni d'étude sur la consommation de papier.

Que pensez-vous d'un guide de bonnes pratiques ?

Il existe mais n'a pas été diffusé correctement. Il a été fait en 2007 sous forme de fiches à poser sur son bureau et que l'on pouvait tourner comme une sorte de classeur.

Recevez-vous des newsletters ?

Non il n'y pas de newsletter provenant du service Agenda 21. Et qui lirait une newsletter ? Avec le travail que l'on a ce n'est surement pas la bonne méthode. Par contre, pour dire ce que fait le service ce serait très bien, pour la communication externe du service. Mais du point de vue de l'efficacité de la mise en œuvre du développement durable je ne suis pas sûr.

De 1995 à 2007, en 12 ans, l'essentiel de l'argent et des forces en ressources humaines étaient sur la communication. En gros les trois-quarts des ressources étaient pour le développement durable et la communication. A partir de 2007, il y a eu un changement de perspectives. Les gens sont assez au courant qu'il faut faire du développement durable, nous le faisons, d'où l'idée de rentrer dans un processus à long terme qui est les Engagements d'Aalborg. Donc l'aspect communication a été un peu laissé de côté et c'est maintenant qu'il faudrait relancer. L'objectif des Engagements d'Aalborg est que chacun, chaque service et chaque département prennent au sérieux le fait de développer les Engagements mais pour ça il n'y a pas de monitoring qui est fait. Si on veut faire travailler l'ensemble des collaborateurs au développement durable il faut reprendre les 10 Engagements d'Aalborg et avoir une stratégie service par service dans le but d'une amélioration et avoir un monitoring. Si je devais communiquer sur le projet, je dirais que maintenant vous rentrez dans les Engagements, indépendamment du fait que ce soit un objectif prioritaire ou pas et puis je proposerais une stratégie d'amélioration continue avec des indicateurs pour pouvoir *monitorer*. Si on arrive à ça on aura plus besoin de faire de communication car les collaborateurs s'en saisissent eux-mêmes, ils produisent la communication. C'est comme cela que ça a été pensé mais pas comme cela que c'est fait.

Qu'est ce qui est le plus efficace ? Informer ? Inciter ? Forcer ?

Il ne faut plus inciter mais ça doit faire partie de leurs cahiers des charges. Ce sont des Engagements qui ont été signés par la Ville et ils doivent le faire. Ce n'est pas pour le plaisir qu'on leur demande de faire ça. On peut dire aux gens de ne plus commander d'eau minérale en bouteille mais on peut aussi l'interdire. C'est ce qui est fait en terme de mobilier par exemple, le service des achats interdits un certain nombre de produits qui ne seraient pas écologiquement responsables ou socialement responsables.

Pour moi il faut que les six directions se saisissent des Engagements et appliquent les 10 Engagements comme une stratégie au sein des départements. Il faut de la volonté politique de mise en œuvre car les textes existent et ont été signés. Ce n'est pas que les gens soient contre mais ce n'est pas pensé.

Que pensez-vous de l'idée des correspondants Agenda 21 ? Est-ce une bonne stratégie de communication ?

Cela dépend de leur cahier des charges et de leur place dans le système. La seule manière si on voulait vraiment que ça fonctionne serait que ce soit les directeurs qui soient en charge d'imposer les choses.

Y a-t-il un risque de doublons entre la communication de l'Agenda 21 et la communication de la part des départements ?

Il n'y a pas de communication. Ni de la part de l'Agenda 21 ni de la part des services. Pas de communication qui inciterait à faire ceci ou cela ou interdirait ceci ou cela.

Si vous pouviez changer quelque chose concernant la communication sur le développement durable que feriez-vous ?

J'ai le sentiment que, premièrement, tout le monde est au courant aujourd'hui qu'il faut faire quelque chose et que ça se fera dans l'amélioration continue. Les gens n'ont pas forcément le temps ni la compétence pour choisir eux-mêmes. C'est souvent perçu comme un poids supplémentaire dans leur travail et il y a toujours plein de fausses bonnes idées. Pour moi la meilleure stratégie serait qu'on passe de la communication à l'action. C'est-à-dire que les directions décident d'un certain nombre d'avancées et expliquent à leurs employés ce qu'ils doivent faire. Il faut communiquer comment appliquer ce qui a été signé. On est plus dans l'information ou chacun doit être responsable, il faut continuer d'en faire car les employés changent, mais il faut imposer des nouvelles pratiques. Du point de vue de l'efficacité c'est mieux de faire quelque chose d'ensemble que de demander à chacun de participer à quelque chose.

Interview : Madame Chiara Barberis - département des finances et du logement - Service Agenda 21 - le 4 mai 2012 à 10h - durée 30 minutes

Pourriez-vous me dire en quelques mots ce que vous pensez de la communication interne au sujet du développement durable à la Ville de Genève ? Pensez-vous qu'elle communique suffisamment ?

Je pense que depuis le début de l'Agenda 21, il y a une dizaine d'année, il y a eu beaucoup d'efforts qui ont été fait au niveau de la communication interne. Il est vrai que ces dernières années nous en avons moins fait mais en même temps je pense que les gens sont beaucoup plus sensibles ou sensibilisés parce qu'il y a eu tout ce travail en amont. Je pense qu'ils sont pas mal informés ou sensibilisés sur des questions plutôt environnementales mais assez peu sur tout ce qui est lié au développement socio-économique ou par exemple aux enjeux de coopération nord-sud. Il faut savoir ce qu'on met dans le développement durable, ce que les gens savent du développement durable. Les gens semblent avoir compris qu'il y a trois facettes mais concrètement le lien est difficile à faire lors de projets de

développement socio-économique. C'est aussi du au fait que l'Agenda 21 s'est construit au début plutôt sur la promotion du système de management environnementale et sur la question de la participation mais sans que cela soit forcément très explicite. Les gens sont passablement informés, ils savent qu'il y a un Agenda 21 à la Ville de Genève. De plus le processus d'Aalborg qui est une stratégie transversale d'objectifs de développement durable fait qu'il y a un certain nombre de gens qui sont impliqués.

Je pense qu'ils sont assez informés mais la difficulté si on vise une communication pour changer le comportement par exemple dans une stratégie d'éco-geste est qu'il faut une information en continue. Il est vrai qu'on a relâché la pression parce que la Ville change de personnel et il faudrait régulièrement relancer les informations pour toujours continuer à sensibiliser sur le fait que ça reste important, que rien n'est acquis.

La difficulté est de savoir comment la communication et l'information modifient durablement le comportement. C'est un peu les bilans qu'on a tiré lors des autres campagnes comme par exemple celle du tabac où il a fallu attendre presque une génération pour que les personnes touchées par les campagnes intègrent le fait qu'il faut changer de comportement. Je pense que c'est la même chose pour le développement durable car il n'y a pas de développement durable sans un changement majeur de comportement. Il faut être dans ce type de communication et c'est très long.

D'où part l'information ? Y a-t-il un risque de doublons entre la communication de l'Agenda 21 et la communication de la part des départements ?

L'Agenda 21 est la porte d'entrée pour le développement durable au sens plutôt généraliste. C'est-à-dire tous les pôles et toutes les thématiques par le biais des Engagements d'Aalborg qui font que l'on touche aux différents domaines traditionnels d'une action publique (mobilité, aménagement,...).

D'autre part, il y a de l'information qui est liée aux politiques sectorielles. Par exemple dans le domaine de l'énergie, la meilleure information est donnée par les gens qui sont dans le domaine de l'énergie. Donc là il y a aussi une information plus technique. Mais il y a une bonne collaboration, une bonne transmission d'information. Il n'y a pas de doublons, l'Agenda 21 ne ferait pas d'informations sur des sujets sectoriels qui sont de la compétence d'un service de la Ville. Nous transmettons de l'information là où aucun service de la Ville qui agit par exemple pour l'agriculture durable, l'économie sociale et solidaire. Ce sont des domaines qui contribuent au développement durable et à la compréhension de ce que c'est.

Est-ce possible selon vous de faire partir l'information d'un seul endroit ? D'avoir un pôle communication à l'Agenda 21 qui redistribuerait l'information ? Par exemple par le biais des correspondants ?

Oui, mais ça dépend sur quoi. Nous communiquons sur la stratégie du développement durable et nous sommes les seuls à le faire. Mais si l'on veut communiquer sur le tri des déchets il y a des services qui sont plus habilités à le faire.

La communication n'est plus une mission en tant que telle. Elle est au service des projets. Cela a changé en 10 ans, il y avait de l'information et de la sensibilisation et la mise en place d'un système de management environnemental. Aujourd'hui on part du principe que c'est toujours plus facile et intéressant de communiquer et d'informer quand on parle de projets très concrets ou quand on parle de thématiques, donc nous avons lié cela. C'est de la communication appliquée et induite des projets. Par exemple sur le programme de développement durable, chaque étape du programme fait l'objet d'une communication interne et externe. Nous avons de la peine à mesurer les effets

concrets et les impacts des choses que nous mettons en œuvre. C'est très compliqué de mesurer et passer du temps à ça empêche d'avancer ailleurs.

Pensez-vous qu'il soit bien de procéder sous forme de directives ?

Les directives ne sont pas forcément la solution car les gens vivent ça comme une sorte de privation de la liberté. Chaque directive est prise comme une contrainte qui prive de liberté. Il est important que les décisions soient sous forme de directives mais qu'elles ne soient pas imposées. Ou alors il faut changer les choses à la source, régler des choses automatiquement comme par exemple des réductions de chauffage. Mais après il y a des plaintes et les gens n'adhèrent pas. Je pense que les gens fonctionnent en terme de valeur et il faut arriver à les toucher dans leurs valeurs pour les faire bouger et surtout durablement. De ce fait quand les gens arrivent chez eux ils continuent et sont convaincus. Si on les force ils le feront sur le lieu du travail et c'est tout, il n'y aura pas de réelle incitation et ne changeront pas durablement hors du cercle professionnel.

Que pensez-vous d'un guide de bonnes pratiques ?

Oui mais ça marche quand le guide arrive au moment où les gens se posent la question. Ce sont des thèmes sur lesquels il y a beaucoup de changement. Nous avons fait une série de fiches pratiques très bien faites avec des réponses pour chaque thème. Pour autant que ces fiches aient été utilisées, ce qui étaient difficiles c'était de tenir ces fiches à jour sur le long terme car les technologies changent, les pratiques peuvent changer et les gens qui sont répondant dans l'administration également. C'est un peu comme une course sans fin. La solution pour ce genre de chose est l'humain, il faut des gens qui soient complètement là-dedans et qui peuvent répondre à n'importe quelles questions. Fondamentalement les gens ne sont pas du tout contre mais ce qu'il manque c'est le temps. Il faudrait créer un service humain qui peut être appelé pour aider les autres à bien faire. Les formations sont très bien et très utiles. L'idéal, mais en terme de coût et d'organisation cela semble compliqué, serait de faire des formations sur-mesure selon le métier pratiqué. Par exemple, il y a eu une formation spéciale pour les concierges et le nettoyage écologique, cette formation était obligatoire. Les gens se sentent beaucoup plus concernés quand c'est leur domaine.

Interview : Madame Virginie Todeschini - département de la culture et du sport et correspondante Agenda 21 - le 31 mai 2012 à 14h30 - durée 30 minutes

Comment se passe les rendez-vous des correspondants Agenda 21 ?

On se retrouve une fois par mois pendant 2 heures. Il y a souvent des rendez-vous où il n'y a pas tout le monde car les agendas sont chargés. Ces réunions sont courtes, j'ai donc tendance à synthétiser énormément. Je rattache les correspondants Agenda 21 aux Engagements d'Aalborg. Nous abordons d'autres sujets au cours de réunions mais le principal reste lié aux Engagements d'Aalborg.

Pensez-vous que cela fonctionne bien ?

L'idée est très bonne. C'est court mais c'est dur de consacrer plus de temps à ça. Les Engagements d'Aalborg sont un processus qui prend beaucoup de temps et qui est assez lourd et ça prédomine un peu trop lors des rendez-vous.

Pensez-vous que la ville communique suffisamment à l'interne sur le développement durable ?

J'ai uniquement la vision à l'interne de nos objectifs qui concerne les Engagements d'Aalborg. Mais je ne connais pas les détails liés au

développement durable. Je reçois de nombreux messages que je distribue au sein du département mais il est difficile de savoir à qui s'adresse quoi. Il n'y a pas forcément quelqu'un qui s'intéresse au développement durable dans chaque service. J'essaie de transmettre les informations au maximum de gens en ciblant le mieux possible mais cela reste très compliqué.

Est-il possible, selon vous, de regrouper l'information au sein de l'Agenda 21 afin de permettre une centralisation et qu'ensuite ce soit eux qui redistribuent l'information grâce notamment aux correspondants ?

Ca me semblerait beaucoup plus efficient. C'est un travail conséquent mais l'Agenda 21 a une grosse équipe et s'il pouvait faire ce travail là ce serait plus efficace. Cela permettrait également de le valoriser en tant que service Agenda 21 de la Ville. Le fait de centraliser les informations me semble très logique ! J'ai une vision assez transversale car j'ai travaillé sur des projets transversaux et il est important de regrouper l'information afin de la distribuer correctement à l'interne et à l'externe. Après il y a des services qui sont plus aptes à communiquer sur leur travail comme le service handicapé et culture.

Pensez-vous que les gens savent ce qu'est le développement durable ?

J'ai du mal à associer les trois pôles. Je ne suis pas initiée spécialement au développement durable et quand on m'en parle je pense tout de suite écologie. Les gens sont peut être au courant mais il manque une information équitable sur chacun des thèmes.

Avez-vous reçu des informations de la part de la Ville ?

Nous recevons des choses mais pour les personnes qui s'impliquent vraiment. Il faut vraiment s'y intéresser pour lire les brochures et suivre les formations. Ca ne touche pas forcément les gens qui ne connaissent pas encore, c'est très ciblé. Le problème à mes yeux c'est que quand on est dedans on est bombardé par l'information mais sinon on peut très bien passer à côté. De plus, il faut avoir le temps. Tous les gens sont sensibles au développement durable mais peu s'impliquent vraiment, faute de temps.

Nous sommes plutôt bien informés, il y a des mots pour réduire la consommation d'énergie, du papier recyclable, pour les événements on utilise de la vaisselle recyclable, la mobilité douce etc. Il y a beaucoup de chose mises en place, beaucoup d'actions. C'est important de montrer du concret.

Que pensez-vous d'un guide de bonnes pratiques ?

Je pense que les gens sont intéressés. C'est quelque chose de concret qui parle et qui touche tout un chacun.

Qu'est ce que vous amélioreriez ?

Je pense que ce qui est intéressant c'est de mettre en avant les trois pôles. Il ne faut pas être restrictif et bien mettre en avant le côté social et économique car c'est tout aussi important et ça touchera beaucoup plus de monde !

Le site internet regorge d'information mais de nouveau il faut prendre le temps de le parcourir et de se perdre dans les pages. Il faudrait peut-être une petite banderole en haut du site avec des messages qui passent pour sensibiliser, des chiffres clés, des exemples concrets sur l'avancement, etc.

Le VGmag et le Vivre à Genève sont deux magazines qu'il faut garder car ils sont efficaces et très appréciés. Le VGmag touche tous les employés à l'interne. Ce que je reprocherais c'est qu'on est toujours un peu trop dans les grandes idées et pas assez dans les petites informations et actions concrètes.

Annexe 9

Check-list pour un plan de Communication Qualité

Message Sujet	<ul style="list-style-type: none"> • Quel message essentiel veut-on transmettre ? • Quels en sont les points clés ? • Est-ce un sujet délicat compte tenu du contexte ? • Quel enjeu représente-t-il pour les cibles ? • Quels aspects mettre en évidence pour susciter les réactions, favoriser le consensus ?
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles personnes sont les mieux à même de réaliser l'action ? • Quelle aide éventuelle leur apporter dans la préparation, la mise en œuvre, l'évaluation ? • Ont-elles les compétences requises pour maîtriser cette communication ? • Est-il opportun de charger les responsables hiérarchiques de cette communication ?
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Qui doit faire quoi ? Dans quels délais ? • Quels moyens mettre en œuvre ? • Quand prévenir les destinataires ? Comment ? • Les préalables sont-ils satisfaisants ?
Budget	<ul style="list-style-type: none"> • A-t-on défini qui prend en charge financièrement l'opération ? • Quel est le budget alloué ? • Dispose-t-on de devis ?
Supports	<ul style="list-style-type: none"> • Quels supports prévoir ? • A quel moment les introduire efficacement ? • Comment exploiter ces supports : tour de table, atelier, débat ?
Cohérence avec d'autres actions	<ul style="list-style-type: none"> • Quels liens établir avec des actions menées dans le passé ou en parallèle ? • Comment mettre en valeur la continuité, les convergences, les complémentarités avec d'autres actions ?
Points critiques	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est ce qui est susceptible de réduire l'efficacité de cette action de communication, ou de la faire échouer ? • Comment prendre en compte ces points critiques dès le départ ? peut-on atteindre les objectifs dans les délais prévus et avec les personnes envisagées ?
Evaluation de l'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Comment connaître l'opinion des destinataires ? • Comment mesurer les effets de cette action ? • Comment optimiser le retour d'expérience ?

Source : **CERKEVIC**, Chantal. *Piloter la communication qualité* : p.34-35

Annexe 10

Le guide des bonnes pratiques du développement durable

LE GUIDE DES BONNES PRATIQUES du développement durable

Communication interne



VAL de
MARNE
Conseil général

Je pars de chez moi

7 H 45

J'adopte des comportements nouveaux en voiture

Je DÉMARRE
DOUCEMENT
et je conduis de
MANIÈRE SOUPLE

7 H 50



Je ne me
gare pas n'importe
où, je respecte les
EMPLACEMENTS
POUR PERSONNES
HANDICAPÉES

Si mon véhicule
est mixte,
j'utilise en priorité
la fonction GPL



J'évite de mettre
LE CHAUFFAGE
ET
LA CLIMATISATION

8 H 05

Je pratique le
CO-VOITURAGE



8 H 10

Je change mes modes de transport

Je ne me déplace
pas en voiture
pour les
PETITS TRAJETS

8 H 12



Je viens plus
souvent à pieds
ou en deux roues



J'utilise
plus souvent
les TRANSPORTS
EN COMMUN



Changer vos modes
de transport pendant
la journée de travail,
VOIR PAGE 12

NOTES

- 4 -

Le Conseil général s'engage

- Mettre en place un plan de déplacement du personnel.
- Faire connaître l'offre de transports sur chacun des sites départementaux.
- Matérialiser des parkings à vélo.
- Inclure, lors de rénovation de bâtiments, des vestiaires et des douches.
- Lancer une étude avec la Direction des ressources humaines pour un contrôle plus rigoureux de l'utilisation des titres de transports.
- Repenser limitativement le stationnement.
- Ouvrir la négociation avec le STIF (Syndicat des transports d'Ile-de-France) pour le renforcement de la ligne de bus 281 (Créteil) ou la création d'une ligne express Mondor-Europarc.
- Explorer la voie du co-voiturage en lien avec le portail Internet www.CG94.fr.
- Soutenir le projet Orbival, la première ligne de métro de banlieue desservant d'Est en Ouest le Val-de-Marne.

Je pars de chez moi



7 H 45

Les déplacements domicile-travail en voiture
des agents des sites administratifs centraux
représentent chaque année

3 millions de km

> soit plus de 74 fois
le tour de la terre



- 5 -

J'arrive au travail

8 H 30

J'organise ma journée	8 H 35	Pour des raisons de LUMINOSITÉ et de CONDITIONS DE TRAVAIL , mon bureau est installé à côté d'une fenêtre	
L'été, s'il fait très chaud, j'éloigne mon bureau de la fenêtre			
8 H 40	Si j'ouvre une fenêtre, je vérifie que LE CHAUFFAGE OU LA CLIMATISATION sont éteints		J'éteins les lumières quand la luminosité est suffisante
	Je paramètre MON ÉCRAN pour qu'il se mette en veille après 10 mn de non utilisation	en veille	
Je n'allume LES PÉRIPHÉRIQUES (imprimante, scanner) que si nécessaire	8 H 50	Dès que le froid se fait sentir, je ferme les portes extérieures, même s'il y a un SAS	Des conseils pour imprimer moins, VOIR PAGE 18

NOTES _____

Le Conseil général s'engage

Pour des constructions durables pour tous

- Adopter les critères de Haute Qualité Environnementale (HQE) pour la construction des bâtiments (engagement n°126 du projet départemental).
- Concevoir des locaux évolutifs et sobres, permettant leur adaptation dans le temps et répondant à la structure et au fonctionnement des services.
- Isoler les locaux techniques pour le confort des agents.
- Former les agents de la Direction des bâtiments à la Haute Qualité Environnementale (HQE).
- Établir un diagnostic des bâtiments du Département en terme de qualité d'usage et de consommations énergétique et d'eau.
- Effectuer les choix à partir d'un raisonnement en terme de coût global (investissement + fonctionnement), en anticipant les coûts de maintenance.
- Nommer dans chaque bâtiment un référent développement durable.
- Étudier les conditions de réalisation d'un centre administratif unique en remplacement des multiples sites centraux.



J'adopte une attitude citoyenne

9 H 00

Lorsque je m'absente, je signale où je vais	Nous mettons EN COMMUN l'agenda du service	Je stocke mes données sur un espace disque accessible à tous ceux qui peuvent en avoir besoin	Je n'hésite pas à partager mon matériel avec mes collègues
 Je respecte la LOI SUR LE TABAC	Je fais partager mes gestes DÉVELOPPEMENT DURABLE à mes collègues	Lors de l'entretien annuel, nous faisons un point consacré à la prise en compte du développement durable dans mon activité	Je me présente au téléphone
Je demande la mise à jour de mes coordonnées sur Intranet	Je rédige de façon SIMPLE ET COMPRÉHENSIBLE pour tous	J'identifie les collègues et les services susceptibles d'être associés à mon projet	Je diffuse mes INFORMATIONS UTILES aux collègues, après vérification
J'évalue les conséquences de mes projets et actions pour mon travail, mes collègues et partenaires	UN CONTACT ET SES COORDONNÉES sont présents sur chaque document publié	J'accuse réception des messages qui me sont adressés et qui nécessitent une réponse	Les services disposent d'une CARTOGRAPHIE DE LEURS MISSIONS sur « qui fait quoi » et les dossiers en cours
Pas de développement durable sans participation	J'identifie, pour chaque projet, les interlocuteurs externes pouvant apporter leur point de vue	9 H 25	J'associe ces interlocuteurs à toutes les étapes du projet : dès l'élaboration, pendant la mise en œuvre et au moment de l'évaluation

NOTES _____

Le Conseil général s'engage

- Développer la gestion par projet.
- Rédiger une charte de la concertation.
- Développer le management participatif dans les services.
- Évaluer nos politiques publiques au regard du développement durable.
- Réaliser une charte du management.

9 H 00

Et vous ?

Combien de fois par semaine vous arrive-t-il de chercher un contact, une information, un collègue ?



J'organise une réunion

10 H 00

<p>À moins que des partenaires ou des usagers n'y soient conviés, je n'organise pas de réunion après 17h30</p>		<p>Le lieu de la réunion est choisi en fonction du lieu de travail du plus grand nombre de participants</p>	<h2>10 H 05</h2>
<p>Pour se préparer, l'ordre du jour est annoncé à l'avance à tous les participants</p>	<h2>10 H 15</h2>	<p>J'envoie à chacun la liste des participants, afin d'échanger des informations et d'organiser le CO-VOITURAGE</p>	
<h2>10 H 25</h2>	<p>Je n'invite que LES PERSONNES INDISPENSABLES à la réunion</p>	<h2>10 H 30</h2>	<p>Je cadre et respecte les horaires de la réunion</p>
<p>Une réunion commence à l'heure et ne finit pas en retard</p>		<p>Chaque réunion fait l'objet d'un COMPTE RENDU diffusé à l'ensemble des participants</p>	
<p>La réunion de service, un lieu de dialogue et d'anticipation</p>	<p>Si les réunions de service n'existent pas dans mon service, j'en fais LA DEMANDE</p>	<h2>10 H 55</h2>	<p>Si je suis cadre, je veille à ce que des réunions de service soient organisées RÉGULIÈREMENT</p>

NOTES _____

-10-

Le Conseil général s'engage

- Fournir des salles de réunion de capacité suffisamment grande.
- Former les agents au fonctionnement du travail en équipe et à la **conduite de réunion**.
- Fournir des alternatives aux réunions (téléconférences).

J'organise une réunion

10 H 00

Une réunion de 2h rassemblant 30 personnes, coûte environ **1260 €** à la collectivité, en seul coût de personnel...
 > sans compter le temps passé à l'organisation, dans les transports, le papier utilisé, l'électricité, etc.

Elle a intérêt à être utile cette réunion !



Je me rends en réunion

11 H 00

Je vais en réunion	Je signale à mes collègues que je m'absente	11 H 25	Je transfère ma ligne sur le poste d'un collègue, ou l'un d'eux s'engage à intercepter mes appels
Je limite mes déplacements	Puis-je REPLACER cette réunion par un appel téléphonique ? Une courriel ? Une conférence téléphonique ?		Ai-je intérêt à prendre une voiture ?
Je pense au CO-VOITURAGE : je contacte mes collègues proches géographiquement	Je fais RÉGULIÈREMENT vérifier mon véhicule de service auprès du parc automobile départemental	Je me comporte au volant d'un véhicule de service COMME si c'était mon propre véhicule	Je prends les TRANSPORTS EN COMMUN ou j'emprunte un VÉLO 
11 H 45	Je préfère l' escalier à l' ascenseur		 Plus de conseils transports , VOIR PAGE 4
Après la réunion	Je remets en place les chaises et je débarrasse la table	J' éteins les lumières et je ferme les fenêtres	

NOTES _____

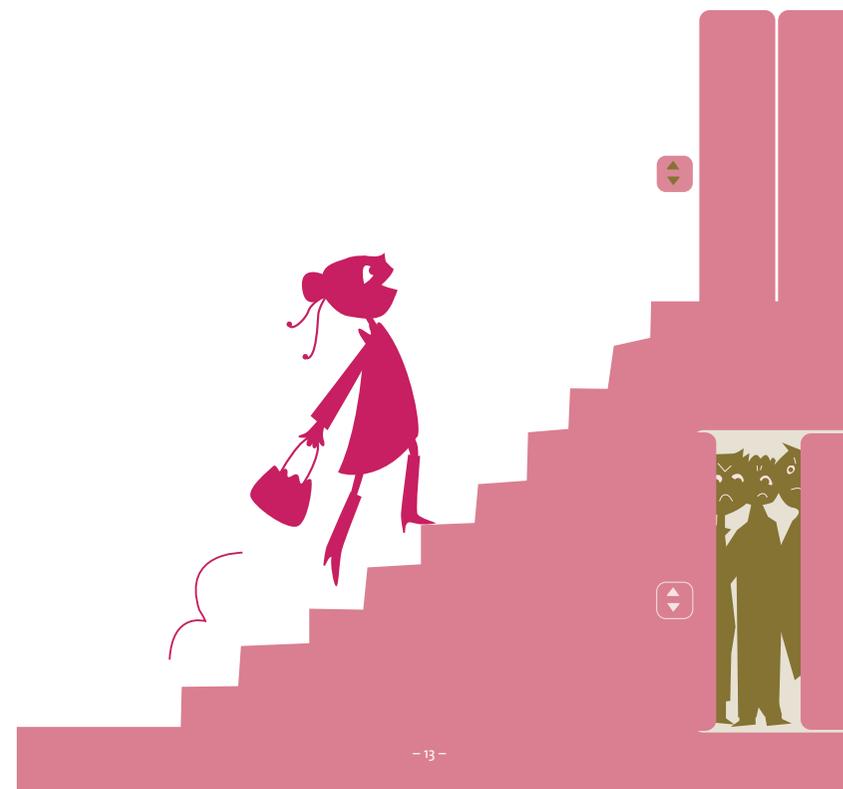
Le Conseil général s'engage

- Poursuivre la mise en œuvre de l'**engagement 125 du projet départemental** : remplacement progressif du parc automobile du Conseil général par des véhicules propres.
- Attribuer en priorité les **véhicules GPL** (gaz de pétrole liquéfié) aux agents volontaires.
- Se porter candidat pour le test de prototypes de **véhicules propres**.
- Doter les services volontaires de **vélos de services**.
- Former les chauffeurs et les huissiers à l'**éco-conduite**.
- Faciliter les réunions téléphoniques.
- Mutualiser les véhicules en créant des **pools de véhicules** dans chaque bâtiment central et charger ces pools de véhicules d'une véritable compétence transport.
- Pour les déplacements professionnels, lancer une étude visant à la création d'une **carte magnétique de transport** valable sur tous les réseaux départementaux.

Je me rends en réunion



11 H 00



Je passe à table

12 H 00

Avant de partir déjeuner, j'éteins l'écran de mon ordinateur	12 H 00	Si je déjeune en dehors du bâtiment, j'essaie de faire du co-voiturage	À TABLE, j'évite LE GASPILLAGE
J'opte pour des fruits et légumes de saison, les produits biologiques ou issus du commerce équitable		Je favorise les produits qui contiennent LE MOINS D'EMBALLAGE	
L'eau, notre bien commun	Je ne laisse pas couler l'eau inutilement notamment pendant que je me lave les mains	12 H 15	J'évite D'OUVRIR les robinets en GRAND
12 H 23	J'évite d'utiliser de l'eau chaude si ce n'est pas nécessaire	 Lorsqu'un ROBINET FUIT , je le signale immédiatement	12 H 30
Je BOIS de préférence de l'eau du robinet 	J'offre une tasse à mon collègue pour qu'il N'UTILISE PLUS DE GOBELET	J'utilise une carafe à eau plutôt que des bouteilles en plastique	EN CRÈCHE ▶ Je fais attention à la consommation d'eau lorsque je change un enfant ▶ Je récupère l'eau des jeux d'eau pour l'arrosage des plantes

NOTES _____

Le Conseil général s'engage

Restauration

- Proposer des **produits de saison** dans les restaurants.
- Favoriser, dans les cadres des **marchés publics**, les produits maraîchers.
- Privilégier l'achat de produits **sans trop d'emballage et avec des contenants recyclables**.
- Proposer un large choix de **salades froides, fruits et légumes**.
- Privilégier des **produits labellisés** issus du commerce équitable ou de l'agriculture biologique, sans OGM (Organisme Génétiquement Modifié).
- Acheter des appareils électroménagers à **faible consommation d'énergie**.
- Proposer aux enfants des crèches et aux collégiens des **produits biologiques et de saison**.

Gestion de l'eau

- Privilégier la **récupération d'eau pluviale** pour arroser les espaces verts, alimenter les chasses d'eau, laver les véhicules du parc auto, etc.
- Alimenter les fontaines à eau par l'eau des villes.
- Remplacer les **bouteilles d'eau minérale** par des carafes.
- Évaluer sur un bâtiment test, dès 2007, les coûts d'investissement et les économies d'eau générés par des équipements (chasses d'eau double débit, mitigeurs et robinets de type « presto »...).

La consommation d'eau des bâtiments administratifs et sociaux du Conseil général est de **315 000 m³** d'eau par an
 > soit **32 307 grandes bouteilles** par an et par agent.

Je passe à table

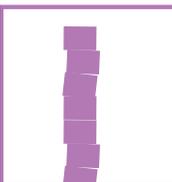


12 H 00



J'appelle un prestataire

14 H 00

<p>Nos achats sont durables et responsables</p>	<p>Avant tout achat, je connais les effectifs concernés de manière précise et les besoins de chacun</p>		<p>J'interroge les utilisateurs AVANT D'ACHETER</p>
<p>14 H 20</p>	<p>Je ne fais PAS DE STOCK</p>		
<p>J'intègre petit à petit des critères sociaux et environnementaux dans mes achats</p>		<p>Je préfère les produits qui durent plus longtemps et qui sont réparables</p>	<p>14 H 35</p>
<p>Je considère les achats comme si je les payais personnellement</p>	<p>Je retiens la proposition la plus socialement ...</p>		<p>... et environnementalement RESPONSABLE</p>
<p>Je favorise les produits recyclés de qualité...</p>	<p>... et les produits recyclables et réparables</p>	<p>Je limite mes commandes de fournitures au STRICT NECESSAIRE</p>	

NOTES _____

Le Conseil général s'engage

Dépenses publiques

- Faire profiter budgétairement les services de tout ou partie des **économies qu'ils auront réalisées.**
- Déterminer les **critères « développement durable »** à prendre en compte pour l'attribution des marchés publics.
- Prendre en compte le **coût global** et pas seulement le coût d'acquisition lors de tout achat.
- Se poser, par principe, la question de la **validité de tout achat.**
- Mettre en ligne sur Intranet une **boîte à idée** pour que les **utilisateurs puissent évaluer les consommables** fournis par la logistique.
- Inciter, dans les marchés de nettoyage, les entreprises à acheter des **produits non agressifs.**



J'envoie une note à un autre service

16 H 00

Je consomme moins de papier...	... sans réduire l'information que je transmets aux autres !		16 H 15
Je préfère le COURRIEL AU PAPIER	16 H 30	Dans mon service, nous ne commandons plus que du PAPIER RECYCLÉ	
	Je n'imprime mes courriels et autres documents que lorsque c'est nécessaire	Si mon matériel n'est pas adapté, la logistique me le signalera	16 H 35
Quelques trucs pour imprimer moins		J'imprime les essais SUR LE VERSO d'une feuille déjà imprimée	Je fais des efforts de pagination pour que mes documents prennent le moins de place possible, tout en restant lisibles
16 H 55	J'imprime et photocopie en recto-verso en mode brouillon et en noir et blanc		

NOTES _____

Le Conseil général s'engage

Réduction du papier

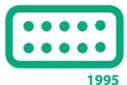
- N'expédier aucun document chez les agents qui ne puisse être distribué sur le lieu de travail ou envoyé par courriel.
- Acheter du papier à des entreprises garantissant la replantation d'arbres.
- Favoriser la fourniture de papier recyclé aux agents.
- Mettre en place la dématérialisation des actes administratifs.
- Diffuser les dossiers lourds (ex. rapport d'activité, budget) par CD Rom plutôt que sur papier.
- Mettre en ligne les abonnements à la presse et aux revues spécialisées.
- Diffuser les notes par courriel ou Intranet.
- Favoriser l'impression des supports de communication sur du papier recyclé.
- Mettre à disposition de chaque agent l'accès à une boîte à lettre électronique.
- Proposer une formation à la messagerie électronique.
- Créer une charte graphique unique pour tous les courriers des services départementaux, et supprimer les papiers à en-tête spécifiques.
- Privilégier, dans les services de petite taille, la mise en ligne des imprimantes plutôt que la multiplication des imprimantes individuelles.
- Étudier l'opportunité de raccorder les photocopieurs en ligne pour les utiliser comme imprimantes.
- Engager sur tous les bâtiments départementaux la récupération du papier.
- Tester sur un service imprimant habituellement des documents volumineux l'intérêt des imprimantes recto-verso.

J'envoie une note à un autre service



16 H 00



<p>J'évite le gaspillage</p>	<p>J'utilise le verso des feuilles imprimées pour mes brouillons ou nos correspondances internes</p>		
<p>J'évite d'envoyer un document à de multiples destinataires lorsque je sais qu'il finira à la poubelle rapidement</p>		<p>17 H 15</p>	<p>Pour le courrier interne, j'utilise les enveloppes internes</p>
<p>Je trie</p>	<p>17 H 35</p>		<p>Cartouches d'encre, bouchons JE TRIE</p>
		<p>Dans les structures de santé, un responsable rapporte les médicaments périmés en pharmacie ou au fournisseur</p>	<p>17 H 40</p>
<p>En crèche</p>	<p>J'apprends aux enfants à jeter dans la poubelle</p>		

NOTES _____

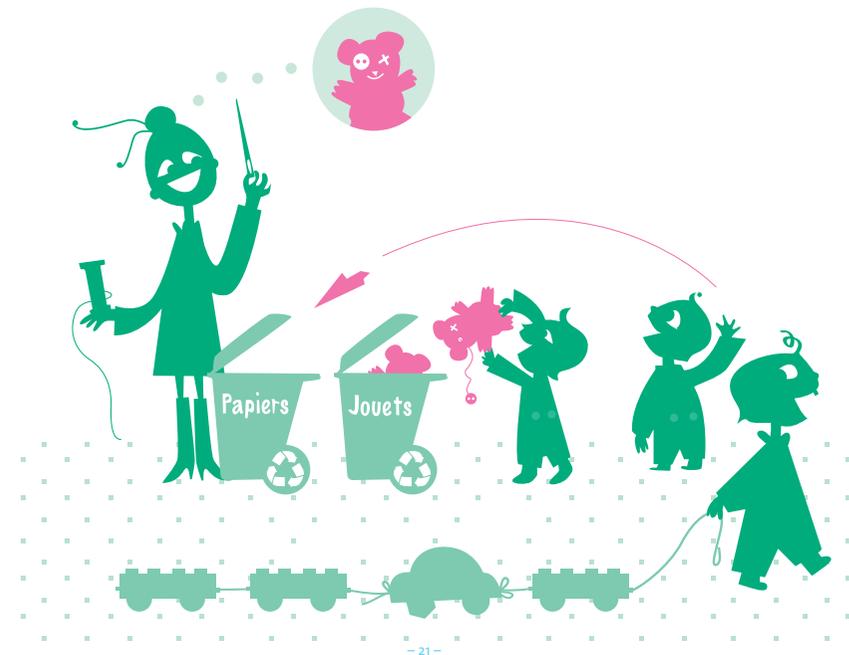
Le Conseil général s'engage

Gestion du matériel

- Réparer le matériel plutôt que de le jeter, lorsque cela est raisonnablement possible.
- Donner à des associations le matériel qui ne sert plus, et les composants informatiques à des filières de revalorisation.
- Disposer des sacs poubelles de taille adéquate pour ne jeter que lorsqu'ils sont pleins.
- Acheter des produits recyclables et réparables.

Dans les crèches

- Donner une seconde vie aux jouets en les offrant ou en les faisant réparer par des associations.
- Apprendre aux enfants à jeter leurs déchets et à trier.
- Créer un guide des bonnes pratiques en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement dans les crèches.



Je quitte le travail

18 H 00

Je laisse
les lieux
aussi propres
que je les ai
trouvés



Je ne jette rien
dans les cuvettes
ou les éviers

18 H 05

Je rends mon poste
ACCESSIBLE
aux personnes qui
font le ménage !



18 H 15

J'éteins
LA LUMIÈRE
...



ET

... j'éteins
**LES APPAREILS
ÉLECTRIQUES**
(ordinateur, écran,
imprimante
et photocopieuse)



Et si j'acceptais
que le ménage
de mon bureau
soit fait
PENDANT
mes heures de travail ?



**Lundi,
c'est les
vacances**

Je gère mes jours
de RTT et de congés
en concertation
avec mes collègues

18 H 50

Je réduis mon impact
sur l'environnement
en changeant mes
modes de transport,
VOIR PAGE 4

NOTES _____

Le Conseil général s'engage

Gestion du matériel

- Avant de mettre en place les énergies renouvelables, **penser aux actions et processus économes en énergie.**
- Mieux gérer la température dans les constructions nouvelles par un travail sur l'isolation et l'éclairage naturel.
- Régler et entretenir régulièrement la climatisation.
- Donner aux agents une information sur la manière de mieux utiliser climatisation et chauffage.
- Diminuer ou couper le chauffage le soir et le week-end, mais le remettre en marche suffisamment à l'avance pour qu'il ne fasse pas froid lorsque les agents arrivent.
- Lancer un **plan d'économie d'énergie et d'utilisation d'énergies renouvelables** dans les bâtiments départementaux.
- Éteindre complètement les locaux **entre 20h et 7h du matin** (sauf impossibilité technique et/ou réglementaire).
- Expérimenter sur un **bâtiment test** les mesures suivantes :
 - développement des énergies renouvelables,
 - limitation du chauffage et de la climatisation de masse,
 - installation d'interrupteurs dans tous les bureaux qui n'en disposent pas,
 - installation d'un système d'éclairage automatique dans les toilettes
 - achat d'ampoules à économie d'énergie.

Je quitte le travail



18 H 00

LES AUTRES PROPOSITIONS
DU CONSEIL GÉNÉRAL

**pour des
bâtiments
durables
pour tous**

voir page 7

Un écran qui n'est pas éteint le soir,
coûte **30 €** par an.

**Nous sommes plus
de 3800 agents à être
équipés d'un ordinateur.**