



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Conduire le changement

Communication – Concertation – Déclinaison

Afin de compléter la partie en lien avec la définition, l'exécution et l'évaluation de la stratégie (décrite dans la partie Agir pour un monde durable, section Collectivités, méthode des Neuf Etapes, H. Rohm), pour la mise en œuvre des ODD, nous vous recommandons de prendre en compte 4 grandes activités essentielles dans son plan d'action. Cela est aussi applicable aux entreprises et peut compléter la section Entreprises également.

Ainsi, nous suggérons la mise en place de 4 plans :

- **Un plan de communication**, sur toute la durée du changement,
- **Un plan de conduite du changement**, en analysant les résistances et évolutions souhaitées,
- **Un plan de concertation** avec une communication sur ce qui a été retenu, ce qui est déjà mis en place, ce qui n'a pas été retenu par les parties prenantes
- **Un plan de déclinaison**, pour faire descendre la stratégie en cascade au niveau des directions et des individus



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Plan de Communication, sur toute la durée du changement

Lorsque la stratégie sera définie, il conviendra de définir la stratégie de communication de la Ville ou du Territoire Durable ODD (agglomération, département ou région). Le contenu pourrait être basé sur votre démarche : le contexte (les ODD, l'ONU, Vos enjeux) et la nécessité d'agir, le plan communal, la vision à moyen ou long terme, les objectifs, les nouveaux programmes d'actions spécifiques, les premiers succès (ou succès du passé), les actes citoyens remarquables, les indicateurs de durabilité, et ce que vous voulez atteindre ensemble.

Des messages différents peuvent être communiqués en fonction des différents publics : élus, agents, personnels des structures socio-économiques, écoles, associations, entreprises, population, bailleurs de fonds, autorités nationales, presse, etc.

La stratégie de communication pourrait prendre en compte l'approche globale – notre feuille de route Ville / Territoire Durable ODD - et ensuite une communication plus ciblée, par grand thème stratégique ou grand programme, en n'oubliant pas lors de chaque communication de rappeler brièvement le contexte global sur la politique publique intégrant les ODD (trop souvent le fait de ne pas redonner une vue d'ensemble donne l'impression que rien n'est fait par ailleurs).



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Différents supports de communication peuvent être conçus : utilisation de la campagne de (ex. Fondation Elyx¹, experts sur la communication des ODD, campagne de AIODD « 17 semaines sur les 17 ODD », etc.), des affiches, vidéos, site internet, réseaux sociaux, messages radios, etc.

Vous pouvez aussi vous inspirer des modes et techniques de communication sur les ODD de Connectaid, une ONG présidée par Gaëlle Mogli, travaillant par ailleurs avec Adam Rogers, expert du PNUD et auteur d'un ouvrage sur la communication digitale. Ils ont organisé récemment un Sommet sur la Communication sur les ODD.

Publics	Objectif	Support	Période	Communi- cation
Elus				
Agents				
Établissements publics				
Associations				
Citoyens				
Autres parties prenantes				

Certaines actions vont déterminer le type de support qui sera le plus adapté. Par exemple, pour une information générale sur la Ville / Territoire Durable ODD et l'implication

¹ La Fondation ELYX, est sous l'égide de la fondation FACE, Fondation pour l'Action Contre l'Exclusion. Elle se positionne en tant que « l'Ambassadeur digital des Nations Unies » #1OTOGO www.elyx.net



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

de la population, on aura une grande affiche dans la ville. Pour changer les comportements et éviter l'incivilité, de petites affiches avec deux exemples, une qui montre ce qu'il ne faut pas faire et l'autre qui montre ce qu'il faut faire. Pour la consultation, émettre une question : « Qu'est-ce qui vous paraît prioritaire pour l'avenir ? », etc.

Plan de conduite du changement

Il est important de pouvoir analyser les résistances, que ce soit en interne (eh oui, cela est possible !) ou en externe, afin de pouvoir les lever. Sur cette base, il sera utile d'identifier les différents publics, les niveaux de résistance, les actions à engager et les messages clés auprès des chacun des acteurs.

Publics	Résistances	Messages à diffuser	Actions à engager
Elus			
Agents territoriaux : Services techniques, Espaces Verts, Démocratie Participative, Finance, RH...			
Etablissements publics - école, crèche, lieux culturels...			
Associations			
Citoyens			
Autres parties prenantes			



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Plan de Concertation

Si votre Ville ou Agglomération souhaite être exemplaire en termes de développement durable, elle le sera peut-être aussi en termes de démocratie participative (ODD N°16). Cela impliquera de bien prendre en compte toutes les parties prenantes, y compris au niveau interculturel et inter-religieux, comme le fait brillamment la Ville de Parcelles Assainies au Sénégal, impliquant les citoyens quelles que soient les différences – les chrétiens, les musulmans, les opposants, toutes les ethnies, les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, etc. La concertation implique aussi de pouvoir bien analyser les risques et les fragilités actuelles de votre organisation, y compris celles que les habitants ont pu observer, afin de bien maîtriser la communication sur certains sujets sensibles.

Au sein des entreprises, il est aussi essentiel de pouvoir associer les parties prenantes et les associer à la réflexion, tout en ayant une écoute sur leurs besoins et attentes spécifiques.

Dans toutes circonstances, il sera important de valoriser ce vaste processus de concertation que la ville pourrait engager, initié bien en amont de la définition de la nouvelle politique, avec un diagnostic partagé complet, si possible. Si la démarche n'est pas participative dès le départ, pour des questions de volonté politique ou autres raisons (temps, risques...), elle pourrait l'être plus tard pour la mise en œuvre des projets. Il sera utile d'identifier les projets spécifiques ou thématiques que la ville souhaite mettre à



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

concertation. Cela impliquera aussi de faire le suivi en interne avec les services, en les impliquant, puis en faisant remonter les propositions des habitants mais aussi et surtout en créant la culture de la participation citoyenne... car les barrières entre les élus et les services et les habitants sont plus épaisses que ce que l'on peut imaginer. Il faudra ensuite s'assurer d'une validation politique sur ce qui a été proposé par les habitants et qui pourra être réalisé (ou non), car ce maillon est parfois manquant. Souvent les services sont dans l'attente de réponses claires, de la part des élus... et le flou demeure. Enfin, il faudra faire un retour auprès de la population, notamment les personnes impliquées dans la concertation, sur ce qui a été retenu ou non, sur les avancées et ce qui se fera.

La concertation génère de l'appropriation... et les personnes engagées deviennent de bons « relais » et facilitateurs.

Rien n'est pire que de susciter la démobilisation et le désappointement en ne menant pas ces processus dans la clarté et jusqu'à leur terme, comme le font remarquer certains citoyens. Chacun peut comprendre que certaines propositions n'ont pas été retenues mais chacun a aussi le droit de savoir et d'avoir connaissance des raisons. On ne consulte jamais sans conséquences – positives ou négatives ! Les ODD 16 et 17 rejoignent ici une ancienne préoccupation de démocratie plus participative et interactive au niveau du terrain local, du milieu de vie. Dans certains cas, il existe également la possibilité de faire un référendum municipal.



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Plan de Formation et déclinaison de la stratégie

L'ensemble des ODD doivent être présentés aux élus et agents territoriaux, à tous les niveaux, ainsi qu'aux associations et autres parties prenantes. Plusieurs approches doivent être intégrées, à la fois les éléments théoriques sur les enjeux, des informations sur la stratégie, sur les projets concrets, des travaux dirigés et la connaissance des bonnes pratiques à travers des actions concrètes. Des visites peuvent aussi être envisagées, en complément, chez un agriculteur ou au sein d'une entreprise pour voir « la durabilité en action » et ainsi bien comprendre l'importance de l'innovation et la capacité à faire « autrement ».

Un plan de formation doit donc être mis en place afin de former les acteurs en interne et externe sur les ODD pour renforcer leur compréhension de cette nouvelle « matière » qu'est la durabilité, et leurs compétences. Des formations régulières existent au sein de structures (ex. Comité 21, 4D, AIODD...) ou ligne (MOOC sur les ODD). Cela peut se faire également en fonction des objectifs spécifiques du plan, des projets d'actions, avec une approche très technique (formations de l'ADEME, nombreuses formations sur l'adaptation au changement climatique, etc.) mais aussi sur des aspects transversaux (ex. pilotage des ODD, évaluation en ligne, gestion de projet, création de supports de communication sur les ODD, indicateurs, reporting...). Pour chacune des actions du plan pluriannuel, il sera nécessaire d'identifier les compétences acquises à ce jour et les compétences requises. Une évaluation des compétences peut aussi être utile. Des Masters sur les ODD sont aussi très axés



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

sur les compétences (ex. Université de Genève, HEI de Lausanne...).

Lors des formations, le cadre global peut être basé sur un déroulé de séance type, à ajuster en fonction des publics et des informations spécifiques à délivrer :

- Présentation du contexte de la Ville : pourquoi nous avons engagé la démarche ?
- Présentation des ODD et de notre plan d'action global
- Déclinaison de la feuille de route, au niveau de mon service, ma fonction

Plan de formation aussi pour un management de proximité et la valorisation des collaborateurs

Les résistances peuvent être fortes sur les questions de durabilité, y compris dans un contexte où les personnes très axées sur l'écologique ne voient pas toujours la nécessité de parler de développement durable, considéré comme « fourre-tout ». C'est d'ailleurs un des constats de l'IDDRI qui évoque à juste titre que les grandes ONG environnementales n'ont pas forcément parlé des ODD mais sont restées sur les approches purement écologiques. Au sein de certaines structures, il a été surprenant de voir le service environnement ou santé ne pas approuver des démarches participatives avec les citoyens, encore plus lorsqu'elles sont en lien avec les ODD. Les résistances sont parfois là où on les attend le moins. Les



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

maires en savent quelque chose ! Cela fait partie des incohérences. Elles sont nombreuses et les élus doivent composer avec des personnes qui ne sont pas toujours à la bonne place, ou refusent de réaliser certaines missions, mais pourtant embauchées à vie !

Ce qu'il ne faut pas oublier c'est que la compétence de certains et leur capacité de mobilisation et de coordination fait la réussite des projets et permet de compenser à de nombreux manquements (désengagement de certains acteurs, inertie, non réponse, manque de moyens, résistances, etc.). Certains élus ou agents ont cette capacité à faciliter le lien et à donner un souffle, ou un second souffle, à des projets importants à mettre en œuvre avec plusieurs acteurs.

Les qualités humaines sont aussi importantes à prendre en compte car nous insistons constamment sur l'importance des approches partenariales, hors elles ne peuvent aboutir et se maintenir durablement, que si les acteurs ont des aptitudes pour favoriser le « bien travailler ensemble ». Cela implique d'avoir des approches coopératives et conviviales, avec la recherche de consensus. Ces personnes ont souvent des « soft skills », des qualités telles que la communication bienveillante et non agressive, la négociation, l'attention à l'autre. Ces compétences peuvent faire toute la différence et sont importantes à renforcer pour l'aboutissement des projets (tout le monde pense être parfait sur ce point !, mais ce n'est pas le cas). C'est un élément de la gestion de projet peu évoqué mais au combien indispensable.



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Il ne faut pas ignorer le fait que les collectivités doivent aussi faire face à un enjeu **de sens et de performance**, comme en témoigne les forts taux d'absentéisme (près de 10% et 17 % actuellement dans les hôpitaux) et par conséquent un enjeu financier majeur, comme en témoigne un rapport de la Cour des Comptes. Cet aspect peut aussi à contribuer à la non réalisation de projets, à une qualité moindre des services publics, à une surcharge de travail pour les personnes en poste (potentiel burn out), etc. Ces éléments managériaux doivent ainsi être renforcés, à travers notamment la capacité à donner de la reconnaissance, un management plus participatif, une communication davantage basée sur les relations de proximité, etc.

Alors que nous évoquons constamment les salaires (bien sûr à revoir s'ils sont bas), la reconnaissance est le premier pas pour booster la motivation et la satisfaction des collaborateurs. Donner de la reconnaissance prend « une minute », de manière verbale ou écrite, individuelle ou collective, comme en témoigne l'ouvrage « Minute Manager », de Blanchard et Johnson. Cela change tout ! Avoir des **méthodes de planification stratégique mais aussi la capacité pour mobiliser durablement** les élus, agents territoriaux et autres parties prenantes, est essentiel pour faciliter le pilotage des politiques publiques ambitieuses et pour conduire le changement.