

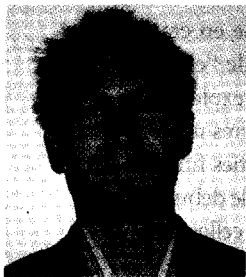
DÉVELOPPEMENT DURABLE

# Favoriser les bonnes pratiques

- Un peu flou de prime abord pour beaucoup d'agents, le concept donne du sens à l'action.
- Les collectivités favorisent la participation et révisent leurs modes de fonctionnement.

«**P**enser global, agir local»: rarement, l'adage d'origine anglo-saxonne n'a semblé aussi approprié. «Il faut libérer les envies de changer les choses, qui se retrouvent parfois réfrénées par les archaïsmes de certaines grandes administrations», traduit Jean-Charles Lardic, directeur de la qualité de vie partagée à la mairie de Marseille (Bouches-du-Rhône). Vaste programme, dont la réalisa-

## «Il faut nommer des ambassadeurs dans chaque service»



**Antoine Charlot**, responsable de l'accompagnement des collectivités dans leur démarche de développement durable au Comité 21

**AVIS D'EXPERT** «Le développement durable dépasse le champ d'intervention des directions de l'environnement. Il repose sur une approche intégrée et transversale. Toute politique d'aménagement doit désormais prendre en compte l'accessibilité des personnes en difficulté financière ou à mobilité réduite, la construction haute qualité environnementale, la maîtrise des flux et des pollutions, le bien-être, la qualité et les coûts des services publics, la rentabilité économique du projet, etc. Cela suppose de décloisonner les différents domaines

d'action de la collectivité. Voilà pourquoi les chargés de mission qui interviennent dans ce domaine doivent être directement placés sous l'autorité du directeur général des services. C'est là un gage d'efficacité certain. Dans le même temps, il convient de nommer des ambassadeurs du développement durable dans chaque direction. Les référents déclinent le message général de façon subtile et fraternelle. Grâce à eux, la prise de conscience est beaucoup plus forte.»

tion, exige, en amont, une réflexion profonde. Car le développement durable reste encore, aux yeux de la majorité, un concept flou. Sa définition la plus sommaire conjugue la préservation de l'environnement, l'amélioration de la cohésion sociale et l'efficacité économique. A l'image de la population, la plupart des territoriaux maîtrisent mal ses multiples implications pratiques. «Voilà pourquoi les personnels doivent être traités en individus. Un agent qui ne pratique pas le tri sélectif chez lui ne le fera pas au bureau», juge Michel Camy-Peyret, premier vice-président du Syndicat national des secrétaires généraux et des directeurs généraux des services (SNSGDGCT), auteur d'une enquête sur le sujet, menée auprès de ses collègues en 2004.

**Interrogations.** Malgré tout, la thématique suscite des vocations. «Elle mobilise beaucoup plus que le contrôle de gestion», sourit Hervé Ravel, directeur général des services de Saint-Jean-de-Monts (Vendée). Mieux, elle offre un prolongement aux nombreux agents qui, en dehors de leur cadre professionnel, s'investissent dans des associations à caractère caritatif ou écologique. «Des jeunes, des femmes d'une quarantaine d'années qui, leurs enfants devenus plus autonomes, veulent assouvir leur soif de projets, des bons connaisseurs de leur métier, qui repensent sans cesse leurs pratiques»: Renaud Layadi dresse les profils types des person-

## CHIFFRES CLÉS

40% des DGS et DGAS

Pour 48% d'entre eux,

nes les plus impliquées au sein du conseil régional de Bretagne, Olivier Worms est chargé de mission pour le développement durable. Dès son arrivée, en 2004, Jean-Charles Worms, qui assume la même fonction dans les Deux-Sèvres, a entrepris de repérer des relais au sein de l'administration. Il a conçu un document de trois pages, constitué de questions fermées et ouvertes, puis d'une rubrique «commentaires et suggestions libres». «Aviez-vous noté que notre collectivité avait adopté le principe de la mise en place d'un agenda 21?» «Dans vos responsabilités, prenez-vous déjà en compte le concept de développement durable?» «Selon votre expérience, quels sont les principaux obstacles à sa mise en œuvre?» Tels en étaient les principaux termes. Une fois cette phase achevée, Jean-Charles Worms a organisé de longs entretiens avec les principaux cadres. «Le but était de laisser s'exprimer



## Une façon de passer à une culture de l'écrit

Le développement durable a été, pour nous, une façon de passer peu à peu d'une culture orale à une culture écrite. Pour obtenir, en mars 2005, la certification ISO 14001 de l'ensemble de notre système de management environnemental, nous avons renforcé les procédures et exigé une traçabilité, ce qui n'était pas l'habitude dans une petite collectivité comme la nôtre.

Hervé Ravel, DGS  
et Cynthia Chiron chargée  
de mission environnement  
à Saint-Jean-de-Monts.

J.-P. TAILLET

doutes et les attentes.» Au cours de ses pérégrinations, il s'est trouvé des points d'appuis diplomatiques: un ingénieur au service du bâtiment et la responsable du bureau des marchés publics aux achats.

Marseille a monté seize ateliers d'«échange et d'innovation». Le Centre national de la fonction publique territoriale a dispensé, sur place, une formation aux différents animateurs. Lors des échanges qui ont succédé, des thématiques managériales ont occupé le haut du pavé. Des participants ont, par exemple, planché sur «Comment favoriser la circulation de l'information sur le développement durable?»

**Voyages d'études.** La préfecture des Bouches-du-Rhône et les Deux-Sèvres mettent d'abord en œuvre leurs nouvelles priorités en interne. «Il serait difficile de prêcher pour le territoire une politique que nous n'aurions pas mis en place de façon transparente», tranche Jean Worms. Il existe, cependant, autant de stratégies que de collectivités.

## Le Havre lance un concours

A la veille du lancement officiel, en juin, de son Agenda 21, la commune mobilise ses agents. Depuis le début du mois de février, et jusqu'au 2 mars, à titre individuel ou au sein d'équipes qui peuvent franchir les frontières entre directions et services, ils participent à un concours intitulé «Innovation pour le développement durable». Des prix de 20000, 15000 et 10000 euros seront attribués à la réalisation des trois projets sélectionnés par un jury composé d'élus, de membres de la direction générale, du service du développement durable et de partenaires extérieurs.

Les dossiers de candidature, ainsi que le règlement, trônent en page d'accueil de l'intranet. «Ceux qui en resteraient au stade des vœux pieux ne seront pas retenus, précise Pascal Pierre, directeur général adjoint du service des espaces publics et de la qualité de la ville. En revanche, la suggestion de l'un de mes collaborateurs de créer un plan de déplacement entre les différents pôles de la collectivité me paraît intéressante.»

Lille (Nord) et la région Bretagne se sont plongés dans des aventures participatives au long cours. Elus, agents, représentants de la société civile (associations, chambres consulaires, structures citoyennes...) y prennent part. Tous se retrouvent lors de voyages d'études, comme à Fribourg (Suisse), cité modèle pour sa mai-

trise de l'énergie. «Les gens ne doivent pas avoir l'impression qu'ils ont des montagnes à franchir. Il convient d'éviter, dans le même temps, toute forme de retour en arrière», recommande Maud Lelièvre, adjointe au maire de Saint-Denis (Seine-Saint-Denis) à l'environnement urbain et au développement durable.

Pour ce faire, les moyens, là encore, divergent. A Dunkerque (Nord), la direction générale des services techniques tient les manettes. A Marseille, une direction de la qualité de vie partagée a vu le jour. Ailleurs, l'impératif relève de la direction générale des services (DGS). «Je n'aurais pas accepté le poste s'il en avait été autrement», précise Renaud Layadi, auteur de «La région stratégique, le développement durable, un projet pour la Bretagne».

**Matière grise.** Les schémas d'organisation peuvent évoluer dans le temps. Du côté de Saint-Jean-de-Monts, l'objectif s'est appliqué en 2001-2004 aux seuls services techniques, davantage visés par le volet environnemental. Il a ensuite été étendu à tous les secteurs. La personne qui en assure le suivi appartient, depuis 2004, à la DGS.

Les autres collectivités, qui d'emblée avaient privilégié une approche transversale, ont cherché à valoriser l'existant. Beaucoup faisaient œuvre de développement durable sans le savoir. Ainsi, ce service de >

## Le développement durable entraîne des mini-révolutions

■■■ maintenance sur patrimoine bâti des Deux-Sèvres qui avait créé une petite déchetterie en interne. «S'il est une ressource que nous avons dépensée sans modération, c'est bien la matière grise», se félicite Danièle Poliautre. L'adjointe au maire de Lille à la qualité de vie et au développement durable se trouve à l'origine d'un vaste appel à projets. Un agent d'une petite plate-forme de déchets coupe désormais sur place des arbres élagués. Un moyen d'éviter trop de transports inutiles. Une association de réinsertion se charge de la collecte du papier recyclé. Une autre sert de «ressourcerie». Elle fait évoluer les encombrants – les déchets de meubles, par exemple – du jetable au récupérable. «Nous avons réussi, je crois, à inoculer une sorte de virus, estime Danièle Poliautre. Nous espérons qu'il se développera un peu partout!»

**Mini-révolutions.** Des freins, pourtant, demeurent. Devant des approches techniques très établies, les chargés de mission peinent à se faire entendre. Les préjugés, eux aussi, ont la vie dure. Non, l'extinction d'un ordinateur ne menace pas sa pérennité. Non, le nouveau café équitable des machines n'est pas hors de prix. Non, le papier recyclé ne coûte pas plus cher que le classique. Des affichettes viennent rappeler les fondamentaux.

Les supports de communication interne résonnent du même écho. Dans les Deux-Sèvres, la publication mensuelle accompagnant les fiches de paies, aborde en deux pages (sur un total de six) une action en faveur du développement durable. L'intranet compte un vaste dossier consacré au même thème. Saint-Jean-de-Monts édite une let-



Danièle Poliautre, adjointe au maire à la qualité de vie et au développement durable

E. LE BRUN/LIGHT MOTIV

### LILLE

## Un cédérom distribué au personnel

Tout le personnel municipal l'a reçu. Le cédérom «Une mission quotidienne pour l'environnement et le développement durable» se veut pédagogique et ludique. Ses utilisateurs sillonnent un panorama presque enfantin. En cliquant sur les oiseaux et la rivière, non seulement ils obtiennent des informations sur l'effet de serre ou la maîtrise de l'eau, mais ils peuvent se lancer dans un petit jeu simple, reposant sur des questions ouvertes. Chacune des rubriques comporte des liens et des références juridiques. A la mairie, placée au centre du paysage, chacun reçoit des conseils pratiques. Les questions foisonnent: «Ai-je vraiment besoin d'une version papier d'un email?» «Y a-t-il possibilité de regrouper les livraisons pour diminuer la quantité d'emballage?» La plupart des préconisa-

tions aboutissent à des statistiques pertinentes. Toutes sont frappées au coin du bon sens: «Un moteur mal réglé de votre véhicule de service peut entraîner une surconsommation allant jusqu'à 50% en parcours urbain», «l'économie atteint jusqu'à 75% si on éteint, la nuit et le week-end, un appareil (ordinateur, imprimante, photocopieuse... jusque-là allumé en permanence». «Nous nous inscrivons dans une perspective incitative», précise Danièle Poliautre, adjointe au maire à la qualité de vie et au développement durable. Au final, l'objet, qui existe aussi dans un format papier, se révèle simple et rapide à manier. Il permet également aux agents d'en savoir plus sur les initiatives de leur commune, avec, par exemple, la cartographie du bruit ou la mise en place d'économiseurs d'eau.

tre spécialisée. «Dans certains services, on constate des augmentations de plus de 25% de la consommation d'eau»: la mascotte, une étoile de mer dénommée Emma, fait la moue. Elle retrouve le sourire pour annoncer «une baisse de la consommation d'énergie de plus de 20%, pour les postes d'éclairage public équipés de régulateurs de tension». «Les angles d'attaque doivent évoluer en fonction des publics, conseille Michel Camy-Peyret. Au bout d'un moment, les messages uniques et simplificateurs du type «triez les métaux afin d'économiser l'équivalent d'une Tour Eiffel» ne fonctionnent plus.»

Sur le long terme, seule la volonté politique compte. Le 30 juin 2004, le maire, Jean-Claude Gaudin, a réuni plus de mille membres du personnel à l'Opéra de Marseille. «Il était important que les catégories C, qui représentaient 50% de ceux qui avaient participé à l'élan, se sentent reconnus», considère Jean-Charles Lardic. Danièle Poliautre, à Lille, a rencontré les syndicats avant chaque campagne.

Le développement durable entraîne des mini-révolutions. Saint-Denis a rompu avec ses traditions. Un système de management, environnemental certes, a vu le jour. La nécessité d'une implication dans la

démarche est intégrée dans les plans de poste et est évoquée lors des entretiens d'évaluation. Du côté de Lille, elle rejaillit de manière empirique sur les notations. «Intellectuellement, c'est très séduisant», juge Michel Camy-Peyret. Les chargés de mission interrogés se montrent un peu dubitatifs, préférant «manier la carotte plutôt que le bâton». Le Comité 21, qui leur offre assistance, constitue déjà un point d'ancrage. Certains, comme Jean Worms, espèrent qu'à terme il servira de base à la création d'un réseau national des chargés de mission du développement durable.

Jean-Baptiste F