Changements dans l'intégration stratégique de la durabilité au sein de l'administration fédérale

L'exemple de la stratégie de communication internationale 2021-2024

MEMOIRE DE MASTER EN POLITIQUE ET MANAGEMENT PUBLICS (PMP)

Sous la direction de Mr. le professeur **Martino Maggetti**
et l'expertise de Mr. le professeur assistant **Josef Philipp Trein**

Par :

Joël Beney
Route de Bottire 31, 3960 Sierre
Joel.beney@unil.ch

UNIL
Faculté de droit, sciences criminelles et d'administration publique Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP)

Buenos aires, le 9 septembre 2021

UNIL | Université de Lausanne
IDHEAP
Institut de hautes études
en administration publique

Résumé de l'étude

La question de recherche investiguée dans ce mémoire, sous forme d'étude de cas, aborde les conséquences d'un changement de paradigme dans la gestion stratégique et l'intégration de la durabilité au sein de la l'administration fédérale sur la formulation de la stratégie de communication internationale 2021-2024.

Ce travail de mémoire poursuit l'objectif d'appréhender l'impact du changement institutionnel sur la stratégie développée au sein de la Confédération, dite « en cascade ». Cela en fonction de la coordination et l'intégration de la durabilité au sein de l'administration fédérale, de la flexibilisation du pilotage stratégique basé sur des objectifs thématiques plutôt que sectoriels et de la perception des acteurs impliqués directement ou indirectement dans la formulation de la stratégie de communication internationale 2021-2024. La conduite d'entretiens par visioconférence avec sept membres du DFAE, notamment du Comité directeur Agenda 2030, Présence Suisse et des Ambassades de Suisse en Afrique du Sud, Allemagne, Australie, Brésil et Chine a permis au chercheur de tester ses hypothèses. Dans ce travail le chercheur s'est ainsi focalisé sur l'intégration et la coordination des politiques environnementales, ainsi que la conceptualisation de la formulation de l'agenda stratégique selon la perception des agents du changement et leurs valeurs.

Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement toute l'équipe de l'Ambassade de Suisse à Buenos Aires pour son accueil, sa bienveillance, sa diligence et son intérêt pour mon travail. Je remercie particulièrement l'Ambassadeur, Mr. Heinrich Schellenberg et le chef de mission adjoint Mr. Siro Beltrametti, référent du stage, qui m'ont fait confiance et m'ont offert cette place de stage. J'adresse également mes remerciements : à Présence Suisse, et plus particulièrement à Mme Gachoud pour son soutien et ses précieux conseils dans la collecte de donnée ; aux sept participants aux interviews pour leur disponibilité et leur intérêt pour la recherche ; à Mr. Maggetti, directeur de mémoire, qui m'a accompagné et conseillé durant la rédaction de cette étude. Enfin je remercie toutes les personnes qui ont contribué à la finalisation de ce travail de mémoire, notamment Geneviève Beney, Vincent Beney, Eddy Beney et Selina Stoller pour leur disponibilité et leurs précieux conseils. Une mention spéciale à mon confrère Simon Rochat pour ses commentaires saillants. Je tiens à démontrer mon éternelle gratitude à ma famille qui m'a soutenu, non seulement durant cette période particulière, mais également tout du long de mon parcours académique et dans chacune des décisions que j'ai prises. « Seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin. »

Listes des abréviations

CF	Conseil fédéral
DFAE	Département fédéral des Affaires étrangères
GTID	Groupe de travail interdépartemental
IPE	Intégration des politiques environnementales
ONU	Organe des Nations Unies
PRS	Présence Suisse
RMDD	Rapport mondial sur le Développement durable
S-GE	Switzerland Global Enterprise
SCI 21-24	Stratégie pour la communication internationale 2021-2024
SDD 2030	Stratégie pour le Développement durable 2030

Table des matières

RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE ..... **I**

REMERCIEMENTS ..... **II**

LISTES DES ABRÉVIATIONS ..... **III**

TABLE DES MATIÈRES ..... **IV**

1. INTRODUCTION **1**

2. CONTEXTUALISATION ET CADRE THÉORIE **3**

2.1. BUT ET INTÉRÊTS DU TRAVAIL DE MÉMOIRE 3

2.2. INTÉGRATION DE LA DURABILITÉ AU SEIN DE LA CONFÉDÉRATION 4

2.2.1. Distinction entre durabilité et Agenda 2030 4

2.2.2. Intégration de la durabilité dans un cadre national 6

2.2.3. Ratification de l'Agenda 2030 7

2.2.4. Mise en œuvre de l'Agenda 2030 au sein de la Confédération (I) 7

2.2.5. Mise en œuvre de l'Agenda 2030 au sein de la Confédération (II) 9

2.2.6. Intégration et coordination des politiques environnementales 10

2.3. GESTION STRATÉGIQUE DE LA SUISSE 12

2.3.1. Particularités de la gestion stratégique de l'administration fédérale 12

2.3.2. Stratégie de politique étrangère de la Suisse 14

2.3.3. La stratégie de communication 2021-2024 – Étude de cas 15

2.3.4. Evolution de la gestion stratégique 17

2.4. ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES ACTEURS DU CHANGEMENT 19

2.4.1. Coordination de la formulation stratégique 19

2.4.2. Alignement stratégique des acteurs du changement 21

2.5. SYNTHÈSE DU CADRE THÉORIQUE 24

3. HYPOTHÈSES **25**

3.1. PREMIÈRE HYPOTHÈSE 25

3.2. SECONDE HYPOTHÈSE 26

3.3. TROISIÈME HYPOTHÈSE 27

4. MÉTHODE **28**

4.1. MÉTHODE QUALITATIVE 28
4.2. ENTRETIENS SEMI-STRUCTURÉS 29
4.3. OBJET DE RECHERCHE ET COLLECTE DE DONNÉES 30
4.4. CHOIX DES PARTICIPANTS ET PRISE DE CONTACT 31
4.5. OPÉRATIONNALISATION ET ANALYSE DES DONNÉES 32

5. RÉSULTATS 34

5.1. PREMIÈRE HYPOTHÈSE 34
5.2. SECONDE HYPOTHÈSE 36
5.3. TROISIÈME HYPOTHÈSE 39

6. DISCUSSION 43

6.1. RAPPEL DE LA MÉTHODE 43
6.2. PREMIÈRE HYPOTHÈSE 43
6.3. SECONDE HYPOTHÈSE 45
6.4. TROISIÈME HYPOTHÈSE 48
6.5. RECOMMANDATIONS POUR LA CAMPAGNE DURABILITÉ 2022 50

7. CONCLUSION 51

8. BIBLIOGRAPHIE: 54

8.1. STRATÉGIES DE COMMUNICATION LOCALES 54
8.2. RÉFÉRENCES 54

ANNEXES 59

ANNEXE 1 : CALENDRIER DES INTERVIEWS 59
ANNEXE 2 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT 60
ANNEXE 3: PROTOCOLE DES INTERVIEWS 61
Guide d'entretien n°1 : Comité directeur Agenda 2030 62
Guide d'entretien n°2: Présence Suisse 63
Guide d'entretien n°3-7: Membres du réseau extérieur 64
ANNEXE 4 : RÉSUMÉ DES ENTRETIENS 65
Résumé n°1 : Comité directeur Agenda 2030 65
Résumé n°2 : Présence Suisse 67
Résumé n°3 : Ambassades 70

1. Introduction

Stimulé par la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement (Rio de Janeiro, 1992) et préoccupé par les inquiétudes sociales et environnementales croissantes, le peuple suisse a voté en 1999 en faveur de l'inclusion du développement durable dans la Constitution nationale aux articles n°2 et 73 comme l'un des objectifs de la Confédération suisse (Confédération suisse, 2021). Selon la Constitution fédérale, le développement durable est un but fondamental de l'État et donc une tâche obligatoire pour toutes les autorités. Après la ratification de l'Agenda 2030 par la Suisse en 2015, le gouvernement fédéral a établi un mécanisme institutionnel pour sa mise en œuvre dont le cadre était fourni par la Stratégie de développement durable 2016-2019. Quatre ans après l'adoption de l'Agenda 2030 au niveau international, un manque général de progrès dans la réalisation des objectifs de développement durable, à l'échelle nationale, régionale ou mondiale a été constaté dans le Rapport mondial sur le développement durable 2019. Les scientifiques attribuent cela avant tout à une compréhension et une prise en compte insuffisantes des interactions entre les objectifs et les cibles et recommandent de surmonter les conflits d'objectifs, tout en exploitant les synergies potentielles des 169 cibles visées par l'Agenda 2030.

Cette période de transition a abouti en 2019, à la suite de la décision prise par le Conseil fédéral le 14 décembre 2018, à la création d'une structure administrative fédérale dotée d'un comité directeur interdépartemental, le Comité directeur Agenda 2030, et à la nomination de deux délégués par le Conseil fédéral, ainsi qu'à l'élaboration d'une stratégie de développement durable pensée sur 10 ans (2020-2030) qui définit les priorités politiques du gouvernement. Afin d'assurer une intégration de la durabilité dans la mise en œuvre et la gestion de l'agenda stratégique de l'administration, le Conseil fédéral a renforcé son approche systémique et interdépartementale afin de coordonner la mise en œuvre et le pilotage stratégique de l'Agenda 2030. Le changement stratégique implique, ainsi, la révision permanente et l'ajustement éventuel des systèmes d'objectifs à plus long terme sur la base des opportunités identifiées à un stade précoce, mais aussi une plus grande cohérence au sein de l'administration fédérale.

Depuis 2015 et la ratification consensuelle de l'Agenda 2030, les observateurs internationaux portent une grande attention au positionnement d'un pays et de son économie sur les questions de la durabilité et du soutien à l'Agenda 2030 pour le développement durable, ainsi qu'aux

progrès réalisés sur ces deux points. Le 18 décembre 2020, le Conseil fédéral a approuvé la stratégie de communication internationale 2021-2024 (SCI 21-24). Ces prochaines années, la communication internationale s'articulera autour de cinq axes, qui s'inscrivent dans les priorités thématiques de la stratégie de politique extérieure 2020-2023 (SPE 21-23) : innovation, économie, relations Suisse-Europe, place financière suisse et durabilité. L'un des axes de la stratégie de communication propose d'accroître la visibilité et la perception médiatique des performances et du positionnement de la Suisse dans le domaine de la durabilité, en particulier des solutions innovantes qui reposent sur un savoir-faire helvétique. Selon les résultats présentés dans la stratégie de communication internationale 2021-2024, l'image de la Suisse présente, dans ce domaine, des faiblesses et son engagement à résoudre des problèmes mondiaux est perçu comme insuffisant. Sur le plan international, la stratégie pour le développement durable de la Suisse est peu connue, ce à quoi la stratégie de communication vise à remédier en dessinant plus nettement et en renforçant sur le long terme l'image de la Suisse dans le domaine de la durabilité.

Dans un contexte international empreint d'instabilité, la question de recherche qui sera investiguée au travers de ce travail de mémoire se focalisera sur les conséquences d'un changement de paradigme dans la gestion stratégique et la coordination de l'Agenda 2030 sur la formulation de la stratégie de communication internationale 2021-2024. Cela signifie comprendre l'impact du changement institutionnel sur la stratégie développée, dite « en cascade », en fonction de la coordination et de l'intégration de la durabilité au sein de l'administration fédérale, de la flexibilisation du pilotage stratégique basé sur des objectifs thématiques transversaux et de l'alignement stratégique des cadres intermédiaires.

Comment un changement de paradigme dans l'intégration de la politique environnementale au sein de l'administration fédérale suisse produit des changements dans la formulation de stratégie de communication 2021-2024 ?

En effet, l'implémentation de la thématique de durabilité qui apparaît comme un moyen d'instaurer un développement durable, prenant en compte à égale mesure l'environnement, la société et l'économie, constitue un défi dans la coordination de sa mise en œuvre intégrée. Elle exige une cohérence des politiques dans la poursuite d'objectifs communs et des solutions novatrices de la part des acteurs actifs au sein de l'administration. Après l'approbation de la stratégie de communication par le Conseil fédéral, chaque représentation suisse à l'étranger a

reçu le mandat d'élaborer une stratégie adaptée à sa situation contextuelle. Grâce à un stage au sein de l'Ambassade de Suisse en Argentine, le chercheur a eu l'occasion de s'intéresser au processus de réflexion et de rédaction de la stratégie de communication internationale pour l'Argentine, d'analyser l'influence des cadres intermédiaires, d'observer la coordination des représentations avec les organes institutionnels basés à Berne, notamment Présence Suisse et la mobilisation des ressources mises à disposition. Dans ce contexte, le chercheur souhaite comprendre comment les acteurs impliqués dans ce processus de changement de paradigme perçoivent ses effets dans le cadre de la formulation de la stratégie de communication internationale 2021-2024 et l'intégration de la durabilité dans les priorités thématiques des stratégies de communication locales.

2. Contextualisation et cadre théorie

2.1. But et intérêts du travail de mémoire

Lors d'un stage au sein du secteur diplomatique de l'Ambassade de Suisse en Argentine, le chercheur a pu prendre part au processus de réflexion, d'articulation et de rédaction de la stratégie de communication internationale 2021-2024 pour l'Argentine. Ce dernier a pu se rendre compte de la complexité de planifier une stratégie sur quatre ans, en pleine situation de Covid-19, empreinte d'imprévisibilité et se rendre compte de la marge de manœuvre que l'Ambassade avait à disposition pour prioriser des objectifs et proposer des initiatives tout en se conformant aux directives formulées par Présence Suisse, à Berne. En comparant la précédente stratégie articulée par l'Ambassade pour la période 2016-2019, le chercheur a observé la différence de structure suivie pour l'élaboration des deux documents, l'un basé sur des objectifs sectoriels, le second basé sur des objectifs thématiques.

Dans ce travail de mémoire, le chercheur profitera du contexte professionnel dans lequel il effectue ce stage afin d'analyser les implications d'un changement de paradigme dans l'intégration de la durabilité au sein de la Confédération impulsé par la ratification de l'Agenda 2030 par la Suisse en 2015, sur la manière de développer une stratégie de communication internationale au sein de plusieurs représentations évoluant dans un contexte géographique et situationnel différents. La proximité avec le réseau extérieur de la Suisse, Présence Suisse et, plus largement du DFAE offre une opportunité unique de pouvoir focaliser une recherche sur

l'intégration et la coordination de la politique de durabilité au sein de l'administration, le changement stratégique et la perception directe et subjective des acteurs impliqués dans l'élaboration « en cascade » de la stratégie de communication internationale 2021-2024 pour la Suisse.

Enfin, après avoir contextualisé la recherche, élaboré le cadre théorique et ses hypothèses, présenté sa méthode et analysé les résultats de la collecte de données, le chercheur tentera de confirmer la validation des hypothèses émises et ouvrira la discussion pour de futures recherches. La rédaction de ce travail de mémoire coïncidant avec la phase de planification de la campagne sur la durabilité prévue pour 2022, le chercheur formulera également les observations et recommandations à partir des résultats obtenus afin d'étoffer la préparation et coordination de la campagne.

2.2. Intégration de la durabilité au sein de la Confédération

Dans ce travail de mémoire, le chercheur fait la distinction entre le concept de *durabilité* ou *développement durable* et le programme de l'Agenda 2030 pour en appréhender leur intégration respective dans l'administration fédérale suisse. Cette distinction permettra, par la suite, de justifier l'hypothèse d'un changement de paradigme dans l'intégration de la durabilité au sein de l'administration afin d'analyser son impact dans l'élaboration de la stratégie de communication internationale suisse 2021-2024. Après avoir contextualisé l'intégration de la durabilité au sein de la Confédération, le chercheur introduira la théorie de l'intégration et de la coordination des politiques publiques qui permettra d'illustrer la nécessité d'une articulation en cascade et centralisée dans l'élaboration stratégique (Andrews et al., 2012).

2.2.1. Distinction entre durabilité et Agenda 2030

Selon Elkington (1998) le concept *durabilité* ou *développement durable* a été interprété de diverses manières, allant d'une position philosophique intergénérationnelle à un terme multidimensionnel pour la gestion des affaires économiques. La notion de durabilité peut être conceptualisée dans le cadre de la recherche de triple résultat impliquant la prise en compte simultanée des effets économiques, environnementaux et sociaux des politiques et stratégies développées par l'administration publique (Elkington, 1998).

L'objectif de durabilité ou développement durable apparaît dans la Constitution Suisse à partir de 1999 déjà. Sous l'impulsion de la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement qui s'est tenue à Rio de Janeiro, en 1992, la Suisse s'est engagée une première fois à concevoir et à mettre en œuvre une politique de développement durable sur le plan national et à participer activement aux initiatives prises au niveau international. Parmi les accords pour laquelle la Suisse s'était alors engagée figurait l'Agenda 21, document de référence global pour l'intégration du développement durable dans différents domaines tels que le développement économique et social, la gestion des ressources naturelles et le renforcement de la protection de l'environnement. La notion de développement durable sur laquelle se base l'Agenda 21 fait référence à la définition émise en 1987 par la Commission mondiale pour l'environnement et le développement dans le rapport Brundtland (Commission Brundtland) : « *Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins* ». Dans la définition d'alors, le concept de durabilité se basait déjà sur les trois piliers solidarité sociale, efficacité économique et responsabilité écologique. Cette définition a été formulée par les Nations Unies en 2015, dans les 17 objectifs du Programme de développement durable à l'Horizon 2030 qui constitue l'Agenda 2030.

Cet engagement de la Suisse, lors de la Conférence de Rio, s'est concrétisé sur le plan national, tout d'abord par l'élaboration d'une première stratégie publiée en 1997 par le Conseil fédéral, puis par l'inclusion explicite du développement durable dans le préambule : « *déterminés à vivre ensemble leurs diversités dans le respect de l'autre et l'équité, conscients des acquis communs et de leur devoir d'assumer leurs responsabilités envers les générations futures* » et dans les buts, sous l'Article 2, alinéa 2 : « *Elle favorise la prospérité commune, le développement durable, la cohésion interne et la diversité culturelle du pays.* » de la Constitution fédérale adoptée en votation populaire le 18 avril 1999. Le concept de durabilité fait donc partie intégrante des politiques et stratégies de la Suisse depuis 1999. C'est pourquoi il est important, selon le chercheur d'apporter une distinction entre cette notion de durabilité présente dans la gestion stratégique suisse depuis plus de vingt ans et l'Agenda 2030, ratifié par la Suisse en 2015, qui est perçu dans ce mémoire comme un instrument cadre de mise en œuvre de la durabilité au sein de l'administration suisse et plus précisément au sein du DFAE.

2.2.2. Intégration de la durabilité dans un cadre national

Depuis l'élaboration de la première stratégie par le Conseil fédéral en 1997, la mise en œuvre de l'objectif constitutionnel d'un développement durable est guidée par des stratégies formulées sur le plan national. Jusqu'à la publication de la dernière stratégie pour le développement durable 2030 publiée par le CF le 23 juin 2021, cinq stratégies ont été élaborées et se sont succédées afin de donner une ligne directrice à l'intégration de la durabilité comme but constitutionnel (1997, 2002, 2008, 2012, 2016). Cette ligne directrice sous forme de gestion stratégique signifie que le développement durable devrait être intégré en amont dans les processus de planification et de pilotage existants du Conseil fédéral, des départements et des offices de l'administration, revêtant un caractère programmatoire pour toutes les autorités. La gestion stratégique devrait être, ainsi, comprise comme une directive juridiquement obligatoire et un mandat d'action pour toutes les autorités législatives, exécutives et judiciaires.

Le Conseil fédéral conçoit de ce fait le développement durable, non pas comme une politique sectorielle supplémentaire, mais comme un concept règlementaire global selon lequel tous les domaines politiques doivent y être orientés (Confédération Suisse, SDD 2030). Breu et al., précisaient pourtant, en 2017, que malgré la caractéristique constitutionnelle du développement durable, la Suisse ne disposait que d'un faible cadre légal pour guider la prise de décision en matière de durabilité. En effet, aucune loi fédérale n'a été adoptée jusqu'à présent pour détailler les obligations et modalités de l'intégration de la durabilité au sein de la Confédération. La mise en œuvre concrète des stratégies de durabilité est donc essentiellement de la compétence des services fédéraux responsables des diverses politiques sectorielles qui les concernent. Ceux-ci intègrent les exigences de la stratégie dans leurs processus ordinaires de planification, d'élaboration de budgets et de pilotage politique tout en poursuivant leurs objectifs sectoriels. (Confédération Suisse, SDD 2030).

Ainsi, la Constitution fédérale, le programme de législature et les stratégies élaborées par le Conseil fédéral forment le cadre de référence pour une intégration cohérente du développement durable, sur le plan national, dans l'administration fédérale suisse.

2.2.3. Ratification de l'Agenda 2030

Le 25 septembre 2015, les chefs d'État et de gouvernement de tous les États membres de l'ONU ont adopté l'Agenda 2030 de manière consensuelle (Nations unies, 2015). Tous les États membres se sont alors engagés sur le plan politique à mettre en œuvre l'Agenda 2030 à l'échelle nationale et internationale, ainsi qu'à atteindre d'ici 2030 les 17 objectifs de développement durable et les 169 cibles qu'il définit. Contrairement aux précédents Objectifs du Millénaire pour le développement, établis lors du Sommet du Millénaire des Nations Unies, en 2000, qui visaient à réduire la pauvreté dans le monde et à améliorer les conditions de vie des plus démunis pour 2015, l'Agenda 2030 intègre non seulement la lutte contre la pauvreté, mais aussi le développement durable, deux domaines qui étaient traités jusqu'alors dans des processus multilatéraux séparés. Ainsi, l'Agenda 2030 ne vise plus uniquement les pays en voie de développement sous une séparation Nord-Sud, mais l'ensemble de la communauté internationale. (Nations Unies, 2021).

Comme le précise la stratégie pour le développement durable 2030, publiée le 23 juin 2021, la communauté internationale s'est dotée d'un cadre de référence global commun prenant en compte à égale mesure l'environnement, la société et l'économie que chaque État utilisera comme base dans leur processus politique et leur stratégie nationale respectifs.

2.2.4. Mise en œuvre de l'Agenda 2030 au sein de la Confédération (I)

Après la ratification de l'Agenda 2030 par la Suisse, le gouvernement fédéral a établi un mécanisme institutionnel pour sa mise en œuvre dont le cadre, pour la période, avait été fourni par la Stratégie de développement durable 2016-2019 (Conseil fédéral suisse 2016). Cette mise en œuvre est conçue dans un cycle politique quadriennal correspondant aux législatures nationales. Cette période a été décrite dans ladite stratégie comme une première phase de mise en œuvre de l'Agenda 2030, au sein de la Confédération de type transitoire, avant la formulation d'une stratégie de développement durable pensée sur dix ans.

Selon Weale et al (2000), les changements dans la définition des problèmes globaux, l'évolution de la politique interne du pays, les courants politiques internationaux tels que le programme de l'Agenda 2030 basé sur un consensus international, les crises économiques, entre autres, représentent des facteurs favorisant l'ajustement du cadre de référence ou

l'émergence d'un changement de paradigme. Pour garantir le potentiel à long terme d'une institution, cette dernière requiert une remise en question permanente et une adaptation continue de son fonctionnement interne et de ses objectifs stratégiques à l'environnement externe avec lequel cette institution interagit. (Mintzberg, 1987). Metcalfe et Richard (1990) précisent qu'un changement stratégique implique la révision permanente et l'ajustement éventuel des systèmes d'objectifs à plus long terme sur la base d'opportunités identifiées à un stade précoce, mais aussi sur la base d'une évaluation transparente des résultats obtenus sur une base continue. Selon l'analyse du chercheur, la stratégie de développement durable pour la période 2016-2019 a contribué au processus d'ajustement de cadre tout en permettant de fournir une base d'informations nécessaire à une évaluation continue de la mise en œuvre sur le plan national.

Dans la stratégie de développement durable 2016-2019, le Conseil fédéral a formé la *Task Force Agenda 2030*, mécanisme institutionnel chargé d'assurer la contribution de la politique étrangère suisse à la mise en œuvre de l'Agenda 2030. Cet organe interdépartemental rassemblant les agences fédérales impliquées dans les questions de développement durable au niveau sectoriel ou intersectoriel a été créé comme organe de mise en œuvre provisoire pour la phase de transition 2016-2017. Durant cette période, il a agi en tant que plateforme d'information, de coordination et de discussion sous la direction du DFAE. Cette innovation institutionnelle a été pensée de manière transitoire comme première étape avant l'implémentation en 2019 d'un organe institutionnel révisé, le Comité directeur pour l'Agenda 2030. En effet, la forme et le rôle futur de l'organisme a été défini au cours de cette période et après évaluation des résultats. La *Task force Agenda 2030* a joué un rôle déterminant dans l'orientation de la stratégie et du processus d'examen de son implémentation. Ainsi, à l'image de la stratégie de développement durable 2016-2019, cet organe a fait office de transition, de « phase test » avant la création du Comité directeur pour l'Agenda 2030, en 2019, faisant suite à la décision du Conseil fédéral de décembre 2018.

Coïncidant à la fin de la période de transition 2016-2019 pour la Suisse, le Rapport mondial sur le Développement durable (RMDD), document rédigé par un organe scientifique à la demande des États, a été présenté à l'Assemblée générale de l'ONU en septembre 2019. Selon le bilan établi par le RMDD sur ces quatre années de mise en œuvre de l'Agenda 2030, à l'échelle internationale, la communauté internationale n'était pas encore sur la voie permettant de réaliser entièrement les objectifs de développement durable (ODD) d'ici à 2030. Afin

d'inverser la tendance, les experts ont émis des recommandations allant dans le sens d'une intégration de la durabilité dans tous les domaines politiques sur le long terme, ainsi que la résolution des conflits d'objectifs (Confédération Suisse, SDD 2030). La Suisse a d'ailleurs soutenu l'adoption d'un cadre décennal de planification concernant les modes de consommation et de production durable. Sur le plan national, la contribution à l'objectif principal du Conseil fédéral qui est de garantir au niveau fédéral une politique cohérente en matière de développement durable reste toutefois modeste.

La constatation qui en est ressortie, à la fin de cette période de mise en œuvre de l'Agenda 2030, a mis en relief que la stratégie de développement durable 2016-2019 n'est pas parvenue a créé de réels changements de priorités dans les politiques sectorielles et n'a pas sensiblement contribué à la mise en œuvre des objectifs de contenu.

2.2.5. Mise en œuvre de l'Agenda 2030 au sein de la Confédération (II)

Quatre ans après l'adoption de l'Agenda et la publication du Rapport mondial sur le développement durable 2019, la Confédération a implémenté les recommandations d'aborder une approche systémique axée sur les liens entre les objectifs et les cibles tout en tirant parti des synergies potentielles par la création d'une structure administrative fédérale dotée d'un comité directeur interdépartemental, Comité directeur agenda 2030 et de deux délégués responsables de son intégration (Griggs et al. 2014 ; Nilsson et al. 2016 ; Messerli et al. 2019 et al.). Cette structure - composée de représentants de la haute direction des principaux départements fédéraux et soutenu par un groupe consultatif de représentants du secteur privé, des ONG et de la communauté scientifique permet un ancrage clair de l'Agenda 2030 dans l'administration fédérale et une meilleure harmonisation des politiques fédérales correspondantes, en étroite collaboration avec les cantons, les communes et les acteurs de l'économie, de la science et de la société civile. Cette nouvelle structure mise en place après la création transitoire de la Task force Agenda 2030, a pour mission d'implémenter un ancrage plein et entier de l'Agenda 2030 dans l'administration fédérale : « *assure la coordination et le pilotage stratégiques de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et de la Stratégie pour le développement durable* […] » (Confédération, 2019b).

La création de cette structure institutionnelle démontre une volonté de coopération interdépartementale afin de rechercher des synergies possibles sur des thématiques relevant des

compétences de plusieurs départements malgré la poursuite de la mise en œuvre sectorielle des politiques au sein de l'administration fédérale (Confédération suisse, 2021q). Dans ce contexte, le mandat du Comité directeur agenda 2030 va dans le sens des recommandations du Rapport mondial sur le développement durable quant à la nécessité d'une mise en œuvre transversale de la durabilité, ainsi que la gestion transparente des conflits d'objectifs entre les diverses politiques.

2.2.6. Intégration et coordination des politiques environnementales

L'intégration des politiques environnementales (IPE) est un principe clé qui guide l'élaboration des politiques européennes et nationales. Destiné à garantir que les préoccupations environnementales soient pleinement prises en compte lors de l'élaboration des politiques sectorielles, il est inscrit dans le traité européen (article 6) : *"Les exigences de la protection de l'environnement doivent être intégrées dans la définition et la mise en œuvre des politiques de la Communauté ... en particulier afin de promouvoir le développement durable"* (Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, 2007). L'IPE a été préconisée à la fois sur une base normative, en assurant la priorité des objectifs environnementaux (Lafferty et Hovden, 2003 ; Liberatore, 1997) et sur une base rationnelle, en contribuant à une plus grande efficacité et cohérence de l'élaboration des politiques (Berkhout et al., 2001). Dans ce travail de recherche, cette théorie a été appliquée pour le cas de la Suisse et son changement stratégique dans l'intégration de la durabilité au sein de son administration.

La cohérence des politiques suivies par la Confédération est un facteur déterminant pour les progrès de la mise en œuvre nationale de l'Agenda 2030. Pour l'assurer, Beuer et al., 2019, affirment qu'il faut pour cela dépasser les limites des politiques sectorielles et mieux aligner les règles et les réglementations, dans le but d'atteindre simultanément de multiples objectifs liés entre eux dans l'ensemble des secteurs. En outre, l'élaboration de politiques intégrées, des réformes institutionnelles et juridiques, ainsi que des compétences particulières sont nécessaires pour soutenir le développement durable. En effet, le développement durable n'est pas une politique sectorielle supplémentaire, mais consiste en un concept règlementaire global selon lequel tous les domaines politiques doivent être orientés dans sa direction. Selon Le Blanc, 2015, les différentes politiques sectorielles doivent être cohérentes entre elles tout en limitant les interactions contradictoires entre les départements de l'administration fédérale (ICSU 2017 ; Stafford-Smith et al. 2017, et al.).

Les conflits d'objectifs sont un phénomène naturel auquel il est possible de trouver des réponses communes. Comme précisé dans la contextualisation, la Constitution fédérale, le programme de législature et la stratégie de développement durable 2020-2030 constituent le cadre de référence pour les questions essentielles de cohérence. L'Agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable fournit également un cadre d'orientation ayant pour but de réduire les conflits d'objectifs sur le plan international. Pourtant, la complexité de l'Agenda 2030, implique, malgré son caractère indivisible, une division en entités tangibles dans la pratique analytique, c'est-à-dire la création d'objectifs. Breuer et al. (2019) estiment toutefois que la formulation d'objectifs pourrait conduire à une focalisation de l'attention sur des cibles relativement faciles à atteindre, présentant le risque que les approches sectorielles et les politiques cloisonnées - que l'Agenda 2030 était censé surmonter - continuent de prévaloir (Pradhan et al. 2017 ; Breuer et al. 2019).

Les cadres politiques sont des façons de sélectionner, d'organiser, d'interpréter et de donner un sens à une réalité complexe afin de fournir des repères pour connaître, analyser, persuader et agir (Rein & Schön, 1996). Les stratégies servent aussi et surtout à positionner l'organisation et ses performances dans son environnement. Selon Mintzberg (1987), elles servent à influencer une perception collective de l'environnement par l'organisation dans le sens de la culture organisationnelle ou de son changement. La gestion stratégique implique l'élaboration, la mise en œuvre et la coordination de l'agenda stratégique de l'administration et, plus spécifiquement, d'un département sur une base continue plutôt qu'épisodique. Ce processus correspond à la description de Quinn (1989) d'une approche intentionnelle et progressive de la formulation de la stratégie. Ainsi, l'intégration stratégique des politiques de développement durable constitue un domaine de recherche relativement large. Dans ce travail de mémoire le chercheur se focalisera sur l'élaboration et la formulation stratégique.

Cet aspect théorique sera développé par le prisme de la théorie de l'intégration et de la coordination des politiques publiques et notamment illustré par la nécessité d'une articulation en cascade et centralisée dans l'élaboration stratégique (Andrews et al., 2012). Cette contextualisation sur l'intégration de la durabilité progressive dans la Confédération suisse constituera la base théorique qui permettra dans un premier lieu au chercheur d'observer le changement de paradigme dans la gestion stratégique du développement durable au sein de l'administration selon le point de vue des acteurs. Dans un second lieu, elle permettra au chercheur de justifier une approche comparative focalisée sur les acteurs impliqués dans les

différents niveaux de la formulation de la stratégie de communication internationale 2021-2024 sous forme d'étude de cas.

2.3. Gestion stratégique de la Suisse

Comme précisé dans la partie 3.1.2. (Intégration de la durabilité dans un cadre national), le Conseil fédéral a opté pour la gestion stratégique comme instrument de mise en œuvre de la durabilité au sein de son administration. Dans cette partie, le chercheur présentera le processus de planification stratégique développée au sein de l'administration suisse afin de respecter le principe de cohérence politique à tous les niveaux de la Confédération. Le chercheur introduira l'étude de cas en présentant le mandat du DFAE et la rédaction de stratégie de politique extérieure et de communication internationale pour la législature 2020-2024 en cours, tout en se focalisant sur l'intégration de la durabilité en suivant le modèle de cascade stratégique.

2.3.1. Particularités de la gestion stratégique de l'administration fédérale

De manière générale, Mintzberg, 1987, précise que les stratégies servent à influencer une perception collective de l'environnement externe, selon la définition d'un paradigme, par l'organisation dans le sens de la culture organisationnelle ou de son évolution à l'interne. La gestion stratégique permet donc de se focaliser sur la réalisation des objectifs de l'action gouvernementale et de leurs implémentations au sein de l'administration dans une perspective de développement durable. L'administration fédérale suisse travaille à l'élaboration de stratégie pour le développement durable depuis 1997, mais pas uniquement dans ce domaine. Grunow (2003) précise que l'administration fédérale suisse fonctionne avec des stratégies depuis la fin des années 80 et développe toujours plus cet instrument de gestion qui permet de donner un cadre de référence aux actions entreprises par les différents départements et office de l'administration et à la mobilisation des ressources disponibles selon les priorités fixées dans des documents stratégiques.

Dans la particularité du cas Suisse, la gestion stratégique du Conseil fédéral implique l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre stratégique de chaque département sur une base continue plutôt qu'épisodique en suivant les principes de cohérence et d'efficacité. (Quinn, 1989) Le fonctionnement particulier du Conseil fédéral suisse joue un rôle prépondérant dans la forme que prend la gestion stratégique au sein de l'administration fédérale. En effet, selon

l'article 178 alinéas 1 et 2 de la Constitution fédérale, l'administration fédérale est divisée en départements dont la direction de la gestion stratégique incombe au membre du Conseil fédéral en charge de ce dernier. La répartition des compétences est clairement définie. Contrairement à une administration d'un pays suivant un modèle présidentiel, tel que la France, les membres du Conseil fédéral ne dépendent pas de la ligne directrice donnée par un président chargé de former son gouvernement lors de sa prise de fonction après chaque nouvelle élection. Ces deux particularités impliquent donc une gestion stratégique continue, mais aussi sectorielle de la part des membres du Conseil fédéral nécessitant une coordination constante afin de favoriser la cohérence entre les différentes politiques sectorielles et éviter les conflits d'objectifs susceptibles d'émerger.

La planification « en cascade » est l'instrument de gestion stratégique permettant l'élaboration de politiques cohérentes au sein de l'administration fédérale. Ce type de planification prévoit que les documents stratégiques élaborés aux différents échelons de l'administration fédérale, suivant une structure top down (Conseil fédéral, départements et offices fédéraux) soient adaptés aux objectifs et priorités fixés par le document élaboré par les autorités de l'échelon supérieur. La *Figure 1*, représentant la cascade stratégique au sein du Département des Affaires étrangères pour le programme de législature 2019-2023, et, plus précisément, pour la politique extérieure de la Suisse pour la période 2020-2023, illustre ce modèle de planification au sein de l'un des sept départements de l'administration fédérale suisse. En effet, à chaque niveau, les documents stratégiques sont développés en fonction des stratégies élaborées au niveau hiérarchique supérieur. Finalement, la compréhension commune des différents documents de gestion stratégique est une condition primordiale pour l'élaboration de politiques extérieures cohérentes, dans le cas du DFAE.

Figure 1 : Cascade stratégique du DFAE (Confédération suisse, SPE 21-23).

Dans ce travail de mémoire développé sous forme d'étude de cas, le chercheur s'est focalisé sur le Département des Affaires étrangères et, plus particulièrement, sur la planification en cascade des stratégies de politique extérieure 2020-2023 et de communication internationale 2021-2024 afin de répondre à la question de recherche présentée dans l'introduction.

2.3.2. Stratégie de politique étrangère de la Suisse

Le 11 mai 2011, le Conseil fédéral a mandaté le Département fédéral des affaires étrangères de présenter au début de chaque législature une stratégie définissant les priorités de la politique extérieure suisse. Depuis lors, le DFAE a rempli son mandat et a élaboré trois stratégies de politique extérieure pour la Suisse, dont la dernière en date, la stratégie de politique extérieure 2020-2023 a été adoptée par le Conseil fédéral le 29 janvier 2020. Cette stratégie qui est le résultat d'un processus interdépartemental représente un cadre d'orientation pour guider la politique extérieure de la Suisse pour la période 2020-2023.

Dans la présente stratégie, le Conseil fédéral expose les principes et les intérêts de la Suisse au travers de quatre priorités thématiques : *paix et sécurité ; prospérité ; durabilité et numérisation*. Contrairement à la stratégie précédente, la stratégie de politique étrangère 2016-2019 qui comportait deux grands axes géographiques et deux principales priorités thématiques, la SPE 2020-2023 ne comporte pas spécifiquement de priorité géographique, mais plutôt des « niveaux » géographiques. La stratégie répond à l'évolution du contexte international en définissant des priorités thématiques flexibles qui peuvent s'appliquer à toutes les régions du monde et à tous contextes nationaux tout en permettant au Conseil fédéral et à l'administration de conserver la souplesse nécessaire pour réagir avec agilité aux changements. Cette stratégie poursuit également l'objectif d'apporter de la cohérence entre la politique extérieure et la politique intérieure de la Suisse, tout en réduisant les conflits d'objectifs susceptibles d'apparaître dans un contexte national et international impliquant de nombreux acteurs. La recherche d'équilibre entre cohérence et flexibilité qui apparaît dans cette stratégie sera reprise et analysée plus loin dans ce travail de mémoire.

Comme illustré dans la *Figure 1*, la politique étrangère suisse qui se fonde sur les dispositions de la Constitution fédérale est stratégiquement mise en œuvre sur trois niveaux. La SPE 2020-2023 et ses quatre priorités thématiques constituent, dans cette cascade stratégique, le cadre d'orientation de plusieurs stratégies réparties entre les départements et les offices fédéraux, en

niveaux thématiques et géographiques. Dans ce travail de mémoire, la stratégie qui intéresse le chercheur est la stratégie de communication internationale 2021-2024 qui appartient au niveau thématique.

2.3.3. La stratégie de communication 2021-2024 – Étude de cas

L'objet de recherche de ce travail se focalise, en partie, à observer l'intégration de la durabilité au sein de la stratégie de communication internationale de la Suisse 2021-2024 élaborée au sein de son réseau extérieur. Afin de pouvoir mieux comprendre les priorités fixées au sein des différentes ambassades dont les stratégies locales ont été analysées, il est important de comprendre le mécanisme de stratégie en cascade, expliqué plus haut, qui donne le cadre de référence pour la formulation de ces documents. Dans le suivi de la stratégie en cascade du DFAE pour la présente législature, la stratégie de communication internationale 2021-2024 élaborée par le DFAE fait office de ligne directrice pour l'élaboration des stratégies locales du réseau extérieur.

Avec pour but de promouvoir l'image de la Suisse à l'étranger et de préserver au mieux ses intérêts, le DFAE, en vertu de la loi fédérale sur la promotion de l'image de la Suisse à l'étranger (SR 194.1) et sur son ordonnance d'application (SR 194.1) se basant sur le principe de cohérence et suivant le processus de planification stratégique en cascade a fixé cinq axes prioritaires dans la stratégie de communication internationale 2021-2024 : *innovation ; économie ; relations Suisse – Europe ; place financière suisse ; durabilité*. Conformément à l'art. 3 de l'ordonnance, le cadre et l'orientation de la communication internationale de la Confédération sont définis sur une période de quatre ans pour cette stratégie approuvée le 18 décembre 2020 par le Conseil fédéral. Dans cette stratégie, ont été définies les priorités, les buts de la communication internationale que la Suisse développera pour la période 2021-2024, ainsi que les mesures nécessaires pour les réaliser. Au terme de cette période, une évaluation de la réalisation des objectifs fixés permettra au Conseil fédéral de déterminer l'efficacité de sa communication et d'effectuer les ajustements nécessaires pour l'élaboration de la prochaine stratégie.

Dans la présente stratégie de communication internationale 2021-2024, une révision de la formulation d'axes prioritaires a eu pour principal impact une réduction des objectifs fixés en comparaison avec la stratégie précédente. Durant la législature précédente, la stratégie de

communication internationale 2016-2019 était axée sur onze thèmes prioritaires : *le rôle de la Suisse en Europe ; le système politique de la Suisse ; la Suisse solidaire et responsable ; la Genève internationale ; la formation, la recherche et l'innovation ; l'économie et la compétitivité ; le tourisme ; l'environnement, les transports et l'énergie ; les questions fiscales et financières ; la culture et le sport.* La diversité des onze domaines thématiques permettait d'intégrer les différents offices et institutions influençant fortement l'image de la Suisse à l'étranger et dessinait déjà une certaine flexibilisation des thématiques prioritaires en comparaison avec la période 2012-2015. En cela, elle constituait déjà un changement d'orientation stratégique en comparaison. Alors que Présence Suisse et, à partir de 2010, le Conseil fédéral ont défini entre 2001 et 2011 des objectifs et priorités géographiques dont découlaient des objectifs thématiques, la stratégie 2012-2015 privilégiait une approche inversée en priorisant des objectifs thématiques à l'intérieur desquels sont fixées les priorités géographiques. (Confédération Suisse, 2012 Bref historique de Présence Suisse)

Quant aux processus d'implémentation de ces objectifs, la stratégie prônait une coordination avec les acteurs concernés afin d'atteindre une cohérence maximale dans la communication de la Suisse à l'international. La recherche de cohérence était également un des objectifs majeurs de la stratégie de politique extérieure 2016-2019, cadre d'orientation pour la stratégie de communication internationale de la même période. Malgré cet objectif partagé, les axes et priorités des deux stratégies n'étaient pas vraiment coordonnées.

Pour la période 2021-2024, une adaptation de la coordination entre les priorités thématiques de la stratégie de politique extérieure et les axes prioritaires de la stratégie de communication internationale a pu être observée. Cette coordination peut être illustrée par la figure 2, ci-dessous qui apparaît dans la stratégie de communication internationale 2021-2024.

Figure 2 : Connexions entre les cinq axes prioritaires de la communication internationale et les quatre priorités de la stratégie de politique extérieure 2020-2023 (*Confédération Suisse, *SCI 21-24).

5 axes prioritaires de la stratégie de communication internationale	4 priorités thématiques de la SPE 2020–2023
innovation	prospérité + durabilité + numérisation
économie	prospérité + durabilité + numérisation
relations Suisse–Europe	paix et sécurité + prospérité + durabilité
place financière suisse	prospérité + durabilité + numérisation
durabilité	durabilité

Cette figure met en perspective les cinq grands axes de la communication internationale couvrant toutes les priorités de la SPE 2020-2023, favorisant non seulement la cohérence recherchée par la planification stratégique en cascade, mais aussi la flexibilité nécessaire à la création de synergie et permettant une certaine agilité dans l'implémentation de ces priorités. Finalement, il est intéressant de noter que la priorité thématique de la SPE 21-23 durabilité apparaît dans chacun des axes prioritaires de la SCI 21-24 en plus d'être un axe prioritaire en soi.

Dans le cadre de l'étude de cas sur laquelle ce travail se base, la planification stratégique en cascade du DFAE sera analysée selon la perception des acteurs qui ont pris part à la formulation desdites stratégies. Dans cette étude de cas, la stratégie en cascade illustre l'intégration de la priorité thématique durabilité de la stratégie de politique extérieure 2020-2023, sous la forme d'axe prioritaire durabilité de la stratégie de communication internationale 2021-2024 et dans les stratégies de communication internationales 2021-2024 des ambassades.

2.3.4. Évolution de la gestion stratégique

Dans une culture administrative rigide, la liberté indispensable pour permettre une adaptation rapide et nécessaire à l'évolution du contexte fait défaut. Ainsi, le changement culturel d'une stratégie relativement rigide doit se baser sur une stratégie laissant une marge de manœuvre à l'innovation, à l'apprentissage et à la flexibilité, plus spécialement dans une phase de transition et un contexte environnemental incertain.

Selon Metcalfe et Richards (1990) le changement stratégique implique la révision permanente et l'ajustement de la formulation de priorités à plus long terme sur la base des opportunités identifiées à un stade précoce. Cela signifie qu'il ne suffit pas d'avoir une seule stratégie ou de s'aligner sur les exigences légales une fois qu'elles ont été établies, mais qu'une organisation administrative doit avoir la capacité de changer les objectifs et les actions stratégiques en fonction de la situation (Metcalfe & Richards, 1990). Les conditions cadres devraient donc permettre une flexibilité nécessaire afin de laisser place à l'innovation tout en étant suffisamment stables pour que les acteurs puissent innover, interagir et apprendre dans un cadre défini. Afin d'assurer une intégration de la durabilité dans les politiques de la Confédération, la Suisse a élaboré une stratégie de développement durable sur 10 ans (2020-2030) faisant office de stratégie « parapluie » couvrant tous les secteurs de la Confédération. Cette dernière définit les priorités politiques du gouvernement, dont le cadre de référence, est accompagné d'un plan d'action pour la période 2020-2023 et fait notamment office de base pour la formulation de la stratégie de politique extérieure.

Un management de la durabilité implique la mise en place d'activités systématiques, coordonnées et axées sur les objectifs qui servent la mise en œuvre d'un développement durable et favorisent le développement durable de l'économie et de la société (Schaltegger & Müller, 2007). La centralisation peut, ainsi, réduire les coûts de transaction initiaux permettant une validation de la vision stratégique de l'administration renforçant, de cette manière les avantages de l'alignement stratégique pour l'efficacité organisationnelle, tout en permettant une marge de manœuvre à ses cadres intermédiaires. La gestion stratégique consiste essentiellement à utiliser et à coordonner toutes les ressources et tous les moyens dont dispose la direction générale, en imposant une sorte d'alignement omnidirectionnel entre eux dans le but de faire progresser l'agenda stratégique (Poister et Van Slyke 2002).

En se basant sur la littérature existante, le chercheur suppose que cette importance grandissante de l'intégration transversale de la durabilité, dans la politique extérieure de la Suisse et sa communication internationale, ainsi que la flexibilisation dans la formulation d'objectifs thématiques illustrent la recherche d'innovation et d'agilité nécessaires à l'adaptation de l'administration fédérale et, plus spécifiquement, aux représentations du réseau extérieur à un contexte international fluctuant. De manière générale, la cohérence découlant du principe de planification stratégique en cascade de la Confédération de forme centralisée et, de manière spécifique, la réduction du nombre d'axes prioritaires thématiques définis dans la stratégie de

communication internationale 2021-2024 en comparaison avec la stratégie précédente constituent une tendance vers une centralisation de la gestion stratégique , fournissant un cadre stable mais également flexible pour la formulation stratégique des acteurs du réseau extérieur dans leur contexte local. Cette relative flexibilité mentionnée dans le préambule de la stratégie de communication internationale 2021-2024 est renforcée, selon le chercheur, par la définition de stratégies fondées sur des objectifs généraux et basée sur la théorie de l'intégration des politiques environnementales. Dans un mélange d'éléments prospectifs et réactifs caractérisant la gestion stratégique de la politique extérieure et de sa communication, le DFAE sous mandat du Conseil fédéral confirme cette évolution stratégique dans le préambule de la SCI 2021-2024, en décrivant une action caractérisée par la capacité à établir des priorités, tout en assurant la flexibilité nécessaire pour faire face de manière ciblée aux défis ponctuels. (Confédération suisse, SCI 21-24)

2.4. Alignement stratégique des acteurs du changement

La particularité du système politique suisse et la gestion stratégique indépendante des sept départements constitue un cadre particulier pour l'intégration de la durabilité à tous les niveaux de la Confédération. Les différents organes de coopération ou de consultation que sont notamment le Comité directeur pour l'Agenda 2030, le GTID Communication internationale ou Présence Suisse illustrent cette nécessité de coordination et coopération tant horizontal entre les départements que vertical au sein des départements afin de poursuivre le principe de cohérence. Dans cette partie théorique, le chercheur présente la contextualisation de la coordination au sein de la Confédération et pose le cadre théorique de l'alignement stratégique des acteurs. Afin de se focaliser sur l'étude de cas, le chercheur présentera l'articulation des acteurs au sein du DFAE et du réseau extérieur de la Suisse dans l'intégration de la durabilité. Cette contextualisation permettra de comprendre le processus de conceptualisation de la formulation de l'agenda stratégique au sein du DFAE, sous l'angle des agents du changement et leurs valeurs (Kueffer et al., 2019). Cette partie constitue le cadre théorique de la troisième hypothèse.

2.4.1. Coordination de la formulation stratégique

La coordination stratégique au niveau de la Confédération de la communication internationale 2021-2024, est assurée par le groupe de travail interdépartemental (GTID) Communication

internationale, sous la codirection du vice-chancelier, porte-parole du Conseil fédéral, et du secrétaire général du DFAE. La formation du GTID Communication internationale qui se compose de représentants issus de tous les départements, de la Chancellerie fédérale et des organisations rattachées à la Confédération qui exercent une influence sur la perception de la Suisse à l'étranger (Suisse Tourisme, Switzerland Global Enterprise (S-GE), Pro Helvetia.) illustre la nécessité de coordination au sein de l'administration afin de réduire les conflits d'objectifs susceptibles d'émerger entre les différentes unités de l'administration (Confédération Suisse, SCI 21-24). Cet organe institutionnel permet de répondre à la nécessité de coordination entre les acteurs et les unités de la Confédération découlant des caractéristiques du système administratif et politique suisse qui fonctionne sur la base d'une formulation stratégique sectorielle et complexifie la gestion des thèmes transversaux. Il permet également de répondre au processus de consultation caractéristique du système politique suisse apportant une plus grande légitimité en amont de la validation d'une stratégie par l'inclusion des acteurs et des *stakeholders* concernés, de participer à l'élaboration stratégique. Cette particularité institutionnelle s'explique également par la gestion de la communication spécifique à la suisse, qui implique une validation stratégique au plus haut niveau de l'administration fédérale, c'est-à-dire par le Conseil fédéral (Annexe 4 ; Résumé n°2 : Présence Suisse). De ce fait, il permet ainsi à tous les départements et aux acteurs impliqués de formuler des propositions pour l'élaboration de la SCI 21-24 par Présence Suisse.

La mise en œuvre de la stratégie de communication 2021-2024 est de la compétence de Présence Suisse, unité administrative décentralisée rattachée au DFAE et créée en 2021 (Confédération suisse. *Présence Suisse*). Les responsabilités de Présence Suisse sont définies en vertu de la loi fédérale sur la promotion de l'image de la Suisse à l'étranger (SR 194.1). Avec pour but de promouvoir l'image de la Suisse à l'étranger, Présence Suisse est responsable de la mise en œuvre de la communication internationale en collaboration avec les représentations suisses à l'étranger et coordonnée avec les départements, notamment au sein du GTID. Dans ce cadre, Présence Suisse poursuit et intensifie sa collaboration avec les partenaires intéressés afin d'alimenter les activités de communication internationale avec des contenus intéressants. Sur le plan opérationnel, Présence Suisse focalise la communication internationale pour la période 2021-2024 par l'élaboration de campagnes ponctuelles dont la mise en œuvre est coordonnée soit par le groupe de pilotage du projet soit au niveau bilatéral.

Finalement, Présence Suisse collabore avec les représentations de la Suisse à l'étranger [1]afin de s'assurer de la cohérence de la communication internationale, ainsi que le respect de la planification stratégique en cascade. Dans ce contexte, Présence Suisse a chargé chaque ambassade de formuler une stratégie de communication locale basée sur la SCI 21-24 en identifiant les opportunités et défis de communication et en priorisant les axes thématiques qui faisaient sens pour le contexte local.

Selon les conclusions auxquelles ont abouti Gelderman et al. (2017) dans leur étude sur le développement de la durabilité dans le secteur public, la bureaucratie peut avoir un effet paralysant sur les initiatives de durabilité ainsi la création de petites équipes de projet augmentent considérablement les chances de succès. La responsabilité principale de la mise en œuvre des stratégies peut être attribuée à des gestionnaires individuels ou à des unités opérationnelles, telle que Présence Suisse dans le contexte de la formulation de la stratégie de communication internationale 2021-2024. Des équipes d'action peuvent être aussi créées pour étoffer et superviser la mise en œuvre, notamment de campagnes coordonnées par un groupe de pilotage du projet considéré ou dans un cadre bilatéral.

De manière générale, chaque division principale ou chaque unité organisationnelle élabore son propre plan stratégique dans le cadre de l'agenda stratégique global de l'institution selon les besoins et les opportunités d'actualité. C'est également le cas pour les représentations de la Suisse à l'étranger qui ont reçu le mandat, par Présence Suisse, de formuler une stratégie de communication locale pour leur ambassade. Ainsi, en étroite collaboration avec Présence Suisse, les représentations qui disposent d'une relative indépendance dans la formulation de leurs agendas stratégiques ont une marge de manœuvre importante dans l'adaptation de la stratégie à leur contexte respectif.

2.4.2. Alignement stratégique des acteurs du changement

Il est important de préciser que l'objectif de durabilité apparaît pour la première fois comme un axe prioritaire dans la stratégie de communication internationale de la Suisse. De plus, l'articulation de cette dernière avec les priorités thématiques de la stratégie de politique

[1] Le réseau des représentations de la Suisse à l'étrangers comprend les ambassades, consulats généraux ou honoraires, bureaux de coopération, antennes *swissnex*, *Swiss Business Hubs* et les antennes culturelles de la Confédération.

extérieure 2020-2023, non seulement identifie la durabilité comme thème prioritaire, mais intègre la notion dans chacun des cinq axes de la communication internationale 2021-2024 sous forme d'intégration transversale. La communication internationale constitue un ensemble d'instruments, de plateformes et de canaux ayant fait leur preuve, afin d'atteindre les objectifs fixés précédemment. Les diverses restrictions liées à la pandémie de COVID-19 posent toutefois un second défi à la communication internationale qui doit s'interroger sur la façon dont ses messages et ses activités peuvent atteindre leur public sous la forme la plus efficace et attrayante possible. À ce titre, la période 2021–2024, comme décrite dans le document de la SCI 21-24, constitue une phase d'expérimentation, pendant laquelle de nouveaux instruments seront mis en place et testés.

Dans ce contexte d'incertitude environnementale élevée, les stratégies ne sont généralement pas entièrement définies dans des documents écrits (Floyd et Wooldridge 1992 ; Noble 1999). Elles constituent un ensemble suffisamment divers et varié d'options stratégiques initiales qui doivent être explorées et évaluées pour leur inclusion potentielle dans les stratégies locales (Greenwood et Hinings, 1996 ; Tushman et Romanelli, 1985). En cela, elles offrent un cadre influençant les interactions entre acteurs dans lequel ces derniers agissent de manière indépendante, en prenant des décisions sur la base de leur propre évaluation des circonstances opérationnelles (Floyd et Wooldridge 1992 ; Noble 1999). La centralité des acteurs leur permet d'atteindre, de connecter, de rapprocher et d'influencer différents acteurs de secteurs, domaines et niveaux différents.

L'intégration des politiques environnementales est souvent définie par des processus administratifs, comme développé dans la première partie de ce travail, se déroulant dans des structures gouvernementales hiérarchiques et axées sur des objectifs. Dans une telle perspective, où les gouvernements établissent les préférences politiques et contrôlent les résultats, Underdal (1980) précise que l'intégration des politiques dépend de la garantie de l'exhaustivité des apports, de l'agrégation des préférences et de la cohérence entre la mise en œuvre et les intentions des décideurs. Toutefois, ces perspectives ont été critiquées, notamment par Hogwood et Gunn (1984) parce qu'elles ne tenaient pas compte des situations impliquant de multiples acteurs aux idées et intérêts divergents. Russel et Jordan (2008) ont démontré qu'un cadre institutionnel favorable est une condition nécessaire, mais non suffisante pour renforcer l'intégration des politiques environnementales. Aujourd'hui, une vision plus courante

de l'IPE dans l'administration est qu'elle apparaît lorsque la priorité est donnée à la durabilité par rapport aux autres objectifs de l'agenda politique (Hey, 2002 ; Lafferty et Hovden, 2003).

Ainsi, lorsqu'ils donnent du sens aux questions stratégiques, les acteurs stratégiques déploient une variété d'heuristiques et de cadres qui sont souvent sous-tendus par un calcul rationnel et utilitaire en fonction de leurs ressources à disposition et de leurs valeurs (Sonenshein, 2007). Ces jugements biaisés conduisent les acteurs stratégiques à s'intéresser sélectivement à certaines options stratégiques, à leur donner la priorité ou à les rationaliser au détriment d'autres (Dutton et Jackson, 1987 ; Sonenshein et al., 2014).

La littérature stratégique soutient que la réduction des coûts de transaction par la coordination efficace de l'effort organisationnel dépend du développement de stratégies cohérentes et du soutien mutuel à tous les niveaux de gestion sous forme d'alignement stratégique (Poister, 2010). Alors que très peu d'études ont abordé l'identification des acteurs individuels et organisationnels dans l'implémentation de l'Agenda 2030, le chercheur apporte une contribution importante à la littérature avec une conceptualisation de la formulation de l'agenda stratégique sous l'angle des agents du changement et leurs valeurs (Kueffer et al., 2019). Les agents du changement sont essentiels à l'étude de la gouvernance du développement durable, car ils représentent les acteurs par lesquels les actions de transformation nécessaires pourraient être réalisées (Lampert and Mohan, 2018 ; Andriamihaja et al., 2021). Selon Noble (1999), pour qu'une stratégie soit réalisée dans toute sa mesure, il faut une compréhension commune de la direction du mouvement dans toute la hiérarchie organisationnelle. L'alignement sur une stratégie basée sur des objectifs offre également un avantage aux organisations lorsque l'incertitude environnementale est élevée. Les arguments soutenant les effets positifs de l'alignement sont principalement basés sur la coordination et la coopération accrues qu'il apporte au processus de réalisation des stratégies. Les interactions entre les acteurs, entre les niveaux verticaux dans le processus de formulation stratégique en cascade et horizontaux, entre les différents départements représentés dans les groupes de travail, comité de gestion stratégiques sont donc au cœur du processus d'élaboration des politiques.

2.5. Synthèse du cadre théorique

Cette partie théorique a montré que même si la durabilité fait partie de la Constitution depuis 1999, des progrès dans l'intégration de cette dernière au niveau de l'administration sont susceptibles d'être réalisés.

Après une première période de transition, l'implémentation des recommandations du Rapport mondial sur le développement durable 2019 a impliqué la révision de l'intégration stratégique de la durabilité au sein de la Confédération. Des changements dans son intégration sur le plan national depuis le changement de paradigme au niveau international ont été observées, notamment dans l'intégration stratégique. Ils font suite à la ratification de l'Agenda 2030 sous forme de consensus confirmant une implémentation à trois niveaux d'un développement durable par tous les États. Parmi les recommandations implémentées par la Suisse au niveau national, l'intégration transversale et la réduction des conflits d'objectifs, notamment, ont impulsé une révision de la gestion stratégique de la Confédération.

En effet, le système politique particulier de la Suisse implique un rôle prépondérant de la coordination interdépartementale, sous forme d'une coordination horizontale, afin d'anticiper des conflits d'objectifs sectoriels potentiels. La particularité de la gestion stratégique en cascade au sein de l'administration fédérale permet de poursuivre une recherche cohérente par une coordination verticale entre les différentes unités. Une flexibilisation et une réduction thématique ont été également observé afin de répondre à une nécessité d'intégration transversale de la durabilité. L'intégration de la durabilité au sein de la SPE 20-23 et la SCI 21-24 a permis au chercheur d'analyser ce changement sous forme d'étude de cas.

Finalement, la coordination stratégique entre les acteurs de la Confédération et notamment le DFAE et Présence Suisse pour l'étude de cas développée dans ce travail permet également un alignement stratégique des acteurs afin de réduire les conflits d'objectifs et de favoriser une mise en œuvre transversale du but n°2 de la Confédération décrit dans la Constitution.

Afin de répondre à la question de recherche de ce travail de mémoire, le chercheur a développé trois hypothèses sur la base de cette contextualisation et formulation du cadre théorique. La validation des hypothèses se fera au travers de la perception des acteurs impliqué dans ce processus de changement.

3. Hypothèses

Afin d'identifier les changements apparus dans l'intégration de la durabilité au sein de la Confédération et, plus spécifiquement, leurs impacts sur la formulation de stratégie de communication au sein des ambassades, trois hypothèses ont été établies, basées sur la littérature et l'analyse ex-ante de l'intégration de la durabilité au sein des différentes stratégies de la Confédération.

3.1. Première hypothèse

Ce travail de mémoire tente de valider trois hypothèses. La première consiste à contextualiser et à valider le changement de paradigme dans l'élaboration de stratégies au sein de l'administration suisse. Dans ce travail de recherche, l'auteur se focalisera sur l'axe de la durabilité, car l'auteur suppose que la création d'un Comité directeur pour l'implémentation de l'Agenda 2030 et l'élaboration d'une stratégie pour le développement durable 2030 sur dix ans reflètent une approche d'intégration transversale transparente et un processus de coordination dans l'élaboration de stratégie de la part de la Confédération afin de permettre l'accomplissement de l'Agenda 2030 au niveau international. Le chercheur suppose que cette adaptation institutionnelle représente un changement important dans la gestion stratégique de chaque département et plus spécifiquement dans la formulation en cascade de la stratégie de communication internationale 2021-2024 sur laquelle l'auteur se focalisera dans ce travail de mémoire. La création d'un comité interdépartemental est perçue dans ce travail comme une innovation institutionnelle reflétant un changement de perception du développement durable au sein de l'administration, mais aussi des tendances politiques représentant la perception de la société civile.

Selon la première hypothèse, la coordination des départements au niveau de ses cadres dans cet organe stratégique de pilotage et de coordination dans les groupes de travail interdépartementaux reflète non seulement la reconnaissance d'une intégration du développement durable au sein de l'administration, mais aussi la volonté d'aborder une approche transversale afin d'éviter les conflits d'objectifs. La première hypothèse de ce travail est formulée ainsi **:**

H1 : ***« Le changement de paradigme impliquant une coordination intersectorielle et une stratégie basée sur des objectifs permet un meilleur développement du programme politique au sein de l'administration afin d'atteindre les objectifs du développement durable. »***

Le processus de transition d'une stratégie basée sur la politique de silos à une stratégie basée sur des objectifs transversaux, sous forme d'output sera observée dans le domaine de la durabilité. Afin de situer et mettre en relation la perception du changement de paradigme dans ce domaine avec la littérature existante, l'auteur a mobilisé la littérature sur l'intégration et coordination des politiques publiques, notamment l'intégration des politiques environnementales (IPE).

3.2. Seconde hypothèse

En second lieu, la comparaison de la situation contextuelle de représentations disposant de ressources plus ou moins importantes, basées dans des contextes géographiques impactant le développement de la stratégie permettra de mettre en lumière les réponses plus ou moins novatrices à la situation de changement de paradigme dans l'administration modifiant les rapports de pouvoir. L'élaboration d'une stratégie par thématique basée, en partie sur des campagnes, plutôt que par secteur, centralisée et coordonnée par un organe relativement indépendant Présence Suisse permet une plus grande liberté tout en suivant une ligne directrice cohérente dans l'accomplissement des objectifs de durabilité fixés dans la stratégie de communication internationale 2021-2024 (Andriamihaja et al., 2021). Le chercheur suppose également que cette flexibilisation dans la formulation des objectifs, résultat d'une stratégie pragmatique, a été pensée afin de pouvoir tenir compte de manière appropriée des nouveaux défis contextuels qui se présentent sur le plan international et national tout en fournissant l'agilité nécessaire pour y faire face. Dans un contexte d'incertitude environnementale élevée, le chercheur suppose dans la seconde hypothèse que :

H2 : ***« La centralisation et la flexibilisation de la gestion stratégique dans le domaine de la durabilité implique un stimulus pour l'innovation et l'ajustement des acteurs impliqués dans la formulation de la stratégie de communication 2021-2024. »***

L'analyse et la comparaison de la priorisation des objectifs et des différents instruments choisis par les ambassades auront pour objectif d'observer l'impact du processus de changement dans

la gestion stratégique de la durabilité au sein de l'administration et plus précisément du DFAE. La conduite d'entretien permettra de capturer l'adaptation au changement aux niveaux stratégiques et opérationnels de la formulation de la stratégie de communication internationale 2021-2024, ainsi que la marge de manœuvre laissée à l'innovation des acteurs impliqués.

3.3. Troisième hypothèse

Le troisième objectif sera d'offrir une mise en perspective de l'impact de l'alignement stratégique des acteurs impliqués dans l'élaboration de la stratégie dans leur pays respectif et de l'importance qu'ils donnent à la mobilisation des ressources à disposition des représentations du réseau extérieur de la Suisse au travers de la théorie des acteurs du changement. De ce fait, les stratégies sont le résultat d'un processus pragmatique et désignent les mesures prises pour assurer le succès à long terme de l'organisation.

Le chercheur suppose que l'intégration des acteurs et l'acceptation du changement dans le processus de formulation stratégique en cascade permet de réduire les conflits d'objectifs. En effet, le processus de consultation et d'intégration des acteurs dans la formulation de leurs stratégies respectives à chaque échelon de la gestion stratégique de la durabilité au sein de l'administration fédérale permet une acceptation plus grande de la tendance à une intégration transversale du développement durable. Plus spécifiquement, au niveau de la formulation des stratégies de communication internationale 2021-2024 au sein du réseau extérieur, le chercheur postule que les acteurs décisionnels auront tendance à intégrer la durabilité selon leurs ressources à disposition et la pertinence de leur contextes respectifs, certes, mais sans remettre en cause la pertinence de la durabilité.

La cohérence d'une gestion stratégique en cascade augmentant la légitimité de son intégration et permettant une marge de manœuvre aux acteurs décisionnels favorise, selon le chercheur, la validation subjective et la coopération au sein de l'administration fédérale. Par cette perspective, le chercheur de ce mémoire formule l'hypothèse qu'il est tout aussi important de reconnaître et d'interpréter les modèles et les dépendances des décisions individuelles passées afin de transmettre un monde organisationnel significatif et cohérent aux différents départements et membres de l'organisation. Ainsi, la troisième hypothèse suppose que :

H3 : ***« Dans une structure centralisée, la propension des acteurs décisionnels à valider l'intégration de la durabilité dans leur stratégie de communication comme objectif prioritaire favorise la coopération inter et intra organisationnelle. »***

Les résultats récoltés au sein de ce travail de recherche qui seront présentés, mi-septembre, permettront à Présence Suisse d'avoir des informations supplémentaires sur la perception des acteurs sur cette dernière, avant de développer la campagne sur la durabilité prévue pour 2022.

4. Méthode

4.1. Méthode qualitative

Afin de répondre à la question de recherche formulée dans ce travail de mémoire, la méthode qualitative a été privilégiée. Les méthodes qualitatives permettent aux chercheurs d'explorer un phénomène en profondeur et de laisser la place à une interprétation subjective de la réalité faisant référence à des expériences individuelles et textuelles. Elles présentent l'avantage d'offrir un plus grand niveau d'adaptation et de spontanéité entre les participants et le chercheur. Elles utilisent des mots plutôt que des chiffres comme données à analyser dont les participants possèdent une marge de manœuvre plus importante dans leur formulation que dans les études quantitatives (Patton & Cochran, 2002). Un avantage que présente l'usage des méthodes qualitatives est que la collecte d'un échantillon relativement réduit de la population permet d'obtenir des résultats probants, tout en établissant des critères clairement définis. La taille de l'échantillon sélectionné dans cette recherche a été adaptée aux ressources et au temps disponibles (Mack et al., 2011).

Dans cette étude, l'échantillon est composé de sept participants, occupant une position de cadre au sein du Département des Affaires étrangères de la Suisse et de Présence Suisse ayant un impact direct ou indirect dans la formulation de la stratégie de communication internationale 2021-2024. Le détail des informations sur les participants et la conduite des entretiens peut être trouvée dans l'*Annexe 1 : Calendrier des interviews.*

4.2. Entretiens semi-structurés

L'instrument qualitatif principal qui va être utilisé pour cette étude est l'entretien semi-structuré. L'entretien peut être défini comme une conversation entre deux ou plusieurs personnes avec un objectif clair visant à obtenir des informations possédées par les personnes interrogées (Helfferich, 2011). De plus, les entretiens ont un caractère informatif, dans la mesure où ils permettent de comprendre plus précisément certaines circonstances et certains processus sur lesquels l'étude des documents seuls ne permet pas de recueillir suffisamment d'informations. Une sous-forme de l'entretien guidé sera utilisée, à savoir l'entretien ouvert et semi-structuré. Ouvert signifie que les personnes interrogées seront libres de répondre et qu'il n'y aura pas de directives claires de la part de l'enquêteur pour les réponses. Cette méthode présente l'avantage de permettre aux personnes interrogées de révéler leurs propres opinions et expériences subjectives et de développer des liens et des structures cognitives au cours de l'entretien lui-même. Structuré fait référence aux degrés de liberté de l'enquêteur. Semi-structuré signifie selon Mayring (2010) qu'il existe une liste de questions, mais que l'enquêteur a la possibilité d'adapter les questions à la situation de l'entretien et de poser des questions complémentaires. Les avantages de l'entretien semi-structuré sont que la recherche peut être guidée par la théorie et que les entretiens ne sont pas purement exploratoires par nature. Les entretiens sont partiellement structurés et standardisés par la ligne directrice sur laquelle ils sont basés. Le matériel résultant d'une ligne directrice partiellement structurée est plus facile à évaluer et les cas individuels peuvent être comparés plus aisément selon Modrow-Thiel (1993). Cette forme d'entretien permet d'obtenir une perception interne des acteurs d'une gestion stratégique tout en permettant de s'adapter au background des participants considérés comme des « élites » (Lilleker, D. G.; 2003).

Trois types de questions différentes ont été posées lors des entretiens. Le premier type de questions fait office d'introduction à l'entretien et de questions d'approfondissement : ces questions relativement générales constituent l'introduction de la personne interrogée sur le sujet, ainsi qu'une première prise de contact relativement libre avec l'interviewé. Le second type fait office de questions directrices, basées sur les hypothèses émises ex-ante, dont les aspects essentiels du sujet, nécessaires à l'analyse ultérieure, ont été abordés. Ces questions constituent l'élément principal du guide d'entretien. Finalement, des questions ad hoc complèteront de manière spontanée la structure de l'entretien abordant des questions qui surgissent au cours de ce dernier dont le guide d'entretien ne fait pas référence. Les entretiens

ont été conduits de manière systématique, crédible et transparente, afin que les lecteurs puissent reproduire les résultats obtenus (Patton & Cochran, 2002). Finalement, une étude attentive de la littérature secondaire permettra d'assurer la qualité des entretiens et de pouvoir les mener correctement.

4.3. Objet de recherche et collecte de données

La partie empirique de ce travail de recherche est divisée en deux parties. Dans un premier temps, une étude de cas de la stratégie de communication internationale de la Suisse 2021-2024 au sein du DFAE comme objet de recherche sera conduite, sous forme d'analyse documentaire dans le but d'observer l'intégration de la durabilité dans la formulation stratégique, dite en cascade, du département, d'affiner la sélection des personnes interviewées et d'analyser l'importance accordée à la durabilité dans ces stratégies. Le chercheur a contacté Présence Suisse afin d'obtenir lesdits documents et de recueillir les recommandations de ces derniers quant à la sélection des ambassades avec lesquelles le chercheur a conduit les entretiens.

Une présélection a été préalablement établie sur la base de deux critères objectifs permettant de s'assurer de la présence de ressources à disposition des représentations, ainsi qu'une répartition géographique représentant les cinq continents. Afin d'exclure la question de présence de ressources budgétaires, en *know-how* et en personnel, notamment, le chercheur suppose que les pays dans lesquels se trouvent un nombre important de représentations diplomatiques sont les pays dans lesquelles les représentations suisses ont le plus de ressources à disposition. Selon ces deux critères de comparabilité, le focus a été établi sur les stratégies de communication des pays membres du G20 et sur la base de *l'index Lowy Institute Global Diplomacy* qui visualise les réseaux diplomatiques les plus significatifs dans le monde, notamment au sein du G20. Pour l'analyse des résultats, seules les stratégies de communication internationale 2021-2024 locales des représentations faisant partie de la sélection des interviewées ont été conservées. Cette étude de cas a constitué finalement une base dans la formulation des guides d'entretien et a permis de compléter, de vérifier et d'étayer les informations collectées lors d'entretiens.

La partie principale est focalisée sur la conduite d'entretiens. Dans un premier temps, deux entretiens ont été conduits par visioconférence avec des acteurs du DFAE à Berne afin d'avoir une première validation du changement de paradigme couvrant la partie institutionnelle et

processuelle de l'intégration du développement durable dans la gestion stratégique de l'administration formulée dans les deux premières hypothèses formulées. Après avoir réalisé ces interviews avec un membre du Comité directeur de l'Agenda 2030 et un membre de Présence Suisse, unité responsable de la coordination de la mise en œuvre de la stratégie de communication internationale de la Suisse 2021-2024, une série d'entretiens a été conduite au sein du réseau extérieur de la Suisse afin de comparer le point de vue des acteurs directement concernés par la formulation de leur stratégie pour leur pays respectif.

Comme base conceptuelle de l'étude, le chercheur a choisi un modèle d'acteur humain qui définit les acteurs par leur alignement stratégique (Wiesmann et al., 2011). La sélection de l'ambassade dans lesquelles les personnes ont été interrogées s'est basée sur une analyse a priori des stratégies de communications internationales 2021-2024 du réseau extérieur, selon les critères de ressources et de représentation cités plus haut, ainsi que de faisabilité et de disponibilité.

Ainsi, après une première analyse documentaire selon des critères géographiques, de disponibilité, de contenus et les conseils de Présence Suisse, les ambassades de Suisse en Afrique du Sud, Allemagne, Australie, Brésil et Chine ont été sélectionnées.

4.4. Choix des participants et prise de contact

Les acteurs interrogés au sein de chaque ambassade sélectionnée ont été choisis selon leur participation à la formulation des stratégies, ainsi que de leur rang dans la hiérarchie leur permettant d'avoir un pouvoir décisionnel sur la mobilisation des ressources.

- La personne a-t-elle été impliquée dans le processus d'élaboration de la stratégie de communication 2021-2024 pour le pays dans lequel elle opère ?
- La personne concernée était-elle en mesure de décider de la mobilisation de ressources permettant l'implémentation de la durabilité ?

Ces unités de recherche ont été sélectionnés selon la théorie d'étude de cas comparative se basant sur la *conception de système le plus similaire* et la "*conception de système le plus différent*". La *conception du système le plus similaire* représentée par l'appartenance au G20 et la présence d'un réseau diplomatique important dans le pays permet une comparaison d'unités

relativement similaires quant aux ressources dont elles disposent. Alors que la *conception du système le plus différent* compare des unités d'analyse qui sont très différentes en ce qui concerne la variable géographique (Anckar, 2008). Ces critères seront déterminants afin d'observer la coordination mentionnée dans la seconde hypothèse et l'impact de l'alignement stratégique des acteurs décisionnels à valider l'intégration de la durabilité dans leur stratégie de communication comme objectif prioritaire sur la cohérence de l'implémentation de la durabilité et, ainsi d'analyser la pertinence de la troisième hypothèse.

Les participants ont été contacté premièrement, début juin 2021 par un email d'introduction contenant un résumé d'une page du travail de mémoire, une invitation à la participation à l'étude et un formulaire de consentement (Lilleker, D. G.; 2003). Un délai de deux semaines leur a été laissé avant l'envoi d'un rappel. Tous ont accepté du premier coup. Le chercheur suppose que sa position de stagiaire en ambassade a largement encouragé la participation des experts. Les entretiens se sont déroulés durant les mois de juillet et août (Annexe 1 : Calendrier des entretiens). Trois guides d'entretien ont été préparés : un guide d'entretien avec le membre du Comité directeur Agenda 2030, un guide d'entretien avec un membre de Présence Suisse et cinq guides d'entretien avec les membres du réseau extérieur. Les guides d'entretien ont été envoyés au participant un jour avant la conduite de l'entretien afin qu'il puisse prendre connaissance des thèmes abordés. Les entretiens ont duré entre 30 et 45 minutes.

Les réponses recueillies dans le cadre de cette consultation des parties prenantes permettront au chercheur d'avoir une vision approfondie de la manière dont les membres de l'administration fédérale interrogées hiérarchisent les axes prioritaires stratégiques, des domaines dans lesquels elles voient un besoin d'action et de l'expertise et des expériences qu'elles peuvent offrir pour soutenir l'intégration de la durabilité dans la stratégie de communication internationale 2021-2024.

4.5. Opérationnalisation et analyse des données

Afin de tester les hypothèses qui ont été formulées dans ce travail de mémoire, le chercheur a basé les guides d'entretien sur les trois déclinaisons présentes dans le cadre théorique, c'est-à-dire l'intégration et la coordination des politiques publiques, la flexibilisation de la gestion stratégique en cascade et l'alignement stratégique des acteurs.

Les entretiens semi-structurés font office de source primaire et sont complétés par l'analyse des stratégies locales comme source secondaire. De ce fait, le chercheur a procédé à la préparation *ex ante*, lors de la formulation des guides d'entretiens mais également à la vérification ex post des affirmations formulées par les participants lorsque l'information apparaissait dans la stratégie. Sous la structure d'entretien semi-structurés, les réponses pouvaient surgir de manière plus spontanée et ne pas respecter précisément le canevas établi préalablement. Une improvisation planifiée comprenait des questions de relances pour chacune d'elles et permettait au chercheur de rebondir. Ce procédé a, notamment permis au chercheur de s'adapter aux types de participants interviewés considérés comme des élites. Il est également important de préciser que les réponses des participants abordant des thèmes spécifiques ne correspondent pas toujours à une même question. La forme semi-structurée des entretiens justifie cette apparition parfois disparate des résultats.
Le chercheur a ensuite procédé à une synthèse méthodique des données recueillies lors des entretiens auprès des membres de l'administration fédérale et des analyses préliminaire de documents stratégiques qui peuvent être retrouvées dans l'Annexe 4. En d'autres termes, il a créé une base d'informations synthétisées en conservant uniquement les informations pertinentes pour répondre à la question de recherche initiale (Gläser & Laudel, 2010). La technique d'analyse du résumé a été mobilisée, avec pour objectif de réduire le matériel de telle manière que le contenu essentiel soit préservé tout en créant un corpus gérable qui soit toujours un reflet du matériel initial (Mayring, 2010).

La déconstruction des hypothèses en sous-catégories thématiques ont permis au chercheur de coder méthodiquement et systématiquement les données nécessaires au processus de validation de ces dernières. Les résultats obtenus sont présentés sous forme de trois tableaux représentant une synthèse des entretiens, dont les sous-catégories thématiques ont été codées et catégorisées selon le cadre théorique de l'intégration des politiques environnementales, de la flexibilisation de la gestion stratégique de la durabilité et de l'alignement des acteurs. Dans les tableaux de résultats, la première colonne « Fréquence Validation » correspond au nombre d'experts ayant confirmé la sous-catégorie thématique correspondante, la seconde colonne « sans réponse » regroupe les experts qui n'ont pas abordé la thématique lors de leur entretien et la troisième colonne « Fréquence Négatif » représente les participants dont la perception ne concorde pas avec l'affirmation thématique correspondante abordée lors des interviews.

Les résultats seront présentés en trois parties abordant le même procédé pour chaque hypothèse.

5. Résultats

Dans l'optique de répondre à la question de recherche formulée dans ce travail de mémoire, le chercheur a décliné les réponses obtenues lors des entretiens avec les experts de l'administration fédérale suisse en plusieurs sous-catégories pour chaque hypothèse.

5.1. Première hypothèse

« Le changement de paradigme impliquant une coordination intersectorielle et une stratégie basée sur des objectifs permet un meilleur développement du programme politique au sein de l'administration afin d'atteindre les objectifs du développement durable. »

Afin de pouvoir tester la première hypothèse formulée dans ce travail de mémoire, le chercheur a procédé à une synthèse systématique des thématiques abordées lors de l'entretien. Dans cette première partie, le chercheur s'est focalisé sur la validation d'un changement de paradigme dans la perception de la durabilité, la forme et le niveau de ce changement de paradigme, l'évolution vers une diminution de conflits d'objectifs et la perception des acteurs de l'intégration de la durabilité au sein de l'administration fédérale. Le *Tableau 1* résume les résultats obtenus :

Tableau 1 : Résumé des résultats des 7 entretiens pour la première hypothèse.

Résumé des résultats pour la première hypothèse			
Thématiques	**Fréquence Validation**	**Sans réponse**	**Fréquence Négatif**
1. Validation d'un changement de paradigme	5	1	1
2.1. Changement de paradigme international	5	2	-
2.2. Changement de paradigme sur le plan de la politique nationale	3	4	-
3.1. Changement dans la gestion stratégique de la durabilité	7	-	-
3.2. Changement de paradigme dans l'intégration de la durabilité au sein de l'administration fédérale	6	-	1
4. Résolution de conflits d'objectif dans la durabilité	2	3	2
5.1. Le thème de la durabilité a pris une place plus importante pour l'ambassade	4	3	-
5.2. Scepticisme quant à la l'impact de la stratégie et risque d'un usage de mode	2	5	-

Le point de départ du modèle théorique qui se dégage de la première hypothèse et, plus largement de ce travail de mémoire, est la perception d'un changement de paradigme dans l'intégration de la durabilité. Des réponses obtenues lors des entretiens, cinq experts confirment la **validation d'un changement de paradigme**, alors qu'un participant n'aborde pas un changement de paradigme, mais parle plutôt d'un « changement stratégique » et qu'un expert n'a pas ressenti de changement de paradigme « sur place ». Ce dernier précise que ce qui apparaît dans les stratégies est le reflet de la réalité sur le terrain, contrairement à une vision « top-down ». Les experts perçoivent un changement de paradigme à plusieurs niveaux : cinq d'entre eux expriment un **changement de paradigme sur le plan international** et mentionnent l'apparition d'un consensus autour de l'Agenda 2030 et l'évolution d'un développement durable qui ne se base plus sur des objectifs « Nord-sud » mais globaux. Trois experts abordent également **un changement de paradigme sur le plan de la politique nationale** dont les stratégies reflètent une évolution de la perception sociétale de la durabilité et le processus d'adaptation politique suppérant le concept gauche-droite.

Dans la première hypothèse, **le changement de paradigme dans l'intégration de la durabilité** est défini comme une coordination intersectorielle (la création du Comité directeur Agenda 2030) et une stratégie basée sur des objectifs avec pour résultat un meilleur développement du programme politique au sein de l'administration afin d'atteindre les objectifs du développement durable.

Lors de la synthèse des entretiens, tous les participants ont perçu un **changement dans la gestion stratégique de la durabilité**, notamment dans la stratégie de politique étrangère, dans laquelle la durabilité est devenue un des principes ; et six participants ont constaté un **changement de paradigme dans l'intégration de la durabilité au sein de l'administration fédérale** de manière plus transversale et transparente**.** Un seul expert a été plus sceptique quant à cette évolution de l'intégration de la durabilité, car il fait la différence entre la durabilité qui est une des caractéristiques de la Constitution Suisse et l'Agenda 2030 qui apparaît à partir de 2015. Cette distinction apparaît également dans la partie 2.2.1., du cadre théorique.

Un meilleur développement du programme politique permettant d'atteindre les objectifs du développement durable est caractérisé, selon les recommandations du Rapport mondial sur le développement durable, par une diminution des conflits d'objectifs sectorielles et par une intégration transversale de la durabilité dans tous les domaines. Lors des entretiens, les

membres de l'administration centrale considèrent que la consultation et la coordination sur les objectifs transversaux ont permis de **réduire les conflits d'objectifs**, alors que trois membres du réseau extérieur ne l'abordent pas et que deux considèrent que les départements de la Confédération continue de « silo » en suivant leurs propres intérêts. Il est intéressant de constater la différence de perception entre les participants actifs à Berne dans des organes de coordination stratégique et les membres du réseau extérieurs plus ancrés dans la mise en œuvre et moins dans la gestion stratégique au niveau national. Cette disparité pourrait minimiser l'impact pratique de la gestion stratégique basée sur des fondements théoriques et, ainsi atténuer la validité de la première hypothèse.

En abordant **l'importance de la durabilité au niveau local**, quatre membres du réseau extérieur exposent l'importance accrue qu'a pris la durabilité au sein de leur ambassade respective, alors qu'un acteur du réseau local ne se prononce pas et que les deux experts actifs sur le plan national n'étaient pas concernés par ce sujet. Finalement, sur les sept experts interviewés, deux membres du réseau extérieur émettent des doutes quant à l'impact stratégique réelle sur la mise en œuvre de la durabilité au niveau local et mentionnent un « danger de mode » d'un concept considéré comme « Fourre-tout ».

5.2. Seconde hypothèse

« La centralisation et la flexibilisation de la gestion stratégique dans le domaine de la durabilité implique un stimulus pour l'innovation et l'ajustement des acteurs impliqués dans la formulation de la stratégie de communication 2021-2024. »

Le chercheur a suivi la même méthode de synthèse pour présenter les résultats correspondant à la seconde hypothèse que celle mobilisée pour la première. Afin de pouvoir tester la première hypothèse formulée dans ce travail de mémoire, le chercheur a procédé à une synthèse systématique des thématiques abordées lors de l'entretien. Dans cette seconde partie, le chercheur a rassemblé la perception des acteurs quant à une centralisation au niveau local de la gestion stratégique et à une flexibilisation dans la formulation stratégique au niveau local. La perception des participants du rôle opérationnel de PRS en tant qu'organe de coordination de la mise en œuvre, sur l'évolution de l'élaboration de la stratégie locale et l'incitation à l'innovation et à l'adaptation au contexte a également été méthodiquement recueillie et synthétisée dans le *Tableau 2*.

Dans cette partie, le chercheur s'est focalisé sur la gestion stratégique de la durabilité en tant qu'axe prioritaire de la stratégie de communication internationale 2021-2024. Les 7 entretiens ont constitué la base de données pour la création du *Tableau 2*.

Tableau 2 : Résumé des résultats des 7 entretiens pour la seconde hypothèse.

Résumé des résultats pour la seconde hypothèse			
Thématiques	**Fréquence Validation**	**Sans réponse**	**Fréquence Négatif**
1.1.Centralisation de la gestion stratégique	5	-	2
1.2.Continuité avec la SCI 2021-2024 (stratégie en cascade)	6	-	1
2.1.Décentralisation de la formulation stratégique au niveau de la mise en œuvre	6	1	-
2.2.Flexibilité dans la formulation des axes prioritaires	7	-	-
3. PRS un organe de coordination agile	5	2	-
4. Changement dans l'élaboration de stratégie locale en comparaison avec la stratégie précédente	2	3	2
4.1.Changement dans le choix de thématiques de la stratégie locale en comparaison avec la stratégie précédente	3	3	1
5.1. Cette gestion stratégique permet des adaptations au contexte local, ressources	7	-	-
5.2. Cette gestion stratégique incite à l'innovation	2	5	-

Dans la seconde hypothèse, le chercheur postule que le processus de formulation stratégique de la durabilité, coordonné en partie par l'organe de coordination PRS est centralisé et pensé de manière flexible. Il est intéressant d'observer que les acteurs perçoivent la question de la centralisation/décentralisation selon deux perspectives. D'ailleurs plusieurs participants ont notamment affirmé que le processus de formulation stratégique était en même temps centralisé et décentralisé.

La première aborde la gestion de l'orientation stratégique établissant la ligne directrice à suivre pour la formulation des stratégies de communication 2021-2024 au niveau local. En d'autres mots la direction thématique de la stratégie. Dans cette perspective, les participants considèrent majoritairement que la **gestion stratégique est centralisée**. Ils mentionnent, notamment, la définition de cinq thématiques prioritaires définies par PRS dans la stratégie de communication 2021-2024 comme donnant un cadre relativement fédérateur et apportant la continuité

nécessaire au sein de la cascade stratégique du DFAE dans une recherche de cohérence. Cette perception de la **continuité avec la SCI 2021-2024 (stratégie en cascade**) est partagée par la grande majorité des participants à l'étude. Toujours dans cette perspective, deux acteurs du réseau extérieur considèrent un manque de centralisation dans la gestion stratégique incarnée par PRS pour deux raisons. La première reflète le cas particulier de la Chine, dont la gestion stratégique de la communication n'est pas seulement coordonnée par PRS mais fait partie de deux cascades différentes avec la stratégie du « niveau géographique » Chine (cf figure 1). La seconde raison est le manque de suivi dans l'élaboration de la stratégie locale de la part de PRS. En effet selon un des acteurs du réseau extérieur, la première version a été directement validée.

Selon la seconde perspective, le cadre d'orientation stratégique permet une adaptation importante de la déclinaison de la stratégie au contexte local permettant une déclinaison par pays. Six participants considèrent **que la formulation des stratégies locales au niveau de la mise en œuvre est coordonnée de manière décentralisée** en permettant aux ambassades de la gérer selon leurs ressources et le contexte local. Un membre du réseau extérieur estime que la gestion stratégique de la centrale fonctionne de cette manière, car « Berne » ne possède pas les moyens de comprendre en profondeur les contextes locaux. Tous pensent que les personnes en charge de la formulation des stratégies locales ont bénéficié **d'une flexibilité pour choisir leurs priorités et instruments de mise en œuvre**.

Concernant le soutien de **PRS en tant qu'organe de coordination** dans l'élaboration et la mise en œuvre[2] de la stratégie de communication au niveau local, cinq participants estiment que PRS apporte un soutien précieux et fonctionne de manière agile. Une unité relativement décentralisée et dynamique qui contraste avec la « rigidité » des départements selon un membre du réseau extérieur. A préciser que la formulation d'une stratégie de communication au niveau local est une condition sine qua non posée par PRS, pour les ambassades dans l'optique de recevoir des fonds pour l'élaboration de projets. Le cas particulier de la Chine nuance cette perception agile et flexible de PRS, car après une version plus large de la stratégie de communication internationale, comprenant plus de domaines que les directives données par PRS, une version pro-forma a été requis. L'imbrication de plusieurs stratégies influençant la communication en Chine explique en partie cette particularité.

[2] La phase concrète de la mise en œuvre n'a que peu été abordée dans ce travail.

La perception d'une rupture ou d'un changement dans l'élaboration et le choix thématique de la stratégie locale en comparaison avec la stratégie précédente ne fait pas l'unanimité. Deux membres du réseau extérieur ont changé leur procédé d'élaboration de stratégie et trois membres du réseau extérieur précisent avoir modifié considérablement les thématiques prioritaires pour la stratégie locale. En revanche, deux participants affirment ne pas avoir élaboré leur stratégie différemment que leurs prédécesseurs et avoir repris la même structure, alors qu'un participant, plus nuancé estime « qu'il ne faut pas réinventer la roue » mais a tout de même apporté de nouvelles thématiques. Les membres du Comité directeur pour l'Agenda 2030 et de Présence Suisse n'ont pas été concernés par ce sujet. Il est important de préciser que n'ayant pas disposé des stratégies locales de la période précédente, le chercheur n'a pas pu vérifier ces analyses.

Finalement, tous les experts ont précisé que les représentations locales avaient suffisamment de liberté pour pouvoir adapter leurs priorités thématiques en fonction de la spécificité de leur contexte local. Deux participants considèrent même que la flexibilisation stratégique telle qu'elle est décrite dans le cadre théorique, sous le point 2.3.3., leur a permis d'innover. Un membre du réseau extérieur précise que l'une des forces de la Suisse réside dans sa capacité d'innovation tout en ayant une certaine continuité qui assure sa stabilité. Les réponses de quatre participants ne permettent pas de conclure sur cette question.

5.3. Troisième hypothèse

« Dans une structure centralisée, la propension des acteurs décisionnels à valider l'intégration de la durabilité dans leur stratégie de communication comme objectif prioritaire, favorise la coopération inter et intra organisationnelle. »

Dans cette troisième partie, le chercheur s'est principalement focalisé sur la perception des membres du réseau extérieur quant à l'importance qu'ils octroient au thème de la durabilité et à son intégration, à la validation de la gestion stratégique comme un instrument d'implémentation de la durabilité pertinent et à la coopération entre acteurs au niveau consultatif et opérationnel. Comme défini dans le cadre théorique, les interactions entre les acteurs, entre les niveaux de la cascade stratégique (vertical) et entre les différents départements et organes de coordination stratégique sont au cœur du processus d'élaboration des politiques. L'importance donnée au contexte et aux ressources à disposition du réseau

extérieur ont également été observées comme facteurs complémentaires. Ces observations ont été résumées dans le *Tableau 3*, en suivant la même synthèse systématique des entretiens que pour la validation des deux hypothèses précédentes. En revanche, pour cette hypothèse, le chercheur s'est focalisé sur les membres du réseau extérieur.

Tableau 3 : Résumé des résultats des 5 entretiens conduits avec les ambassades pour la troisième hypothèse.

Résumé des résultats pour la troisième hypothèse			
Thématiques	**Fréquence Validation**	**Sans réponse**	**Fréquence Négatif**
1. Intégration de la durabilité comme thème prioritaire de la stratégie locale	2	-	3
2. Importance donnée à la durabilité par les acteurs indépendamment de la ligne directrice stratégique	4	1	-
3.1. Perception de la stratégie comme document utile pour la durabilité	3	1	1
3.2. Sentiment d'avoir eu une marge de manœuvre importante à disposition	4	1	-
4.1. Consultation entre les acteurs pertinents	2	3	-
4.2. Bonne collaboration avec PRS au niveau opérationnel	5	-	-
5.1. Opportunité d'intégration de la durabilité en fonction du contexte	5	-	-
5.2. Opportunité d'intégration de la durabilité en fonction des ressources	4	1	-

La priorité thématique de la stratégie de politique extérieure 2021-2023 durabilité apparaît dans chacun des axes prioritaires de la stratégie de communication 2021-2024 en plus d'être un axe prioritaire en soi. Dans chacune des cinq stratégies locales analysées dans ce travail de recherche, la **durabilité apparaît comme thème prioritaire.** Toutes les représentations interviewées n'ont, en revanche, pas attribué la même importance à la thématique de la durabilité dans leur stratégie de communication locale : deux ambassades ont placé la durabilité comme premier thème prioritaire, alors que trois représentations ont placé l'innovation, l'économie ou la place financière au premier plan. Les informations recueillies lors des entretiens ont été complétées et vérifiées par une analyse des stratégies de communication 2021-2024 des ambassades.

Il est intéressant de noter que les ambassades de Suisse en Australie et au Brésil sont décrites par les participants comme modèles d'« *Ambassades durables* »[3] (Confédération suisse ; *Qu'entend-on par « Ambassades durables »?*). Pourtant, l'Australie a placé la durabilité en premier, alors que le Brésil a privilégié l'économie et l'innovation comme top objectif. Cette constatation peut s'expliquer, selon le participant, par l'importance que prend le Brésil dans la stratégie de politique étrangère comme pays prioritaire (Confédération suisse ; SPE 21-23). Il est également intéressant de noter que le changement d'ambassadeur récent dans ce pays a réorienté, en partie, la priorité stratégique de l'innovation vers la thématique de la durabilité selon les réponses obtenues lors des entretiens. Quatre participants donnent une importance prépondérante à la durabilité en fonction de l'orientation donnée par l'ambassadeur en place ou du parcours professionnel des acteurs responsables de l'élaboration de la stratégie de communication locale. En Chine, la durabilité constituait déjà un thème d'importance avant l'élaboration de la stratégie, réduisant ainsi l'impact que pourrait avoir la perception d'un acteur sur l'alignement stratégique.

L'alignement stratégique des acteurs décisionnels a été thématisé dans le *Tableau 3* en deux parties : **la perception de la stratégie par les participants comme document utile pour la durabilité** et le sentiment d'avoir bénéficié d'une **marge de manœuvre importante dans l'élaboration de la stratégie locale.** Trois participants ont une perception positive de formulation de stratégie et du processus de développement de la « stratégie en cascade ». Un participant, en revanche, considère le processus d'élaboration stratégique comme superficiel sous forme de gestion *bottom-up* ayant peu d'impact « sur le terrain ». La grande majorité des participants estiment avoir bénéficié d'une marge de manœuvre importante dans l'élaboration de la stratégie au niveau local. Seul un participant a affiché une opinion mitigée, car son ambassade a dû soumettre une seconde stratégie de communication locale pour la période 2021-2024, plus restreinte et conforme au format requis par PRS.

Concernant la seconde partie de la troisième hypothèse abordant la mise en place d'un **processus de consultation incluant les acteurs locaux pertinents** avant l'élaboration de la stratégie au niveau local, ainsi que la perception des acteurs quant à **la collaboration avec PRS**

[3] Ambassades durables désignent les ambassades de Suisse qui ont fait l'objet d'une optimisation globale tenant compte des trois dimensions (environnementale, économique et sociale) du développement durable. Ce dossier présente surtout les mesures environnementales, dans différents domaines : efficacité énergétique, efficience des ressources, énergies renouvelables, protection du climat, promotion de la biodiversité et construction écoresponsable.

au niveau opérationnel correspondent à « la coordination inter- et intraorganisationnelle ». Deux participants ont intégré une phase de consultation avec les acteurs locaux pertinents afin de légitimer le document stratégique et de favoriser une coopération inter organisationnelle. Trois ambassades ne précisent pas spécifiquement avoir eu recours à une phase de consultation lors de l'élaboration de leur stratégie locale, ce qui ne signifie pas qu'ils ne l'ont pas implémentée dans leur processus d'élaboration. Tous considèrent avoir une excellente collaboration avec PRS, organe de coordination opérant de manière agile et flexible. La mise à disposition d'outils utiles à l'implémentation de campagnes sur les réseaux sociaux, notamment sur la durabilité et la mise à disposition de « ready-made » pour l'organisation d'événements, ont notamment été cités par les participants comme exemple de collaboration. Le chercheur précise que les participants avaient été introduits en avance à l'objet de recherche, à la méthode développée et aux buts de l'étude. L'implication de PRS dans le travail de mémoire était donc connue des participants, ce qui aurait pu biaiser les réponses des participants.

Tous les participants ont la perception d'avoir des **opportunités d'intégration de la durabilité dans leur contexte** respectif pour différentes raisons. La présence de ressources environnementales importantes, telle que l'Amazonie au Brésil, l'approche d'élections en Allemagne, dont la durabilité est un thème de campagne ou un retard affiché dans la gestion du développement durable en Australie, par exemple, correspondent à des opportunités de communication et d'intégration du thème de la durabilité dans le pays.

Finalement, la grande majorité des participants a énoncé des opportunités d'intégration de la durabilité dans leur stratégie en fonction des ressources. Les ambassades de Suisse au Brésil et en Australie, en tant qu' « *Ambassades durables*» possèdent des ressources de communication non négligeables. L'ambassade de Suisse en Chine, dont le pays constitue une priorité de la Confédération affichée dans la Stratégie Chine 2021–2024 bénéficie d'une attention particulière et notamment d'un budget important. Les ambassades en Afrique du Sud et au Brésil, dont les pays sont identifiés dans la stratégie de politique extérieure 2020-2023 bénéficient également de ressources supplémentaires (en personnel, know-how, budgétaire…).

Avant d'ouvrir la discussion des résultats, le chercheur invite le lecteur à se référer à l'*Annexe 4,* où il pourra parcourir les guides d'entretiens et la retranscription résumée de ces derniers.

6. Discussion

La méthode de validation des hypothèses et l'analyse systématique des données ont permis au chercheur de répondre à la question de recherche de ce travail de mémoire :

« *Comment un changement de paradigme dans l'intégration de la politique environnementale au sein de l'administration fédérale suisse produit des changements dans la formulation de stratégie de communication 2021-2024 ?* »

Les résultats obtenus pour chaque hypothèse sont commentés dans cette partie discussion.

6.1. Rappel de la méthode

Afin de discuter les résultats présentés dans la *partie 5* de ce travail de recherche, le chercheur rappelle que les données collectées lors d'entretiens ne permettent pas une généralisation des résultats et ne représentent pas la majorité des acteurs du réseau extérieur impliqués dans l'élaboration de stratégie de communication internationale pour son ambassade respective. En revanche, les données récoltées lors des entretiens et de l'analyse de stratégies permettront au chercheur de discuter la validation des hypothèses formulées dans ce travail de recherche, avant de finalement ouvrir la discussion sur l'élaboration de la campagne de durabilité 2022. Finalement, le chercheur conclura, en mettant en évidence les résultats les plus importants de l'étude, en proposant des pistes possibles de futures recherches, ainsi que les limites de l'étude.

6.2. Première hypothèse

« Le changement de paradigme impliquant une coordination intersectorielle et une stratégie basée sur des objectifs permet un meilleur développement du programme politique au sein de l'administration afin d'atteindre les objectifs du développement durable. »

Selon les résultats obtenus, le chercheur peut affirmer qu'un changement de paradigme dans l'intégration de la durabilité a bien été perçu par les participants. Un changement de paradigme perçu à différents niveaux par les participants : international, national et, plus spécifiquement stratégique. La perception multiniveau du changement de paradigme observé confirme d'autant plus la validité de ce dernier et explique qu'une contextualisation relativement dense a été

développée dans le *chapitre 2*. En effet, de nombreux facteurs externes à une organisation favorisent le changement interne à une institution (Mintzberg, 1987). Ainsi, les implications d'un changement de paradigme pouvant être perçu comme *top down,* sous l'impulsion de la programmation de l'Agenda 2030 au niveau multilatéral, ou *bottom-up,* comme une adaptation des politiques à un changement sociétal peuvent se refléter sur la gestion stratégique d'institution. La description de la Stratégie pour le Développement durable 2030, comme instrument de coordination entre les politiques sectorielles visant en particulier à diriger les nombreuses activités sectorielles de la Confédération sur le développement durable a également été bien perçue au niveau des acteurs. En effet, tous ont observé un changement dans la gestion stratégique de la durabilité au sein de l'administration fédérale. Ce changement dans la perception du développement durable a permis, selon la majorité des participants une intégration plus transversale et prioritaire de la durabilité au sein de l'administration.

En premier lieu, au niveau de la formulation stratégique, le chercheur peut confirmer la première partie de son hypothèse qui suppose que le changement de paradigme impliquant une coordination intersectorielle et une stratégie basée sur des objectifs, permet un meilleur développement du programme politique au sein de l'administration afin d'atteindre les objectifs du développement durable. En effet, dans cette étude de cas, il ressort que toutes les stratégies de communications locales ont sélectionné la durabilité comme priorité thématique. Ces observations reflètent l'intégration de la durabilité dans la stratégie de politique extérieure et la politique de communication internationale pour la législature en cours. Une nuance a toutefois été apportée par deux participants quant à la portée concrète de l'intégration transversale de la durabilité dans la gestion stratégique de la Confédération. En effet, la transversalité qui caractérise cette notion peut sembler diffuse. Selon ce point de vue, ce concept pourrait tendre à être intégré dans toutes les politiques sectorielles tout en devenant « *la thématique centrale de tout ce qui n'est pas central.* » (Annexe 4, Résumé n°3 : Ambassades, Brésil).

En second lieu, les résultats obtenus ne permettent pas au chercheur de valider la seconde partie de l'hypothèse concernant l'impact d'un changement de paradigme impliquant une coordination intersectorielle. Seuls les acteurs de Présence Suisse et du Comité directeur Agenda 2030 actifs à Berne ont perçu une réduction des conflits d'objectifs de l'action gouvernementale grâce notamment aux adaptations institutionnelles et stratégiques que représentent le Comité Directeur Agenda 2030 et la Stratégie pour le développement durable

2030. Dans la SDD 2030, le Conseil fédéral conçoit le développement durable comme une idée directrice transversale et invite les services fédéraux à mettre en œuvre dans le cadre de leurs compétences, les objectifs définis dans l'Agenda 2030 et à les intégrer dans leurs processus ordinaires de planification stratégique. Malgré tout, une partie des participants affirme que l'intégration d'un meilleur programme politique pour la durabilité par la coordination intersectorielle ou transversale reste d'ordre théorique. Ces derniers estiment que dans la pratique le fonctionnement de la politique suisse et notamment du Conseil fédéral, les intérêts sectoriels restent prépondérants.

Finalement, à l'image de la *Task Force Agenda 2030* et de la Stratégie de développement durable 2016-2019 décrits dans la partie 2.2.4, l'apparition d'un changement prend du temps. En effet, selon Metcalfe et Richards (1990) un changement stratégique implique la révision permanente et l'ajustement éventuel des systèmes d'objectifs à plus long terme sur la base d'opportunités identifiées à un stade précoce, mais aussi sur la base d'une évaluation des résultats sur une base continue. Ainsi, la validation partielle de la première hypothèse pourrait refléter une perception ponctuelle. En effet, au moment d'écrire ces lignes, les stratégies analysées dans ce travail et notamment la SDD 2030 venaient d'être publiées.

6.3. Seconde hypothèse

« La centralisation et la flexibilisation de la gestion stratégique dans le domaine de la durabilité implique un stimulus pour l'innovation et l'ajustement des acteurs impliqués dans la formulation de la stratégie de communication 2021-2024. »

Dans cette partie de la discussion, le chercheur rapporte les résultats de la recherche qui mettent en relief les caractéristiques de la gestion stratégique en cascade du DFAE avec une focalisation sur l'orientation stratégique fournie aux ambassades par la stratégie de communication internationale 2021-2024. La seconde hypothèse formulée dans ce travail de mémoire se base sur une première analyse de la cascade stratégique du DFAE en termes de communication afin de constater une flexibilisation et une centralisation de cette dernière. Selon la synthèse des résultats présentée dans le *Chapitre 5.2.,* la grande majorité des acteurs confirme la centralisation de la gestion stratégique, illustrée par la ligne directrice fournie par Présence Suisse. Tous les acteurs confirment avoir pu jouir d'une flexibilité dans la formulation des axes prioritaires et estiment que cette dernière a été appréhendée de manière décentralisée afin de

laisser une marge de manœuvre pour l'ajustement de la stratégie au contexte local. En effet, les acteurs responsables des stratégies de communication locales avaient la possibilité de se concentrer uniquement sur un thème prioritaire ou d'inclure les cinq thèmes présents dans la SCI 21-24. Selon Présence Suisse, la flexibilité est nécessaire afin de trouver des opportunités pour la communication, alors que la recherche continue permet d'avoir une cohérence au sein de la Confédération. La centralisation et la flexibilisation sont donc deux tendances qui se complètent. L'approche est libérale, décentralisée mais le cadre est donné par Présence Suisse pour assurer la cohérence au sein de la cascade stratégique du DFAE.

Une description en trois points de Présence Suisse établie par un membre du réseau extérieur pourrait illustrer la gestion stratégique et le rôle d'organe central de PRS que le chercheur a tenté de théoriser dans cette partie. Ce dernier rappelle que Présence Suisse fait office de point de contact central, ce qui constitue un atout pour la cohérence ou tout simplement la coordination de l'élaboration stratégique. Il rappelle que l'élaboration d'une stratégie de communication locale est une condition contraignante posée par Présence Suisse afin de prétendre à un soutien financier de leur part. Ce fait a été confirmé par le membre de Présence Suisse lors de son interview. Le dernier point concorde avec la vision de Présence Suisse comme organe coordinateur compétent. Il illustre la gestion stratégique continue et flexible constituant un stimulus pour l'innovation et l'ajustement des acteurs par l'outil des « ready-made ». Cet instrument constitue un matériel transposable qui facilite l'organisation d'un événement pour l'ambassade tout en permettant de réduire les coûts par une coordination efficace des ressources. L'exemple de *ready-made* mobilisé par le participant présentait une série de 20 panneaux sur le thème de la durabilité dont 18 étaient déjà prêts alors que deux panneaux étaient à disposition de l'ambassade pour une adaptation au contexte et une possible collaboration à l'événement avec un partenaire sur place. Une future étude ayant pour objet de recherche la mise en œuvre de la stratégie de communication 2021-2024 au sein des cinq ambassades représentant l'échantillon de ce travail pourrait également compléter les résultats de cette étude.

Selon Metcalfe et Richards (1990), les conditions cadres devraient donc permettre une flexibilité nécessaire afin de laisser place à l'innovation tout en étant suffisamment stables pour que les acteurs puissent innover, interagir et apprendre dans un cadre défini. La gestion stratégique développée par Présence Suisse a été résumée par un membre du réseau extérieur : « *A un haut niveau des thèmes stratégiques il faut une certaine cohérence et continuité mais*

*ensuite quand on les décline en activité concrète, il faut voir la situation dans chaque pays. » (*Annexe 4, Résumé n°2 : Présence Suisse). Ces constatations d'ordre stratégique global se reflètent également sur l'intégration de la durabilité qui en plus d'être une priorité en soi relativement large peut être intégrée dans toutes les thématiques. Le processus d'intégration mis en relief dans les résultats revêt les caractéristiques d'un cadre stratégique favorisant le changement dans une perspective de politique bureaucratique tout en incitant à la coopération intraogranisationnelle.

Pourtant les participants ne sont pas unanimes lorsqu'ils abordent la question du changement dans l'élaboration des stratégies locales et dans le choix des thématiques en comparaison avec las stratégies précédentes. Malgré l'importance qu'a pris la durabilité dans la stratégie de communication 2021-2024, la réduction des thématiques de onze pour la période 2016-2019 à cinq pour la période 2021-2024 et le contexte lié au COVID-19 qui a eu un impact important sur la manière de communiquer des ambassades, seule une minorité de participants estiment n'avoir pas procédé à de grands changements dans la formulation stratégique en comparaison avec la stratégie précédente. Le chercheur se base uniquement sur les réponses recueillies lors des entretiens, car il ne dispose pas des stratégies 2016-2019 pour ces ambassades comme point de comparaison.

Une explication possible pourrait résider dans la relative complexité d'établir des priorités sur quatre ans dans un contexte de COVID-19. Ce constat posant la question de la pertinence de l'élaboration d'une telle stratégie pour l'ambassade atténuerait la validation de l'hypothèse. La perception d'une minorité de participants de la formulation stratégique comme un exercice contraignant ayant pour résultat un document stratégique théorique n'ayant pas un grand impact sur la communication pourrait confirmer cette explication. Un manque de recul de la part des participants qui ont élaboré cette stratégie en début 2021, soit quelques mois avant la conduite des entretiens, constitue une limite de l'étude, car une évaluation des résultats de la mise en œuvre de cette stratégie fait défaut. Une seconde série d'entretiens à mi-parcours, soit en 2023 permettrait d'avoir un point de comparaison temporel.

6.4. Troisième hypothèse

« Dans une structure centralisée, la propension des acteurs décisionnels à valider l'intégration de la durabilité dans leur stratégie de communication comme objectif prioritaire favorise la coopération inter et intra organisationnelle. »

Les réponses présentées dans la synthèse des résultats démontrent que la grande majorité des participants a eu le sentiment d'avoir bénéficié d'une marge de manœuvre importante. Les membres du réseau extérieur seraient, ainsi essentiels à l'étude de la formulation stratégique, car ils représentent les acteurs par lesquels les actions de transformation nécessaires pourraient être réalisées afin de contribuer à la mise en œuvre de l'Agenda 2030. Tous les membres du réseau extérieur interrogés ont notamment choisi d'introduire la thématique de la durabilité comme objectif prioritaire et ont su détecter des opportunités de communication sur ce thème dans leur contexte respectif, en fonction des ressources à disposition. Selon un point de vue normatif, l'intégration de la durabilité en tant que priorité serait le résultat du processus de négociation politique au plus haut niveau de la gestion stratégique dans lequel les priorités seraient fixées et implémentées au sein des différents niveaux de la Confédération de manière *top down* (Kueffer et al., 2019). Toutefois, cette analyse normative de l'élaboration stratégique ne prend pas en compte les interactions entre acteurs au sein de la cascade stratégique de la Confédération. Russel et Jordan (2008) ont démontré qu'un cadre institutionnel favorable est une condition nécessaire, mais non suffisante pour renforcer l'intégration des politiques de durabilité.

La thématique exposée dans le *Tableau 3* abordant la perception, positive ou négative, des participants d'une gestion stratégique centralisée va également dans le sens de la validation de la troisième hypothèse émise dans ce travail. En effet, les acteurs disposant d'une marge de manœuvre dans l'implémentation de la stratégie au niveau local ont la possibilité de mobiliser les outils mis à disposition par Présence Suisse. Les membres du réseau extérieur disposaient ainsi de la flexibilité de sélectionner parmi les cinq thèmes mis en avant dans la stratégie de communication internationale 2021-2024. Dans le cadre qui leur est imposé par Présence Suisse, ils étaient libres de ne pas insérer le thème de la durabilité dans leur stratégie respective. Les acteurs impliqués dans la cascade stratégique du DFAE dépendent les uns des autres et des échanges de ressources pour obtenir un soutien suffisant afin que les stratégies soient élaborées et effectivement mises en œuvre.

Cette observation est renforcée par la théorie de l'alignement stratégique dans une gestion centralisée (Poister, 2010). Selon une estimation du membre de Présence Suisse interrogé, environ 40% des ambassades ont intégré la piste de la durabilité dans leur stratégie locale, car ils auraient identifié une opportunité de mise en œuvre transversale. Il précise que la durabilité est un domaine horizontal et peut se retrouver dans tous les domaines - au total, plus d'une centaine de stratégies locales ont été récoltées par Présence Suisse. Ce constat permettrait de renforcer la validité de l'hypothèse. En effet, le chercheur suppose que les acteurs décisionnels faisant partie des 40% des ambassades ayant intégré la durabilité favoriseraient la collaboration opérationnelle avec Présence Suisse dans l'usage des ressources mises à disposition. Selon cette perspective, le chercheur suppose que la coopération inter- et intraorganisationnelle seraient favorisées par des ambassades disposant de peu de ressources. Le chercheur confirme, ainsi que l'alignement stratégique des acteurs a une influence sur les interactions et la coopération des acteurs impliqués dans l'élaboration de la stratégie de communication internationale 2021-2024 au sein du DFAE.

Il est important de préciser que les participants du réseau extérieur qui ont pris part à cette étude ont tous intégré la durabilité comme axe prioritaire de leur stratégie. L'échantillon représente, ainsi uniquement le 40% des ambassades. Pour de futures recherches, une conduite d'entretiens avec les représentations du réseau extérieur qui n'auraient pas intégré la durabilité dans leur stratégie permettrait de compléter la représentativité des différences de perception des acteurs du changement. Les données récoltées permettraient d'effectuer une étude comparative.

Afin de ponctuer la discussion sur l'alignement stratégique, le chercheur souhaite relever deux observations. Premièrement, il constate que cinq ambassades présentes dans des pays du G20 dont la majorité sont des pays prioritaires pour la Suisse, ont intégré la durabilité dans leur stratégie. Il serait intéressant de compléter cette recherche par une analyse comparative de l'intégration de la durabilité dans les stratégies locales des ambassades de tous les pays membres du G20. La deuxième observation se base sur l'intégration d'un processus de consultation dans l'élaboration des stratégies locales des Ambassades de Suisse au Brésil et en Australie. L'introduction d'une phase de consultation des *stakeholders* présents dans le pays contribue, selon le chercheur à la coopération interorganisationnelle. Elle permet, ainsi une plus grande cohérence dans l'implémentation de la durabilité.

Dans ces deux contextes particuliers, le processus d'élaboration stratégique exigé par Présence Suisse a ainsi favorisé la coopération inter organisationnelle. Cette observation contribue à renforcer la validité de la troisième hypothèse, car elle illustre un alignement des acteurs avec la tradition stratégique de la Confédération et ainsi la recherche de cohérence.

6.5. Recommandations pour la campagne durabilité 2022

Dans une campagne de durabilité globale, Présence Suisse devrait se tenir à son fonctionnement agile : donner les grandes lignes et fournir des contenus généraux et flexibles. PRS devrait laisser ensuite aux représentations le soin d'adapter le matériel brut à sa situation contextuelle. Il est important de tenir en compte que les ambassades travaillent également en collaboration avec d'autres acteurs importants en Suisse et répondent à différents départements qui leurs permettent également de mettre en œuvre un développement durable. Les ambassades ne peuvent utiliser que partiellement des contenus trop élaborés.

Présence Suisse devrait fournir le *know-how* sur les avantages que comporte la Suisse en termes de durabilité et ainsi agir comme point de contact et organe coordinateur afin de soutenir au mieux les ambassades et de miser sur ses points forts. La mobilisation des *Hubs* permettrait de centraliser la production de contenu et permettrait d'optimiser l'efficience au niveau opérationnel.

Présence Suisse devrait également prioriser et catégoriser les pays dans lesquels il devrait focaliser ses ressources. Prioriser les ambassades qui ont inscrit le thème de la durabilité serait une première étape permettant une collaboration efficace sous forme de projet pilote.

Un sondage auprès des ambassades sur le contexte du pays et une analyse des stratégies de communication locales pourraient apporter une base de données nécessaire à une classification des ambassades. Une évaluation intermédiaire, fin 2021 permettrait de recueillir des informations précieuses sur les besoins et opportunités de communication et ainsi compléter une base de données.

Un des participants à l'étude a commenté qu'il n'avait jamais autant pensé à la durabilité que lors de l'entretien et qu'il y aura des conséquences positives après cette réflexion. L'échange a permis au participant d'en apprendre plus sur le thème de la durabilité et la stratégie du Conseil

fédéral. Ce commentaire qui est revenu lors de plusieurs entretiens illustre un manque de connaissance sur le sujet. Une sensibilisation sur l'intégration de la durabilité au sein de l'administration fédérale, sur l'Agenda 2030 et la Stratégie pour le Développement Durable 2030, permettrait de souligner l'importance grandissante de la poursuite d'un développement durable en interne, but inscrit dans la Constitution depuis 1999. Cette sensibilisation interne pourrait être coordonnée par les Hub locaux sous forme de *webinaires* avec le soutien des stagiaires académiques.

7. Conclusion

Tout au long du développement de ce travail de mémoire, le chercheur a profité de la proximité avec le réseau extérieur de la Suisse, Présence Suisse et, plus largement du DFAE afin d'analyser les implications d'un changement de paradigme dans l'intégration de la durabilité au sein de la Confédération impulsé par la ratification de l'Agenda 2030 par la Suisse en 2015, sur la manière de développer une stratégie de communication internationale au sein de plusieurs représentations évoluant dans un contexte géographique et situationnel différents. La formulation d'hypothèses et leur validation a permis au chercheur de répondre, en partie à la question de recherche de ce travail mais a surtout contribué à ouvrir la réflexion sur l'intégration de la durabilité au sein de la gestion stratégique du DFAE et d'une partie de son réseau extérieur.

La focalisation de la formulation de l'agenda stratégique sous l'angle de la perception des acteurs et de leurs valeurs aura été la contribution la plus innovante de cette recherche (Kueffer et al., 2019). De ce fait, la perception des acteurs décisionnels impliqués dans l'intégration de la durabilité au sein de la gestion stratégique de la Confédération et plus précisément du DFAE aura été la contribution théorique majeure de ce travail de mémoire. En effet, les réponses collectées lors des entretiens correspondent toutes à une perception subjective d'un participant vis-à-vis d'une thématique abordée : changement de paradigme, centralisation, gestion stratégique, durabilité etc. La récolte d'informations générales a permis au chercheur de percevoir que les acteurs interrogés ont tous détecté un changement de paradigme dans l'importance accordée à la durabilité et se sont positionnés vis-à-vis de ce changement. Cette observation constitue une première étape vers la validation de l'intégration de la durabilité dans leur stratégie de communication comme objectif prioritaire. L'exemple des ambassades de

Suisse en Australie, au Brésil ou en Chine dans lesquelles les ambassadeurs sont décrits comme favorables à l'intégration de la durabilité illustre l'importance de l'influence des acteurs décisionnels dans l'orientation stratégique d'une institution.

Cependant, la contribution théorique de cette étude de cas constitue également sa principale limite. En effet la collecte de données s'est limitée aux perspectives de membres du réseau extérieur ayant tous intégré la durabilité dans leur stratégie de communication locale. Selon Présence Suisse cet échantillon représenterait donc uniquement le 40% des ambassades ayant formulé une stratégie de communication. Une intégration d'acteurs d'ambassades représentant le 60% restant permettrait d'obtenir un plus grand contraste dans les données récoltées. Une ligne de recherche prometteuse serait de se concentrer sur les parties prenantes externes au DFAE participant aux processus de consultation et prenant part à la communication de la Suisse à l'étranger et leur impact sur les initiatives de durabilité. Les études futures pourraient également examiner l'intégration de la durabilité dans les stratégies sur le long terme. Il serait également utile de reproduire cette étude avec un plus grand nombre de participants afin d'augmenter la base de données à disposition et la représentativité des réponses. La taille de l'échantillon constitue une limite quant à la possibilité de généralisation des résultats.

La réalisation d'entretiens qualitatifs, nécessite également d'aborder la question de la crédibilité, fiabilité et authenticité des déclarations (Misoch, 2015). En effet, la mesure d'objectivité, de la précision et de l'adaptation aux faits des déclarations des interlocuteurs est difficilement évaluable. Cependant, la définition de l'objet de recherche se basant sur la perception des acteurs anticipe ce biais. Une triangulation des sources et une analyse préalable des stratégies à disposition a permis de vérifier en partie l'information (Misoch, 2015). Il faut garder à l'esprit que le thème du comportement de réponse socialement désirable, décrit par Misoch (2015) peut jouer un rôle dans la présente étude, notamment par le fait que la discussion se basait selon un rapport de pouvoir : le stagiaire interrogeait des cadres de l'administration et des diplomates.

La méthode de l'étude de cas utilisée dans ce travail de mémoire a également constitué un défi pour le chercheur. La définition de l'objet de recherche et la formulation des hypothèses auraient pu être moins ambitieuses et plus adaptées aux ressources mobilisées pour ce travail de mémoire. En effet, la contextualisation permettant d'entrer dans l'étude de cas a été un exercice fastidieux, car de nombreux concepts se devaient d'être expliqués en profondeur afin

de pouvoir entreprendre l'étude de l'objet de recherche. La base théorique conceptuelle serait plus adaptée à un travail de recherche de plus grande portée.

Enfin, l'articulation de la recherche en parallèle avec le stage à l'ambassade de Suisse en Argentine s'est avérée passionnante et a été un exercice intense de coordination. Elle a en effet nécessité une recherche d'équilibre constante afin de pouvoir avancer de manière performante et adéquate, tant dans le stage que pour la rédaction de cette étude. Finalement, ce travail de mémoire, faute d'avoir permis une généralisation des résultats obtenus a contribué à mettre en évidence l'importance de la perception des acteurs dans l'intégration de la durabilité au sein du réseau extérieur. Cette recherche pourrait ainsi faire office de base pour de futures investigations.

8. Bibliographie:

8.1. Stratégies de communication locales

Embassy of Switzerland in Brazil. (2021). *Brazil- Communication Strategy 2021-2024*.

Embassy of Switzerland in Beijing. (2021). *Communication Stratégy 2021-2024 for Switzerland in China.*

Embassy of Switzerland in Beijing. (2021). *Country-specific communication strategy 2021-2024 for China.*

Embassy of Switzerland in South Africa. (2021). *Country-specific communication strategy 2021-2024 for South Africa.*

Schweizerische Botschaft in Australien. (2021). *Länderstrategie Landeskommunikation 2021–2024 für Australien.*

Schweizerische Botschaft in der Bundesrepublik Deutschland. (2021). *Länderstrategie Landeskommunikation 2021-2024 für Deutschland.*

8.2. Références

Andrews, D. A. (Don). (2012). The risk-need-responsivity (RNR) model of correctional assessment and treatment. In *Using social science to reduce violent offending* (pp. 127–156). Oxford University Press.

Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'toole, L. J., & Walker, R. M. (2012). Vertical Strategic Alignment and Public Service Performance. *Public Administration*, *90*(1), 77–98.

Andriamihaja, O. R., Metz, F., Zaehringer, J. G., Fischer, M., & Messerli, P. (2021). Identifying agents of change for sustainable land governance. *Land Use Policy*, *100*, 104882.

ARE, O. fédéral du développement territorial. (n.d.). *Stratégie pour le développement durable 2016–2019*. Retrieved 9 September 2021, from https://www.are.admin.ch/are/fr/home/medien-und-publikationen/publikationen/nachhaltige-entwicklung/strategie-nachhaltige-entwicklung-2016---2019.html

Berkhout, F., Hertin, J., & Jordan, A. (2001). Socio-Economic Futures in Climate Change Impact Assessment: Using Scenarios as 'Learning Machines'. *Global Environmental Change*, 83–95.

Bref historique_PRS_20120820_FR.pdf. (n.d.). Retrieved 9 September 2021, from https://www.eda.admin.ch/dam/eda/fr/documents/das-eda/organisation-eda/Bref%20historique_PRS_20120820_FR.pdf

Breu, T., Bergöö, M., Bonanomi, E. B., & Fässler, M. (2021). *Switzerland and the Agenda 2030*.

Breu, T., Bergöö, M., Ebneter, L., Pham-Truffert, M., Bieri, S., Messerli, P., Ott, C., & Bader, C. (2021). Where to begin? Defining national strategies for implementing the 2030 Agenda: the case of Switzerland. *Sustainability Science*, *16*.

Breuer, A., Janetschek, H., & Malerba, D. (2019). Translating Sustainable Development Goal (SDG) Interdependencies into Policy Advice. *Sustainability*, *11*(7), 2092.

Confédération suisse, *Aussenpolitische-Strategie-2020-23_FR.pdf*. (n.d.). Retrieved 22 March 2021, from https://www.eda.admin.ch/dam/eda/fr/documents/publications/SchweizerischeAussenpolitik/Aussenpolitische-Strategie-2020-23_FR.pdf

Confédération suisse. *24806Com_de_presse_francais.pdf*. (n.d.). Retrieved 9 September 2021, from https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24806Com_de_presse_francais.pdf

Confédération suisse. (2021). *Constitution fédérale de la Confédération suisse* du 18 avril 1999. Retrieved 9 May 2021, from https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/fr

Confédération suisse. *RS 194.1—Loi fédérale du 24 mars 2000 sur la promotion de l'image de la Suisse à l'étranger*. (n.d.). Retrieved 9 September 2021, from https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2000/410/fr

Confédération suisse. *Présence Suisse*. (n.d.). Retrieved 22 March 2021, from Présence Suisse (admin.ch)

Confédération Suisse. *Qu'entend-on par «Ambassades durables»?* (n.d.). Retrieved 9 September 2021, from https://www.dfae.admin.ch/eda/fr/dfae/dfae/aktuell/dossiers/alle-dossiers/dossier-nachhaltige-schweizer-botschaften/sustainable-embassies.html

Confédération suisse. Stratégie de communication internationale 2016-2019. Retrieved 22 March 2021, from https://www.eda.admin.ch/dam/eda/fr/documents/das-eda/landeskommunikation/strategie-landeskommunikation-2016-2019_FR.pdf

Confédération suisse. Strategie-landeskommunikation-2021-2024_FR.pdf. (n.d.). Retrieved 22 March 2021, from https://www.eda.admin.ch/dam/eda/fr/documents/publications/SchweizerischeAussenpolitik/strategie-landeskommunikation-2021-2024_FR.pdf

Confédération suisse. Stratégie de politique étrangère 2016–2019, Retrieved 22 March 2021, from https://www.eda.admin.ch/dam/eda/fr/documents/publications/SchweizerischeAussenpolitik/Aussenpolitische-Strategie_FR.pdf

Confédération suisse. Stratégie pour le développement durable 2030. Retrieved 22 March 2021, from https://www.eda.admin.ch/agenda2030/fr/home/strategie/strategie-nachhaltige-entwicklung.html

Confédération suisse. (2021d). Agenda 2030 pour le Développement durable. Retrieved 22 March 2021, from https://www.eda.admin.ch/agenda2030/fr/home.html

Confédération suisse. (2021e). Délégués du Conseil fédéral à l'Agenda 2030. Retrieved 22 March 2021, from https://www.eda.admin.ch/agenda2030/fr/home/organisation/delegierte-des-bundesrates-fuer-die-agenda2030.html

Empson, L. (2018). Elite Interviewing in Professional Organizations. *Journal of Professions and Organization*, *5*. https://doi.org/10.1093/jpo/jox010

EUR-Lex—12012M/TXT. (2007). Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, Retrieved 9 September 2021, from https://eurlex.europa.eu/legalcontent/FR/TXT/?uri=celex%3A12012M%2FTXT

Foddy, W. (1993). *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires: Theory and Practice in Social Research*. Cambridge University Press.

Gelderman, C., Semeijn, J., & Vluggen, R. (2017). Development of sustainability in public sector procurement. *Public Money & Management*, *37*, 435–442.

Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4th ed.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Global Diplomacy Index. (n.d.). Https://Globaldiplomacyindex.Lowyinstitute.Org. Retrieved 9 September 2021, from https://globaldiplomacyindex.lowyinstitute.org

Global Sustainable Development Report 2019 | Multimedia Library—United Nations Department of Economic and Social Affairs. (n.d.). Retrieved 9 September 2021, from https://www.un.org/development/desa/publications/global-sustainable-development-report-2019.html

Ham, C. (1986). B. Hogwood and L. Gunn, Policy Analysis for the Real World, Oxford University Press, Oxford, 1984. X + 289 pp. £16.00, paper £8.95. *Journal of Social Policy*, *15*(1), 132–133.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4th ed.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helfferich, C. (2018). *Sabina Misoch, Qualitative Interviews. Berlin/München/Boston: De Gruyter Oldenbourg 2015, 289 S., kt., 29,95 €.*

Hoon, C., & Jacobs, C. D. (2014). Beyond belief: Strategic taboos and organizational identity in strategic agenda setting. *Strategic Organization*, *12*(4), 244–273.

Hull, A. (2008). Policy integration: What will it take to achieve more sustainable transport solutions in cities? *Transport Policy*, *15*, 94–103.

Kueffer, C., Schneider, F., & Wiesmann, U. (2019). Addressing sustainability challenges with a broader concept of systems, target, and transformation knowledge. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, *28*(4), 386–388.

Kuhlmann, S., Proeller, I., Schimanke, D., & Ziekow, J. (Eds.). (2021). *Public Administration in Germany*. Springer International Publishing.

Lafferty, W., & Hovden, E. (2003). Environmental policy integration: Towards an analytical framework. *Environmental Politics*, *12*(3), 1–22.

Liberatore, M. (1997). Matrix Management Effectiveness: An Update for Research and Engineering Organizations. *Project Management Journal*, *28*, 25–31.

Lilleker, D. G. (2003). Interviewing the Political Elite: Navigating a Potential Minefield. *Politics*, *23*(3), 207–214.

Loorbach, D. (2010). Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance*, *23*(1), 161–183.

Lundqvist, L. J. (2004). Management by objectives and results: A comparison of Dutch, Swedish and EU strategies for realising sustainable development. *Governance for Sustainable Development: The Challenge of Adapting Form to Function*, 95–127.

Mack, N., Woodsong, C., Macqueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide. In *Fam Health Int*.

Mayring, P. (2020). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (pp. 495–511). Springer Fachmedien.

McDowell, L. (1998). Elites in the City of London: Some Methodological Considerations. *Environment and Planning A: Economy and Space*, *30*(12), 2133–2146.

Metcalfe, D. L., & Richards, S. (1990). *Improving Public Management*. Sage Publications (CA).

Nations Unies. (2021). 17 objectifs pour transformer notre monde. Retrieved 10 June 2021, from https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, *30*(1), 11–24.

Na, J. (2007),*A Guide to Using Qualitative Research Methodology*.

Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, *45*(2), 119–134.

OFAC, O. fédéral de l'aviation civile. (n.d.). *Développement durable*. Retrieved 9 September 2021, from https://www.bazl.admin.ch/bazl/fr/home/politik/luftfahrtpolitik/nachhaltige-entwicklung.html

Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, *70*(s1), s246–s254.

Quinn, J. B. (1989). Managing Strategic Change. In D. Asch & C. Bowman (Eds.), *Readings in Strategic Management* (pp. 20–36). Macmillan Education UK.

Rapport sur la politique extérieure 2019. (2020). 74.

Rapport sur les objectifs de développement durable 2019—World. (n.d.). ReliefWeb. Retrieved 9 September 2021, from https://reliefweb.int/report/world/rapport-sur-les-objectifs-de-developpement-durable-2019

Rein, M., & Schön, D. (1996). Frame-critical policy analysis and frame-reflective policy practice. *Knowledge and Policy*, *9*(1), 85–104.

Ritz, A., & Thom, N. (2019). *Public Management: Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen* (6th ed.). Gabler Verlag.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. (2012). Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, *6*, 95–119.

Schneider, C., & Wagemann, C. (2010). Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets. *Comparative Sociology*, *9*, 397–418.

Schrapper, L. (2021). The Administration of the Länder. In *Public Administration in Germany* (pp. 105–121). Palgrave Macmillan, Cham.

Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, *32*.

Stafford Smith, M., Cook, C., Sokona, Y., Elmqvist, T., Fukushi, K., Broadgate, W., & Jarzebski, M. P. (2018). Advancing sustainability science for the SDGs. *Sustainability Science*, *13*.

The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow. (n.d.). [Text]. Retrieved 9 September 2021, from https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-oecd-innovation-strategy_9789264083479-en

Turnpenny, J., Nilsson, M., Russel, D., Jordan, A., Hertin, J., & Nykvist, B. (2008). Why is integrating policy assessment so hard? A comparative analysis of the institutional capacities and constraints. *Journal of Environmental Planning and Management*, *51*(6), 759–775.

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, *7*, 171–222.

Weitz, N., Carlsen, H., Nilsson, M., & Skånberg, K. (2018). Towards systemic and contextual priority setting for implementing the 2030 Agenda. *Sustainability Science*, *13*(2), 531–548.

Westley, F., Olsson, P., Folke, C., Homer-Dixon, T., Vredenburg, H., Loorbach, D., Thompson, J., Nilsson, M., Lambin, E., Sendzimir, J., Banerjee, B., Galaz, V., & Van der Leeuw, S. (2011). Tipping Toward Sustainability: Emerging Pathways of Transformation. *Ambio*, *40*, 762–780.

What is Qualitative Interviewing? (2013). Bloomsbury Academic.

Wiesmann, U., Ott, C., Ifejika Speranza, C., Kiteme, B., Müller-Böker, U., Messerli, P., & Zinsstag, J. (2011). *A human actor model as a conceptual orientation in interdisciplinary research for sustainable development*. *6*.

Zeigermann, U. (2018). Governing Sustainable Development through Policy Coherence? The Production and Circulation of Knowledge in the EU and in the OECD. *European Journal of Sustainable Development*, *7*.

Annexes

Annexe 1 : Calendrier des interviews

Poste	Type d'interview	Longueur	Date	Place
Membre du Comité directeur Agenda 2030	Skype for business	45 minutes	19.07.2021	Berne, Suisse
Membre de Présence Suisse	Skype for business	30-45 minutes	20.07.2021	Berne, Suisse
Membre de l'Ambassade de Suisse au Brésil	Skype for business	30-45 minutes	03.08.2021	Brasilia, Brésil
Membre de l'Ambassade de Suisse en Australie	Skype for business	30-45 minutes	18.08.2021	Canberra, Australia
Membre de l'Ambassade de Suisse en Allemagne	Skype for business	45 minutes	28.07.2021	Berlin, Allemagne
Membre de l'Ambassade de Suisse en Chine	Skype for business	45 minutes	28.07.2021	Beijing, Chine
Membre de l'Ambassade de Suisse en Afrique du Sud	Skype for business	45 minutes	24.08.2021	Pretoria, Afrique du Sud

Annexe 2 : Formulaire de consentement

UNIL | Université de Lausanne
IDHEAP
Institut de hautes études
en administration publique

Formulaire de consentement

En signant ce formulaire, je déclare que je consens à participer à l'étude **« Changements dans l'intégration stratégique de l'Agenda 2030 au sein de l'administration fédérale, l'exemple la stratégie de communication internationale 2021-2024** », dont le projet a été approuvé par les responsables académiques de l'Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne. J'ai par ailleurs pris connaissance de toutes les informations données aux participants de la recherche et portant sur :

- Son objectif, sa méthode et sa durée,
- Les contraintes et risques éventuellement encourus,
- Le bénéfice que je peux éventuellement en attendre,
- L'usage qui sera fait des résultats,

M'informant du fait que :

- Mon identité et mes coordonnées, dont mon adresse électronique, seront traitées de manière confidentielle,
- Je peux demander à tout moment un complément d'information sur l'étude,
- Je peux quitter l'étude à tout moment,
- Je recevrai une copie du présent document, portant le nom et les coordonnées du responsable de la recherche.

Après avoir obtenu réponse à toutes mes questions, j'accepte de participer à cette étude. Mon consentement ne décharge pas les organisateurs de la recherche de leurs responsabilités. Je conserve tous mes droits garantis par la loi.

Participant :	**Responsable de la recherche :**
Nom :	Nom :
Prénom :	Prénom :
	Institution :
Signature :	Signature :

Annexe 3: Protocole des interviews

Méthode

- La justification de l'utilisation de la technique de l'interview semi-structuré se trouve dans la partie « méthode » du travail de recherche.
- L'analyse des données sera : systématique, vérifiable et séquentielle. Les réponses des participants à chaque question seront résumées par écrit, sous forme de prise de note, puis codées. Ceci pour en dégager des directions, des comparaisons, des idées convergentes ou divergentes et les idées principales afin de faire une synthèse des propositions et positions des participants pour chaque question.

Recrutement des participants et durée

- Les interviews seront menées auprès d'un membre du Comité directeur Agenda 2030, auprès d'un membre de Présence Suisse, puis les membres des ambassades de Suisse en Afrique du Sud, en Allemagne, en Australie, au Brésil et en Chine. Si les premières personnes ne sont pas disponibles, nous en contacterons d'autres d'entente avec le professeur et les responsables du stage à l'ambassade de Suisse en Argentine.
- Nous contacterons les participants par mail, annonçant qui nous sommes, avec en pièce-jointe : un résumé de la recherche comprenant une description de ses buts, une explication sur le déroulement de l'interview et la manière dont leurs réponses seront utilisées ainsi qu'un formulaire de consentement de participation à l'étude.
- En cas de réponse positive des participants, ces derniers nous renverront le formulaire de consentement signé, avant un retour d'une version électronique comprenant notre signature.
- La durée des interviews devrait être d'environ 35-45min avec un canevas d'une dizaine de questions.

Déroulement de l'entretien

- Les interviews au sein du DFAE auront lieu par visioconférence sur la plateforme Skype for Business, logiciel officiel du ministère. La version disponible ne permettant pas d'enregistrer, la méthode de la prise de note a été choisie.
- Le matériel : envoi du questionnaire avant l'entretien afin que le participant puisse prendre connaissance des questions en amont. Pas de matériel particulier.
- Introduction du modérateur qui rappellera brièvement le but de la recherche, le déroulement et la durée de l'interview.
- Le modérateur précisera que les participants prennent part de manière volontaire et peuvent se retirer à tout moment de la discussion.
- Le modérateur clarifiera quelle langue sera utilisée : normalement le français.
- Le modérateur demandera l'autorisation pour la prise de note et rappellera que les données seront traitées de manière confidentielle et uniquement pour l'usage de la recherche et que les réponses seront anonymisées lors de la retranscription.
- Le modérateur informera enfin que les participants auront accès, s'ils le désirent, au document final de la recherche.

- Le modérateur lancera l'interview sur les questions.
- A la fin de l'interview, le modérateur remerciera chaleureusement les participants pour leurs participations, accueillera les éventuelles remarques et répondra à des questions pratiques qui pourraient surgir.

Guide d'entretien n°1 : Comité directeur Agenda 2030

a) Introduction

Présentez-vous et décrivez votre travail en quelques mots ?

b) Intégration de l'Agenda 2030 au sein de l'administration fédérale

Brièvement, comment décririez-vous l'évolution de l'intégration de l'Agenda 2030 au sein de l'administration fédérale depuis son acceptation en 2015 ?

En quoi la création du comité directeur Agenda 2030 et le développement d'une stratégie de développement durable sur 10 ans constituent un changement dans la manière d'intégrer le développement durable au sein de l'administration fédérale ?

Pourrait-on parler d'un changement de paradigme dans la gestion stratégique de l'Agenda 2030 au sein de l'administration fédérale ?

c) Coordination et conflits d'objectifs

Selon vous, les modifications institutionnelles au sein de l'administration fédérale ont-elles permis d'accentuer la cohérence et de réduire les conflits d'objectifs sectoriels pour une meilleure intégration de l'Agenda 2030 ?

d) Centralisation et flexibilisation de la gestion stratégique

Dans notre recherche, nous constatons une tendance vers une centralisation de la gestion stratégique de l'Agenda 2030, est-ce également votre appréciation ?

La gestion stratégique du développement durable qui se base sur des objectifs généraux fixés à longs termes permet-elle la flexibilité nécessaire pour faire face au contexte international fluctuant et aux nouveaux défis qui se présentent ?

e) Rôle des acteurs dans l'élaboration de la stratégie de communication locale 2021-2024

Quelle marge de manoeuvre ont les acteurs décisionnels des différents départements dans l'intégration des exigences de la stratégie dans leurs processus ordinaires de planification stratégique ? Exemple DFAE ?

Vous avez-vous-même été en poste dans le réseau extérieur… Quel impact ont les acteurs du réseau extérieur dans l'élaboration d'une stratégie sur un thème relativement novateur ?

f) Conclusion

Avez-vous des questions ou remarques concernant ce travail de recherche ?

Guide d'entretien n°2: Présence Suisse

a) Introduction sur le rôle et présentation du participant

Présentez-vous et décrivez votre travail en quelques mots ?

Comment décririez-vous le rôle de Présence Suisse dans la formulation de stratégie de communication de la Suisse 2021-2024 et des stratégies locales ?

b) Coordination et intégration de la durabilité dans la gestion stratégique de l'administration

Dans la stratégie de communication internationale de la Suisse 2021-2024, cinq axes ont été mis en avant, de ces cinq axes tous intègrent la priorité thématique de la durabilité de la stratégie de politique extérieure 2020-2023. Selon vous, cette intégration de la durabilité constitue-t-elle un changement stratégique important ?

Dans la stratégie de communication 2016-2019, 11 thèmes avaient été priorisés, contre 5 dans la stratégie actuelle, comment expliquez-vous ce changement ?

c) Centralisation et flexibilisation de la gestion stratégique

Sous quelle forme sont articulés les piliers fondamentaux « continuité et flexibilité » dans l'élaboration de la stratégie de communication internationale pour la Suisse 2021-2024 et ses versions locales ?

Est-ce que le rôle de coordination central de Présence Suisse et la recherche de cohérence entre les stratégies permettent aux différentes représentations de faire preuve d'innovation ?

Quelles plateformes et outils sont envisagés par PRS pour le thème de la durabilité ?

d) Rôle des acteurs dans l'élaboration de la stratégie

Quelle marge de manœuvre a été donnée aux ambassades pour l'élaboration de leur stratégie de communication internationale 2021-2024 ?

Avez-vous perçu une disparité importante entre les différentes stratégies de communication locales 2021-2024, concernant l'intégration de la durabilité ?

e) Conclusion

Avez-vous des questions ou remarques concernant ce travail de recherche ?

Guide d'entretien n°3-7: Membres du réseau extérieur

a) Introduction sur le rôle et présentation du participant

Présentez-vous et décrivez votre travail en quelques mots ?

Pourriez-vous me décrire le processus d'élaboration de la stratégie de communication 2021-2024 pour votre ambassade et la définition de ses principaux axes ?

b) Formulation de la stratégie

Lors de la formulation de la stratégie de communication 2021-2024 pour votre ambassade, vous êtes-vous basés sur la stratégie de communication précédente, pour la période 2016-2019, ou avez-vous du faire preuve d'innovation pour son élaboration?

Quels ont été les objectifs prioritaires mis en avant par l'ambassade dans la stratégie de communication 2021-2024 pour votre pays ?

Quels ont été les facteurs influençant le choix des thèmes prioritaires ?

c) Flexibilité et continuité

Comment décririez-vous la coopération avec Présence Suisse en tant qu'organe responsable de la mise en œuvre de la Stratégie de communication internationale 2021-2024 pour la Suisse?

Pensez-vous avoir disposé d'une marge de manœuvre importante dans l'élaboration de votre stratégie ou avez suivi les recommandations de Présence Suisse en tant qu'organe central ?

Selon vous, ce processus de formulation de la stratégie de communication est plutôt centralisé ou décentralisé ? Vous permet-il la continuité et la flexibilité nécessaire afin de répondre aux défis internationaux (covid, digitalisation, changement climatique)?

d) Intégration de la durabilité

Comment avez-vous intégré l'axe de la durabilité dans la stratégie de communication internationale 21-24 pour votre ambassade ?

Selon vous, cette intégration transversale de la durabilité constitue-t-elle un changement stratégique important ?

Comment avez-vous intégré le procédé de campagnes imaginé par Présence Suisse dans votre stratégie ?

e) Conclusion

Avez-vous des questions ou remarques concernant ce travail de recherche ?

Annexe 4 : résumé des entretiens

Résumé n°1 : Comité directeur Agenda 2030

Hypothèse 1		
Question 1	**Evolution de l'Agenda 2030**	**Brièvement, comment décririez-vous l'évolution de l'intégration de l'Agenda 2030 au sein de l'administration fédérale depuis son acceptation en 2015 ? Plusieurs étapes, j'imagine.**
	Consensus Changement politique interne	Aucun État à travers le monde ne remet en question cet agenda. Ce qui est contesté, c'est la manière d'y parvenir. En 1990, 2000, le thème était plutôt le profit à court terme et les conséquences sociales, environnementales ben on s'en fout un peu. Maintenant c'est fini ça. Vous ne pouvez plus justifier une activité politique, activité économique sur le principe : je vais faire du fric et me tape des conséquences sociales environnementales Ce qui est contesté, c'est la manière d'y parvenir. A savoir : faut-il règlementer ? Interdire ? plutôt approche défendu par les partis de gauche ou plutôt développer des stratégies donner un cadre, des conditions cadres ? Développer des incitations, approche droite.
Admin	changement de perception agenda 2030	En 2015, 2016, la suisse a perçu l'agenda 2030 comme étant au plan international un agenda de coopération internationale.
Inernational	Task Force transition,	C'est pourquoi son prédecesseur pas vraiment prédécesseur, car pas même fonction Gerber, ambassadeur et chef de l'agenda 2030 au sien du DFAE. C'est une personne de la DDC.
International	Changement de paradigme global	Changement de paradigme complet par rapport à l'objectif donné de 2000 qui était d'avantage des objectifs nord sud, si je puis me permettre de dire ainsi.
National	Changement de paradigme au sein de l'admin: Approche avec deux délégués	Il faut qu'on quitte cette approche uniquement coop internationale et qu'on ait une structure 2 délégués : intern + nationale. Lorsqu'on parle international on parle politiques sectoriels et coopération internationale.
Question 2	**Comité Agenda 2030 et stratégie sur 10 ans changement stratégique**	**En quoi la création du comité Agenda 2030 et le développement d'une stratégie de développement durable sur 10 ans constituent un changement dans la manière d'intégrer le développement durable au sein de l'administration fédérale ?**
National	Renfort institutionnel	Le CF l'a dit, maintenant ce comité, le dit aussi.
National	Coordination du comité	1. Objectif de renforcer l'intégration dans les politiques, 2. Discuter des questions de cohérence des politiques : lorsqu'il y a des synergies entre des objectifs convergents ou lorsqu'il y a des conflits entre des objectifs divergents.
Engagement de la Suisse	Stratégie sur 10 ans	On va développer une stratégie sur 10 ans, car tous ces objectifs sont ambitieux et grande ligne sur 10 ans. 1. La suisse s'engage à mettre en œuvre TOUS les objectifs 2. Mais cette stratégie va se concentrer sur 3 thèmes prioritaire
Suisse	Rôle du Comité	ce comité directeur situé sous le CF qui et une sorte de sounding board pour permettre à l'office qui est compétent du dossier Vu que le comité directeur a un peu les mêmes forces que le CF elle avait une indication sur les points de vue au sein des différents départements qui seraient probablement le point de vue aussi défendu au sein du CF.

Question 3	**Coordination et conflits d'objectifs**	**Selon vous, les modifications institutionnelles au sein de l'administration fédérale ont-elles permises d'accentuer la cohérence et de réduire les conflits d'objectifs sectoriels pour une meilleure intégration de l'Agenda 2030 ?**
Suisse	Politique sectorielles	Si vous voulez le principe de la Conf, du CF c'est l'agenda 2030, la mise en œuvre reste dans la compétence des secteurs
	Rôle du Comité	On a pour la première fois créé un organe dont l'objectif principal est la cohérence des politiques..Ce comité s'intéresse à des mises en œuvre qui nécessitent des accords, des ententes entre offices.
Question 4	**Centralisation de la gestion stratégique**	**Dans notre recherche, nous constatons une tendance vers une centralisation de la gestion stratégique de l'Agenda 2030, est-ce également votre appréciation ?**
	Centralisation de la gestion stratégique	Il y a une centralisation pour discuter des conflits, des synergies. Par contre, la mise en œuvre purement sectorielle elle reste sectorielle.
Question 4	**Durabilité transverale**	**1. Stratégie de développement durable 2030, car formation de stratégie en cascade en fait la stratégie de développement durable est au dessus de tout. Elle intègre tous les secteurs ?**
	Rôle Stratégie développement durable 2030	Dans un même papier, 17 thèmes qu'il faut essayer de mettre en équilibre.La question de l'équilibre est au cœur de la politique.
Question 5	**flexibilité**	**1. Stratégie de développement durable 2030, car formation de stratégie en cascade en fait la stratégie de développement durable est au dessus de tout. Elle intègre tous les secteurs ?**
	Flexibilité et adaptation	Cette stratégie donne la flexibilité nécessaire pour pouvoir réagir le cas échéant. Si la stratégie ne donne pas les instruments nécessaires, on la complète Tous les 4 ans cette stratégie sera évaluée et si vraiment un besoin nécessaire à faire, elle peut être adaptée.
Question 6	**Durabilité intégration en cascade**	**Exemple concret stratégie internationale qui se base sur politique extérieure, SDD. 1 des 4 axes prioritaire de la politique extérieure est la durabilité et la stratégie de comm internationale a développé 5 axes principaux et dans ces 5 axes, basés sur les priorités de la SPE. La durabilité est le seul qui revient dans chacun des axes**
	Intégration de la Durabilité	Durabilité c'est un dénominateur commun
	Intégration transversale	la finance, l'économie, la recherche d'innovation peuvent toutes contribuer à la durabilité au développement durable. La recherche d'innovation, la finance et 'économie sont 3 leviers, vecteurs de la mise en œuvre de l'agenda 2030.
Question 7	**Innovation thématique**	**1. Intéressant car la stratégie de comm précédente avait 11 axes spécifiques alors que maintenant 4 thématiques globales. Est-ce que c'est la même façon de penser qu'une SDD sur 10 ans, plus large avec plus de place pour les acteurs d'innover ou apporter qqch de nouveau ?**
	Marge de manœuvre	La coordination de ces différents thèmes prioritaires est pensée de manière suffisamment large pour qu'on puisse ces 10 respectivement 4 ans avoir un impact.

Hypothèse 3		
Question 7	**Rôle des acteurs étude de cas**	**Quel impact, marge de manœuvre ont les acteurs du réseau extérieur pour innover, ou non, dans l'élaboration d'une stratégie sur un thème relativement novateur ?**
	Marge de manœuvre	Ils ont une grande marge de manœuvre, car s'ils prennent la SCI, ils peuvent décider d'être actif sur les 5 priorités, mais c'est beaucoup de travail… Ils peuvent décider de se concentrer sur une seule stratégie. Ils sont vraiment totalement libres
	Flexibilité et adaptation	C'est important que les ambassades aient cette flexibilité nécessaire. Cadre général ces 5 thèmes prioritaires mais après ils peuvent choisir quels sont les thèmes qui collent mieux à leurs spécificités régionales.
Question 8	**Impact des acteurs**	**En quoi la perception des acteurs s'ils acceptent la durabilité ou non, impacte la manière de fixer des objectifs ?**
	Ressource et contexte	C'est elle qui va proposer à la centrale en fonction de ses ressources, personnel, financières qu'on lui met à disposition. Aussi en fonction des spécificités de leur pays et fixe ses propres priorités.
	Intégration de la durabilité	Mais je pense que ce qui est important c'est qu'avec tous ces thèmes, on garde le thème de la durabilité comme étant déjà un thème « chapeau » vers lequel on tend tous parce que c'est vrai que l'Agenda 2030, ce que je répète souvent, c'est extraordinaire cet agenda, car fait l'objet d'un consensus.

Résumé n°2 : Présence Suisse

Hypothèse 1 :

Question 2	**Intégration transversale de la durabilité**	**Selon vous, cette intégration de la durabilité dans les cinq axes de la SCI 2021-2024 constitue-t-elle un changement stratégique important ?**
	Changement de paradigme Changement de paradigme au niveau national	Oui, je dirais qu'on parle d'un changement de paradigme ! Surtout dans les pays industriels et post industriels. Chez nous en Suisse on peut lire ça dans la stratégie pour la politique étrangère AINSI que dans notre stratégie ce mot durabilité ou sustainability. C'est devenu de plus en plus important. Alors là il y a un Gesellschaft politische Veränderung et les stratégies du CF montrent aussi et anticipent ce changement de paradigme
Question 2	**Changement stratégique**	**De 11 thèmes prioritaires dans la stratégie de communication 2016-2019 à 5 dans la stratégie actuelle, comment expliquez-vous ce changement ?**
	Phase de transition	En 2016, l'approche était, comme mentionné, dans un cadre de la Vehrnemlassung, écouter les partenaires clés mais aussi avec un aspect tactique de donner à tout le monde la possibilité pour rendre avec des thématiques spécifiques de leur propre base légale ou mission spécifique. Ça a donné 11 thèmes pour pas perdre une unité ou un département qui serait fâché et ils sont contre nous : Aspect tactique politique.
	Coordination	1. Objectif de renforcer l'intégration dans les politiques, 2. Discuter des questions de cohérence des politiques : lorsqu'il y a des synergies entre des objectifs convergents ou lorsqu'il y a des conflits entre des objectifs divergents.

	Clustering	Pourquoi clustering, campagne ? Car on a vu peut-être c'est plus intelligent d'avoir des campagnes avec un début et une fin après 4 ans. Il y a aussi l'avantage d'avoir des campagnes qui sont un peu « ombrella » par rapport au branding. Il y a aussi l'aspect gagner la confiance des autres partenaires, si on installe une campagne ou les autres profitent tout de suite parce que c'est bien ça aide de porter leur propre contenu à la fin c'est également un des buts être utile pour les autres.
Suisse	Rôle du Comité	ce comité directeur situé sous le CF qui et une sorte de sounding board pour permettre à l'office qui est compétent du dossier Vu que le comité directeur a un peu les mêmes forces que le CF elle avait une indication sur les points de vue au sein des différents départements qui seraient probablement le point de vue aussi défendu au sein du CF.

Hypothèse 2 :

Question 4	**Centralisation et flexibilisation de la gestion stratégique**	**7. Dans la stratégie de communication 2021-2024, continuité et flexibilité sont décrits comme des piliers fondamentaux pour faire face aux défis ponctuels (covid, digitalisation etc.).** **Sous quelle forme sont implémentés la continuité et la flexibilité dans l'élaboration des stratégies de communication internationale pour la Suisse 2021-2024 et ses versions locales ?**
	Continuité phases transitoires	, il y a deux ans on a fait les expériences. On a fait des expériences 16-19, on s'est dit la continuité est ce qui est important, ça marchait bien, on va garder. Ça donne la confiance aux autres, c'est riche cette expérience
	Flexibilité et adaptation	Flexibilité, c'est plutôt dans le contexte de la pandémie. C'est aussi selon notre analyse qui est aussi un élément dans notre nouvelle stratégie. Cette flexibilité est nécessaire pour trouver les opportunités pour la communication.
Question 5	**Centralisation et flexibilisation de la gestion stratégique**	**Est-ce que le rôle central de Présence Suisse et la recherche de cohérence entre les stratégies permet aux différentes représentations de faire preuve d'innovation ?**
	décentralisation et contexte	PRS responsable pas seulement pour une stratégie intelligente, pour signaliser aux ambassades each contry is different. Not possible to do a central approach. L'approche est libérale, décentrale mais le cadre est donné par PRS pour assurer la cohérence et la cohérence est liée à la cascade.
	Cohérence	Pour ca on donne la stratégie et on pose la question : wihtin this point, which are the more importants themes for you in your country regarding your target groups, your com, opportuinities.
	Présence suisse	Présence Suisse sur la base communication c'est pas un bébé cassis, c'est un enfant plante pour tous les départements fédéraux.
	Changement de paradigme	On s'est dit on a besoin de votre contenu car on va travailler à l'étranger avec les messages-clés. **Nous avons besoin des autres et on doit, derrière cette nouvelle stratégie, on veut montrer qu'on est utile pour les autres.**

Hypohèse 3 :

Question 1	**Rôle de Présence Suisse**	**Comment décririez-vous le rôle de Présence Suisse dans la formulation de stratégie de communication de la Suisse 2021-2024 et des stratégies locales ?**
	Coordination et consultation	On propose une certaine piste pour formuler une stratégie. On adapte. On les écoute vraiment. Après c'est PRS qui formule une stratégie pour le CF via le secrétaire général, notre boss et IC. C'est cassis qui met sur la table du CF (18.12.2020) C'est un moment très Suisse : Konsultation.
Question 9	**Impact des acteurs**	**Quelle marge de manœuvre a été donnée aux ambassades dans l'élaboration de leur stratégie de communication internationale 2021-2024 ?**
	Accompagnement	**Beaucoup de Hilfsmittel ex. comment ça marche pour être financés par finance suisse.** 1. Call us early. 2. relevance stratégique, car c'est nécessaire pour avoir une cohérence. 3. your personal ressources 4. Partenaires clés de team Switzerland 5. Entreprises suisses qui sont les transporteurs de l'image de la suisse (économie)
	Approche libérale, marge de manœuvre	Flexibilité, décentralisation est nécessaire mais toujours en respect du cadre stratégie de Bern. Je veux qu'ils soient eux-mêmes responsables pour l'écriture d'une stratégie. Locale et basé sur ça qu'ils faillent des projets intelligents avec un impact sur les buts de la cascade et les autres.
Question 10	**Disparité importante**	**Avez-vous perçu une disparité importante entre les différentes stratégies de communication locales 2021-2024, concernant l'intégration de la durabilité ?**
	Constantes et similarités	Oui, et non… il y a des constantes et similarités. C'est-à-dire que la plupart des ambassades (100) avec chacun une stratégie.
	Durabilité	à peu près 40% estimation a pris la piste sustainability car ils ont vu qu'on peut mélanger les choses. Comme j'ai dit au début la sustainability est horizontal pas vertical. On trouve ça partout si on veut.
Question 11	**Campagne durabilité**	***Campagne durabilité en cours d'élaboration : quels outils ou plateforme vous avez anticipé ?***
	Coordination pas consultation	Si on commence début de campagne on crée tout d'abord le steering comity which is quiet important avec tous les partenaires. Mais ce n'est pas consultation.
	Ressource et libéral	Pas que les autres ambassades qui ne sont pas touchés par notre propre stratégie qu'elles soient obligés de la suivre car ça demande beaucoup d'énergie. Pour finir ca une campagnes ustainability c'est plus compliqué car c'est horizontale. On est en train de produire les ready made expositions à Bern.

Résumé n°3 : Ambassades

Hypothèse 1		
Question 9	**Changement de paradigme**	**Intégration transversale de la durabilité comme changement stratégique important**
Allemagne	Validation changement	Oui, c'est une différence, car la stratégie précédente, la durabilité n'était pas si prééminente.
Chine	Validation changement Changement international Changement de paradigme	Oui je pense oui. Je crois que le changement de paradigme a eu lieu, à cause du changement de paradigme international Neutralité carbone. Objectifs mis par Xi Jinping. Nous aussi on le voit comme ouverture politique pour s'engager plus dans ce domaine. Ce changement de paradigme a eu lieu au sein de l'administration fédérale mais je crois que le moment déclencheur c'est l'Agenda 2030. Je pense que ce changement de paradigme au niveau international.
Brésil	Changement de paradigme Gestion stratégique Nouveauté et transversalité	Durabilité : Je suis d'accord avec toi il y a un changement de paradigme. C'est quelque chose de nouveau. Ça a toujours existé, on ne l'a pas inventé avec l'Agenda 2030 en 2015 mais c'est un domaine de plus en plus présent Thématique principale mais comme c'est la première fois qu'on nous dit de manière aussi explicite de l'intégrer. C'est une nouveauté totale. C'est un thème à part entière mais qui a quand même une certaine transversalité.
Australie	Changement de paradigme Conflits d'objectif Situation suisse Changement stratégique	Tout à fait. Changement de paradigme sur le plan politique. Long processus d'adaptation politique d'intégration de la durabilité. Lors des phases de consultations les départements priorisent leurs objectifs sectoriels. Pas un vrai brainstorming. Faire la distinction entre Agena 2030 et durabilité. Pour ceux qui pensent que les Nations Unies ne sont pas assez légitimées. La durabilité n'est pas un concept étranger, au contraire c'est une des caractéristiques dans notre constitution. Quand tu regardes la stratégie de politique étrangère, la durabilité est devenue un des principes de la politique étrangère et c'est nouveau.
Afrique du sud	Changement de paradigme Changement stratégique	Moi je n'ai pas ressenti sur place un changement de paradigme… Quand on lit les stratégies, c'est frappant mais c'est le reflet de la réalité sur le terrain, c'est pas top down. Les thématiques de base sont les mêmes économie, innovation, droit de l'homme, paix et sécurité. Par contre je dirais que la thématique du changement climatique et la durabilité a pris tout une autre dimension Changement de paradigme théorique mais sur le terrain qqch qui s'est fait depuis longtemps et c'est bien que la Suisse y est actuellement dans sa stratégie. C'est quelque chose de théorique. Dans la pratique, je pense que chaque conseiller fédéral a les moyens de mettre le nez dans les affaires des autres. Si les départements ne veulent

	Coordination, conflits d'objectif Changement global	pas que le DFAE mette les affaires dans les siennes, il veut être sur que ca continue de fonctionner en silo. Absolument et je pense que faut jamais oublier comment fonctionne notre gouvernement. Sept conseillers fédéraux avec sept égos avec sept compétences bien définies. Ce qu'ils détestent c'est qu'on les coordonne. Le DFAE doit ramer pour coordonner qqch. Le DFAE parfois se donne l'illusion de coordonner qqch mais en discutant avec d'autre départements, ils ne veulent pas de coordination par le DFAE. C'est une évolution qu'on voit aussi dans les entreprises privées. Le DFAE n'a rien inventé. Je pense que c'est juste qu'ils sont allés avec le trend. (Réalité -> stratégie) Les grandes tendances au niveau international, ce n'est pas la Suisse qui les influence mais la Suisse a une capacité de saisir ces trends.
Question 8	**Intégration de la durabilité**	**Comment avez-vous intégré l'axe de la durabilité dans la stratégie de communication internationale 21-24 pour votre ambassade ?**
Allemagne	Principal Transversalité Durabilité	On a intégré en tant que thème principal. C'est un des trois thèmes. On n'a pas voulu faire de la durabilité un thème transversal tout simplement. Sinon l'augmenter en thème « en soi-même ». Ça fait du sens de partir du grand et d'aller vers le petit en adaptant le concret. Oui, c'est une différence, car la stratégie précédente, la durabilité n'était pas si prééminente. Elle était (pas devant moi maintenant) présente mais on l'a mis en avant par rapport à la stratégie précédente.
Chine	Ressource Intégration anticipée	En terme de durabilité, je t'avoue que pour notre stratégie en Chine je pense qu'on n'a pas développé autant qu'on aurait pu. Je pense par manque de temps ou d'intérêt ou d'équilibre entre les autres sections. Même avant la rédaction de cette stratégie, l'ambassade avait décidé de faire une campagne smart and sustainable
Brésil	Durabilité superficiel Contexte Transversalité Sustainable embassy	Maintenant, soyons sincères. Quand on dit **durabilité**, ca peut aussi être un fourretout, c'est justement ce qu'il faut éviter. Je crois qu'on a pensé à notre stratégie en ayant ce background en tête pas sauver l'Amazonie mais plutôt démontrer qu'il y a beaucoup de technologies prêtes pour amoindrir l'impact humain sur l'environnement. . L'influence : durabilité est devenue la thématique centrale de tout ce qui n'est pas central. Mais la durabilité est devenue central et transversale L'ambassade est donc entièrement produite avec des panneaux solaires … voiture électrique…
Australie	Sustainable embassy Durabilité thème principal Transversal	L'ambassade est une sustainable embassy. Et voilà la plus grande faiblesse de la stratégie de communication du CF… et que ce concept n'est pas inclus Dans toute la stratégie le mot n'est pas inclus. On a intégré en tant que thème principal. C'est un des trois thèmes. Finalement, je pense que si on regarde aussi le thème de l'innovation, c'est beaucoup lié à la durabilité. On n'a pas voulu faire de la durabilité un thème transversal tout simplement. Sinon l'augmenter en thème « en soi-même ».

Afrique du sud	Transversalité Constitution vs agenda 2030	… c'est un principe de manière général qu'on implique dans toutes les politiques. On essaie que ca ait un impact durable, que ce soit les droits des femmes, le niveau d'implication pour la paix au Zimbabwe, dans nos politiques économiques.

Hypothèse 2		
Question	**Innovation en comparaison à la stratégie précédente**	**Lors de la formulation de la stratégie de communication 2021-2024 pour votre ambassade, vous êtes-vous basés sur la stratégie de communication précédente, pour la période 2016-2019, ou avez-vous du faire preuve d'innovation pour son élaboration?**
Allemagne	Continuité Changement des thèmes	**-** On s'est basé sur la structure de l'ancien rapport, ce qui est d'ailleurs une structure prédéfinie par PRS. - Evidemment, le contenu a changé et les sujets principaux ont également été adapté sauf ce qui est du sujet innovation
Chine	Rupture Changement mais continuité	Je pense que mon prédécesseur, son ébauche juste avant de partir de poste était basée sur cette stratégie (**analyse acteurs**) On n'a pas inventé la roue mais ce qui est nouveau est de décliner communication politique et partie culture.
Brésil	Innovation Continuité	Dans la manière d'élaborer je pense qu'on n'a pas mal innové. Au niveau du contenu par rapport à l'ancienne stratégie, je ne suis pas très fan de la rupture pour la rupture pour montrer qu'une nouvelle équipe est en place. L'une des forces de la suisse est d'être créative et innovante tout en ayant une certaine continuité qui assure notre stabilité. J'ai été suivi également par ma hiérarchie pour assurer une certaine continuité
Australie	Cohérence Rupture thématique	Processus d'élaboration : la stratégie du CF pour commencer pour comprendre les grandes lignes et après, rédaction depuis le début. « Même structure ? Beaucoup de changements ? » 70% c'est nouveau
Afrique du Sud	Adaptation au contexte Adaptations aux défis	C'est un pays très sensible à tout ce qui concerne à vous en tant que blanc arrogant qui dit aux sud-africains ce qu'il faut faire. Justement le thème de la durabilité, changement climatique, c'est l'évolution elle est plus au niveau des thématiques abordées plus de comment on le fait. En 2016.2019, c'est la place qu'ont pris les médias sociaux

Question	Coordination	Comment décririez-vous la coopération avec Présence Suisse en tant qu'organe responsable de la mise en œuvre de la Stratégie de communication internationale 2021-2024 pour la Suisse?
Allemagne	Continuité et coordination fluide Ligne directrice mais liberté Consultation	La communication avec PRS est très fluide, beaucoup de contacts avec eux sur différents événements. Sur des questions stratégiques Communication exemplaire Sur l'élaboration de la stratégie plus spécifiquement : ce n'est pas que PRS nous aurait montré le chemin à prendre. Nous étions libres, toujours sur la base des thèmes stratégiques définis par PRS. Le seul cadre donné par PRS était le cadre formel du papier stratégique et ensuite ces 5 thèmes On a élaboré un projet, on a consulté ce projet avec PRS qui a conclu à ce que notre réflexion était conséquente et faisait du sens.
Chine	Coordination Rôle stratégique	Ca marche très bien. Ils nous soutiennent beaucoup. Nous donnent beaucoup de budgets pour nos projets En terme de définition stratégique, je trouve bien qu'ils définissent ces thèmes parce que ca nous aide aussi à se focaliser.
Brésil	Continuité et liberté Flexibilité et outils Agilité	Ils ont TRES bien fait leur travail. Quand je t'ai dit tu as toute la liberté, en même temps, j'étais tellement encadré que tu ne vas pas faire autre chose que ce que je te dis. Je me suis senti libre à tous les niveaux tout en étant très bien orienté. J'aurais pu faire très différemment, mais pourquoi s'ils ont déjà fait un super travail, document. Consolidé avec les autres départements. - Thématiques larges, très pertinentes pour notre action au Brésil. , PRS c'est un rêve pour moi… Structure que je sens comme partenaire qui sont en appui, très réactifs, simples pragmatiques Ne mettent pas de processus démocratiques lourds en travers du chemin
Australie	Centralisation Ressource Agilité et soutien	C'est qu'il y a un point de contact. Il ne faut jamais oublier, c'est très important, afin savoir à qui s'adresser. Ils ont dit que le budget est lié à cette stratégie, c'est pour ça que tout le monde prend aussi beaucoup plus au sérieux. Ils sont compétents. Les choses qu'ils font maintenant avec le ready made, c'est ça maintenant le futur à mon avis C'est pour ça que j'encourage PRS à faire plus de ready made.
Afrique du Sud	Agilité, soutien Peu de contexte local mais agilité	Je dirais qu'elle est excellente. Présence suisse donne énormément d'idées notamment pour la communication kitch Ils ont peu de substance eux pas de contexte local mais ils sont faciles à travailler avec.

Question	Centralisation	Selon vous, ce processus de formulation de la stratégie de communication est plutôt centralisé ou décentralisé ?
Allemagne	Continuité et flexibilité Différence de niveau Perception acteur	Je pense que c'est les deux. D'un côté c'est centralisé, car les grands axes majeurs sont définis à Berne. Donc je préfère encore une fois à ces 5 thèmes principaux de PRS mais ensuit c'est décentralisé, car la déclinaison par pays, ça se fait dans les pays et ça se fait en vue de la situation concrète du pays. La différence, c'est le niveau. A un haut niveau des thèmes stratégiques il faut une certaine cohérence et continuité mais ensuite quand on le décline en activité concrète, il faut voir la situation dans chaque pays. je pense que ça doit être central cette flexibilité mais en même temps au niveau haut qu'on ait cette continuité. C'est un bon procédé, car pour moi cette idée de cascade fait du sens.
Chine	Continuité et flexibilité Coordination Perception des acteurs	C'est centralisé dans la mesure que moi je veux un 6e thème mais en ayant des thèmes assez larges, c'est assez fédérateur. On arrive à le décliner selon notre contexte. Ce n'est pas assez centralisé dans la mesure ou PRS ne représente que, une grande partie, de l'organe de communication du DFAE sans parler de l'administration fédérale Je trouve que c'est la bonne approche prise par PRS
Brésil	Continuité et flexibilité Liberté relative	Totalement décentralisé mais avec une très bonne orientation et un bon encadrement pour qui le veut Maintenant, c'est clair si on nous dit que la Suisse a 5 axes prioritaires. Il ne s'agit pas d'inventer une stratégie de communication mais de décliner une stratégie de communication de la Suisse au Brésil.
Australie	Décentralisée Cohérence	Pas centralisé. Au contraire la stratégie a été directement validée. Des commentaires de la part de PRS auraient été préférable que d'envoyer un produit final. Ça renforcerait la cohérence je trouve.
Afrique du sud	Contexte local Ressources Centralisation Mise en œuvre Coordination	Décentraliser mais je pense franchement que ça dépend à 100% des personnes. Je pense que beaucoup qui travaillent à Berne n'ont jamais mis les pieds dans une ambassade. Ensuite, ils n'ont pas les moyens de comprendre les contextes locaux. C'est centralisé à Berne mais aussi parce que c'est la manière de fonctionner d'un département. PRS a la charge de la mise en oeuvre de la stratégie. En fait c'est faux : gestion stratégique Mise en œuvre de la stratégie, c'est les ambassades. Par exemple PRS est une unité petite en fait. Qui vivent de nos idées

Question	Processus d'élaboration En cascade	Pourriez-vous me décrire le processus d'élaboration de la stratégie de communication 2021-2024 pour votre ambassade et la définition de ses principaux axes ?
Allemagne	Coordination avec PRS	Deuxième base importante, c'est les points principaux définis par PRS pour la stratégie. Ce qui est important dans l'élaboration 'd'une stratégie, c'est qu'on a des stratégies à différents niveaux. La stratégie globale et déclinaison par pays. On se base donc sur les thèmes stratégiques définis par PRS
Chine	Investissement Innovation et stratégie en cascade	On a élaboré 2 stratégies. Une appelé stratégie de communication pour la Chine qui comprend (doc envoyé) plus large que la stratégie « obligatoire » pour recevoir des financements PRS Tabula rasa demandé par l'Ambassadeur et de ne construire depuis « rien ». Il faut aussi savoir qu'à mon arrivée il y avait sur la stratégie PRS qui était en train d'être approuvée dont on savait déjà les grandes lignes, aussi une stratégie Chine en train d'être finalisée.
Brésil	Lancement Consultation et importance des acteurs Première réflexion aussi poussée	Demande qui est formulée par Berne. Déjà ce webinar a donné lieu à une discussion intéressante ou on voyait les différentes préoccupations de chacun des collègues en fonction du type de pays. C'est la première fois qu'on fait un travail de fond pour une stratégie de communication sur 4 ans. Première fois qu'on inclut un degré aussi profond les collègues des autres représentations de la Suisse au Brésil
Australie	Analyse d'image Consultation	Pour commencer, le processus spécifique. 1 comprendre et lire la stratégie qui était adoptée. 2. Qu'est-ce qui était déjà écrit. 3. C'était de regarder ce qui était décrit avec atteinte des résultats précédents ou non. Après, phase 1, c'était de faire un petit séminaire sur place à Sydney avec le One switzerland stakeholder ; phase 2 rédaction du document.
Afrique du sud	Peu d'impact Bottom up	Enfait les stratégies sont présentées comme réinventer une roue alors qu'en fait c'est des choses qu'on fait régulièrement. On ne va pas d'abord faire de la communication et remplir par la suite, c'est le contraire

Hyptohèse 3		
Question	**Priorisation pour l'ambassade**	**Quels ont été les objectifs prioritaires mis en avant par l'ambassade dans la stratégie de communication 2021-2024 pour votre pays ?**
Allemagne	Contexte Cascade et cohérence Priorités	Sur la base, je constate de l'image de la Suisse en Allemagne. En ayant en tête les 5 thèmes principaux définis par PRS, c'est comme ça qu'on a décliné les axes de communication principaux pour l'Allemagne. Durabilité, la première, important, 2e innovation très lié à la durabilité et le 3e point, c'est les relations suisse-Europe.
Chine	Principe en cascade Autre cascade	Com politique : défendre les intérêts de la Suisse en Chine. Nation Branding : Vraiment couvert par, déclinaison de la stratégie PRS. Sous ce pilier objectif de reprendre les principes de la stratégie PRS, déjà les axes thématiques (durabilité, économie et innovation).
Brésil	Contexte	Considérant la taille du pays et pays prioritaire pour politique étrangère et Brésil chapitre à part dans la stratégie de politique étrangère de la Suisse et dans les Amériques…

	Compromis Transversale Durabilité Double fonction	On a fait le compromis helvétique avec des thématiques prioritaires évidemment Les autres thèmes se retrouvent dans la stratégie avec des thématiques transversales L'influence : durabilité est devenue la thématique centrale de tout ce qui n'est pas central. **C'est un document stratégique d'un côté mais aussi de référence**
Australie	Flexibilité Choix des thèmes	Il faut pas exagérer dans la planification, car on ne sait toujours pas ce qui est important dans 2 ans. Il faut garder une certaine agilité et flexibilité. Reprendre les 4 piliers et de faire qqch dans chaque pilier
Afrique du sud	Développement économique	Les thèmes de développement économique, investissement, les deux côtés. (Type nord-sud)
Question	**Importance du contexte**	**Quels ont été les facteurs influençant le choix des thèmes prioritaires ?**
Allemagne	Contexte Choix d'actualité	Durabilité c'est évident que le sujet est très fort en Allemagne, avec différent développement, dont en septembre les élections lors desquelles un/une successeur à Merkel sera élu. Quand on a décidé de prendre ces trois sujets, on a aussi regardé qu'est-ce qui est d'actualité en Allemagne.
Chine	Contexte Faible Influence Priorisation aide Influence des acteurs	Le contexte joue le plus grand rôle. Pour la Chine la taille du pays joue un rôle. Enorme opportunité et Enorme contrainte En Chine ca fait des décénies que la DDC travaille surtout sur des thèmes environnementaux. Tout à fait naturel pour nous d'avoir des thèmes de communication durabilité. L'ambassadeur précédent était surtout intéressé par l'innovation et cet ambassadeur veut marquer un peu son poste avec le thème de la durabilité.
Brésil	Suisse en Contexte Durabilité contexte Risque contexte Influence des acteurs Consultation au niveau pays	C'est ou nos forces ? Economie, innovation. C'est là ou PRS met aussi l'accent. Technologie, innovation au service aussi de l'environnement, de la durabilité. On ne peut pas avoir une action crédible au Brésil, pays qui se veut engager dans la solidarité en terme d'environnement au niveau mondial si on n'est pas engagés dans ces domaines là au Brésil… Comme diplomate au brésil et responsable environnement ca comporte des opportunités/chances mais aussi un challenge Je reviens sur une question de l'ambassadeur. Dans son discours pour le premier août, il y avait trois thèmes principaux, dont la durabilité. La durabilité était un des thèmes principaux de notre célébration premier août. Dans les grandes lignes, c'était faire ici avec l'équipe de l'Ambassade d'abord un premier jet, puis proposer en consultation à tous les acteurs de la Suisse au Brésil.
Australie	Contexte Influence des acteurs	Il y a des besoins dans le thème de l'environnement en Australie qui est le 2e plus grand émetteur de CO2 per capita du monde. C'est un des seuls pays qui n'a pas accepté l'objectif de net 0 en 2050. La partie sustainability est un thème important, car elle était déjà très forte et l'ambassadeur est très actif dans le sujet environnemental

	Acteurs, ressources Consultation	L'ambassadeur priorise vraiment l'environnement, c'est très fort, mais il faut créer sur ce que tu as déjà. Pas essayer de mitiger tes faiblesses mais renforcer les forces. Après, phase 1, c'était de faire un petit séminaire sur place à Sydney avec le One switzerland stakeholder ; phase 2 c'était la rédaction du document.
Afrique du sud	Contexte Coordination départements Ressources AFS changement climatique	La Suisse et l'AFS, le contexte local est vraiment important. Ici s'il n'y a rien derrière, ca ne sert à rien la communication, surtout quand on regarde notre passé avec ce pays. En 85 on était le plus grand investisseur en AFS, on.a été un des derniers soutiens du régime de l'Apartheid Les facteurs c'est avec chaque département, il ya des accords. Ce qui détermine les priorité c'est ca et aussi l'argent de la coopération économique, paix et sécurité, argent pour toute sorte de projet fait à l'ambassade L'AFS c'est le leader numéro un sur le continent. Ils ont une diplomatie scientifique et climatique vraiment impressionnante.
Question	**Marge de manœuvre**	**Pensez-vous avoir disposé d'une marge de manœuvre importante dans l'élaboration de votre stratégie ou avez suivi les recommandations de Présence Suisse en tant qu'organe central ?**
Allemagne	Liberté Utiliser la largesse Adaptation	Oui complètement. - Encore une fois, la marge donnée par PRS était assez large et on a utilisé cette largesse pour vraiment s'adapter à la situation sur place - Question COVID et digitalisation, on s'en occupe mais dans l'élaboration de la stratégie ou on pense sur 4 ans
Chine	Mitigé Marge de manœuvre mais conformité (cascade ?)	- La réponse et oui et non. - Oui car on l'a pris cette marge on a défini nous-même notre stratégie de communication beaucoup plus large que demandée. - L'autre côté non, car on a du soumettre une deuxième stratégie pro-forma PRS.
Brésil	Marge de manœuvre Liberté mise en œuvre	- , j'avais l'impression d'avoir une bonne marge de manœuvre au niveau du contenu, de la forme, de processus de rédaction. Finalement on a focalisé sur les thématiques mais chacun peut décliner sur les moyens de la mise en œuvre.
Australie	Marge de manœuvre Thèmes larges mais outils	On a toute la marge de progression pour manœuvrer. Je trouve très bien entre ces deux niveaux. Stratégie assez générale avec des grands thèmes mais qui te laissent la liberté. Positif. Tout en ayant un soutien opérationnel
Afrique du sud	Marge de manœuvre Ressources	Non je ne ressens pas du tout d'organe central qui contrôle quoique ce soit. Si tu es dans une ambassade et que tu attends une instruction, alors là oui. Nous sommes une très grande ambassade qui a plein de moyen d'autres départements.

Question 10	**Intégration de la campagne de durabilité**	**Comment avez-vous intégré le procédé de campagnes imaginé par Présence Suisse dans votre stratégie et comment tu t'imagines une campagne sur la durabilité?**
Allemagne	Coordination Coopération	Quand il y a des campagnes globales, je pense que PRS doit encore une fois donner les grandes lignes mais laisser ensuite aux représentations le soin de les adapter à leur situation. il ne faut pas oublier qu'il y a d'autres acteurs en Suisse qui sont importants pour nous et pour moi vraiment l'important c'est qu'on puisse adapter à la situation en Allemagne.
Chine	Contexte chinois Que devrait faire PRS ? Outils à adapter	Nous quand on va faire une campagne on doit vraiment le décliner selon le contexte en Chine. Je pense que pour nous le plus utile ca serait d'avoir beaucoup d'informations bruts sur les avantages de la Suisse en terme de durabilité. Miser sur les points forts mondiaux. Nous donner contacts, infos puis nous soutenir dans la déclinaison dans le contexte chinois. Pour nous quand les choses sont trop finalisées comme une exhibition comme ça, je trouve qu'on peut passer à côté… Quand PRS fait des choses c'est bien, mais souvent on peut utiliser uniquement une partie.
Brésil	Contexte Cohérence Sensibilisation interne ?	Ultra ravi qu'il y ait une campagne sur la durabilité dans un Brésil en pleine campagne présidentielle PRS donne une cohérence de l'action tout en pouvant être libre de l'adapter à son contexte. D'ailleurs en me préparant, je me dis qu'on pourrait faire un peu plus de sensibilisation interne, pragmatique et facile sur l'importance que prend la durabilité. Comme tout nous sommes des diplomates et il y a toujours des opportunités.
Australie	Campagne	Il est intéressant d'avoir du matériel déjà prêt pour organiser une exposition tout en ayant une marge de manœuvre afin de mettre en place des panneaux produits par l'Ambassade.
Afrique du sud	Pas de campagne Usage de contenu	Je ne pense pas qu'ici on va faire une campagne sur la durabilité. Doesnt make sense. On aime bien intégrer pour illustrer. Mais on ne va pas faire une grosse campagne.