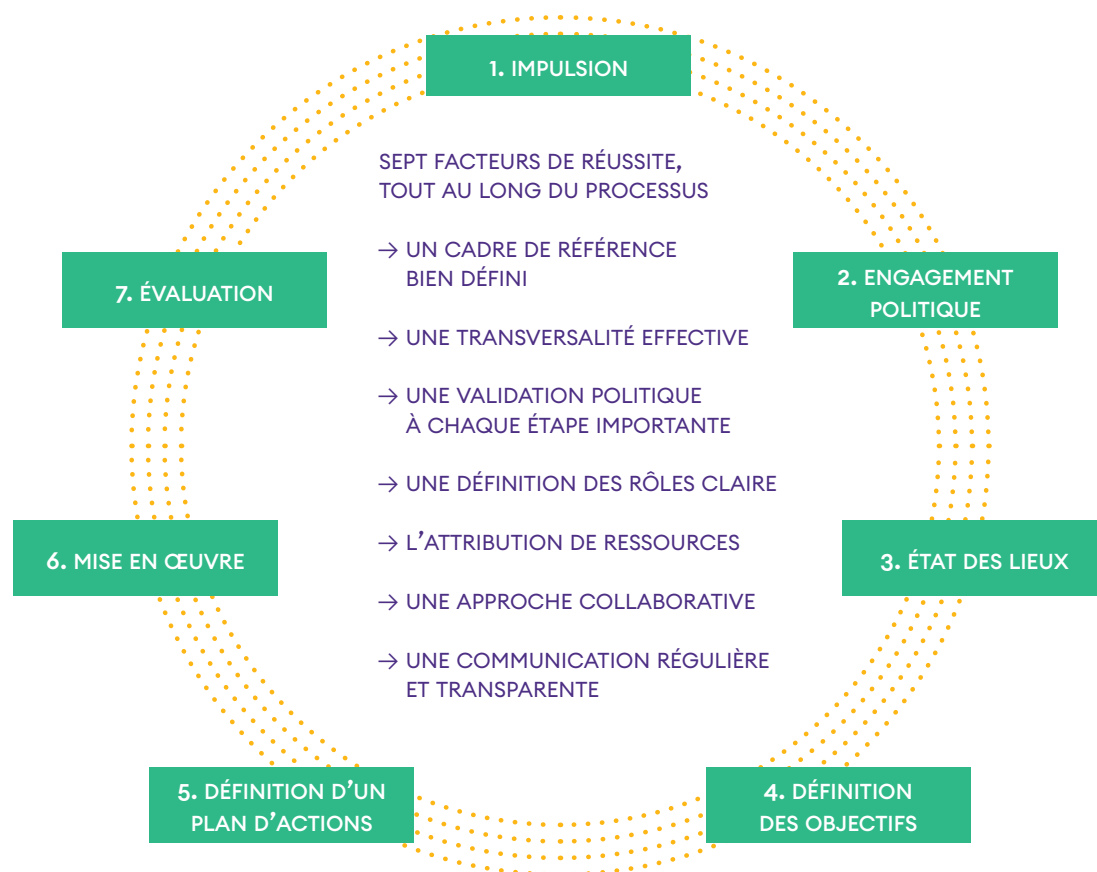


Annexe 3 : Mise en place d'un Agenda 2030 communal ou cantonal : étapes clé et facteurs de réussite

Il n'existe pas de recette toute faite pour déployer une démarche d'Agenda 2030. À chaque collectivité de définir l'approche qui lui correspond en fonction de sa réalité propre, de ses objectifs et des ressources à disposition. Le schéma ci-dessous illustre un processus classique, en distinguant sept étapes principales : l'impulsion, l'engagement politique, l'état des lieux, la définition des objectifs, la définition d'un plan d'actions, la mise en œuvre et l'évaluation. Ce cycle est conçu comme un cadre et non comme une grille rigide. Il doit être utilisé comme une aide à la pratique, et non comme un idéal à atteindre impérativement. Dans la réalité, les étapes se chevauchent parfois, se regroupent au cours d'un processus nécessairement itératif.



1. Impulsion

L'initiation d'un Agenda 2030 communal ou cantonal nécessite une impulsion qui peut provenir de différents horizons et être portée par plusieurs acteurs et actrices :

- législatif (motion, postulat, interpellation) ;
- société civile (pétition, mobilisation, question à un·e membre du législatif) ;
- exécutif (programme de législature, préavis, etc.).

2. Engagement politique

D'où qu'elle vienne et quelle que soit sa forme, cette impulsion doit se traduire par un engagement politique fort. Un tel engagement est une condition sine qua non pour légitimer les actions entreprises et fédérer les différent-e-s acteurs et actrices qui seront impliqué-e-s dans la démarche. Il peut prendre des formes variées, mais doit impérativement être porté par un-e membre de l'exécutif (et idéalement par la majorité, voire l'ensemble de l'exécutif).

Recommandations

- Entériner la décision de lancer un Agenda 2030 par un acte formel (préavis, programme de législature) ou, a minima, un acte non contraignant (charte, vision).
- Dès le début, prévoir une structure de projet (définition des rôles) et une allocation de ressources permettant de mener à bien les différentes étapes de la démarche.
- Impliquer d'emblée l'administration, puisque ses services sont les garants de la pérennité du processus au-delà des législatures et que le développement durable est par essence transversal.

3. État des lieux

L'état des lieux ne représente pas une fin en soi, mais une base pour orienter la suite de la démarche. Il doit permettre de dresser une photographie de la situation à un instant 't', afin d'identifier les priorités et de calibrer l'Agenda 2030 aux problématiques locales. Il existe différentes méthodes pour le réaliser (collecte d'indicateurs, analyse SWOT, évaluation qualitative, etc.). À titre d'exemple, l'outil libre d'accès Profilographe communal, développé par le Canton de Berne, permet d'effectuer assez rapidement un bilan forces/faiblesses d'une commune. L'état des lieux peut être effectué en interne ou confié à un-e partenaire externe.

Recommandations

- Choisir la méthode la plus adaptée au contexte, en délimitant bien le périmètre de l'état des lieux (quelles sont les données dont j'ai vraiment besoin ?).
- Ne pas sous-estimer les ressources requises (quelles sont les ressources que je peux engager ?).
- Ne pas réaliser l'état des lieux dans son coin, mais en intégrant les personnes clés (exécutif, chef-fe de service, délégué-e, voire personnes externes à l'administration).

┌ *Le Profilographe communal est constitué d'environ 120 indicateurs de développement durable à évaluer par la Commune. Une fois rempli individuellement par l'équipe d'évaluation (souvent un-e membre de l'exécutif et des cadres de l'administration), les résultats sont consolidés et fournissent le graphique du «profil» développement durable de la commune. L'outil se présente sous la forme d'un fichier Excel accompagné d'un guide pratique ⁰¹.* └

⁰¹ Le guide pratique (versions DE et FR) peut être obtenu auprès de l'Office de l'environnement et de l'énergie du Canton de Berne, info.aue@be.ch, www.be.ch/dd

4. Définition des objectifs

Cette étape a pour but de traduire la vision établie par le politique en objectifs concrets à atteindre à court, moyen et long termes. En s'appuyant sur l'état des lieux, la collectivité publique choisira les axes sur lesquels elle souhaite concentrer ses efforts.

Recommandations

- Définir le cadre de référence (Agenda 2030, stratégie fédérale pour le développement durable, Cité de l'énergie).
- Hiérarchiser les objectifs afin que leur formulation permette une réelle priorisation des actions entreprises.
- Poser des objectifs qui sont atteignables compte tenu de l'état des lieux.
- Intégrer les objectifs retenus dans le programme de législature ou dans un document stratégique.

5. Définition d'un plan d'actions

Le plan d'actions détermine les modalités d'intervention et les actions concrètes pour atteindre les objectifs formulés. Ces modalités d'interventions peuvent relever de différents registres :

- réglementaire (obligations, interdictions);
- incitatif (incitations financières notamment);
- technique (études, projets d'infrastructure);
- d'information et de sensibilisation (campagnes de communication, projets éducatifs);
- de coordination (le plus souvent interne à l'administration).

Le choix des registres d'intervention et des actions est intimement lié au contexte et doit impliquer l'ensemble des acteurs et actrices concerné·e·s.

Recommandations

- Établir un plan d'action qui détaille: les actions retenues; les responsables de la mise en œuvre; le planning de mise en œuvre et d'évaluation; le budget.
- Ne pas prévoir de mesures sans l'allocation des ressources nécessaire pour les mettre en œuvre.
- Intégrer la transversalité, que ce soit à travers des mesures transversales (par exemple processus d'évaluation de la durabilité des projets) ou par des responsabilités partagées entre services.

6. Mise en œuvre

Une fois les objectifs stratégiques et le plan d'actions validés s'ouvre la phase de mise en œuvre. Cette étape vise la réalisation des objectifs de l'Agenda 2030 communal ou cantonal, à travers la concrétisation des actions prévues. Loin d'être automatique ou linéaire, ce processus subit un certain nombre d'aléas qui peuvent mener à des « déficits » de mise en œuvre: des pressions politiques, un manque de ressources, des objectifs mal définis ou encore des résistances internes.

Recommandations

- Donner suffisamment de temps et de ressources à la personne responsable de la mise en œuvre du plan d'action et s'assurer de son positionnement adéquat dans l'organigramme.
- Prévoir une supervision et un suivi régulier de la mise en œuvre.
- Faire preuve de capacité d'adaptation, en n'hésitant pas à adapter si besoin (et si possible) les plannings ou les ressources à disposition. Ne pas hésiter à prioriser aussi pendant cette phase.

7. Évaluation

L'évaluation est une étape importante dans une dynamique d'amélioration continue. L'Agenda 2030 et les projets y relatifs devraient ainsi être évalués périodiquement, afin de pouvoir les adapter sur une base ponctuelle ou plus régulière. Différentes dimensions opérationnelles permettent de réaliser ce travail d'évaluation:

- **Effectivité**: les mesures et actions prévues sont-elles mises en œuvre ?
- **Efficacité**: les objectifs fixés sont-ils atteints ou en voie de l'être ?
- **Efficienc**e: les ressources engagées sont-elles en rapport avec les résultats ? Sont-elles investies de manière optimale, afin d'atteindre les meilleurs résultats possibles ?
- **Pertinence**: les objectifs fixés étaient-ils les plus adéquats compte tenu du contexte ?

Recommandations

- Planifier et budgéter l'évaluation dès la conception de la démarche et des projets.
- Tout comme pour l'état des lieux, choisir la méthode la plus adaptée au contexte et bien délimiter le périmètre de l'évaluation.

Facteurs de réussite

1. Un cadre de référence bien défini

Pourquoi est-ce important ?

Un cadre de référence reconnu et partagé, particulièrement lorsqu'il est à un niveau global comme l'Agenda 2030, offre une base solide sur laquelle construire une démarche de développement durable. Il structure le processus, garantit sa légitimité et assure sa cohérence avec les démarches d'autres institutions.

Comment le faire ?

En raison de leur portée universelle, les 17 Objectifs du développement durable et les 169 cibles de l'Agenda 2030 demeurent abstraits, l'intention de l'ONU étant que chaque collectivité les adapte à ses spécificités. C'est un des buts de ce Guide pratique:

- d'une part avec les fiches du chapitre 4, qui décrivent des objectifs spécifiques, des exemples de bonnes pratiques, des indicateurs et autres ressources facilitant la mise en pratique;
- d'autre part avec une sélection des cibles incontournables pour le niveau communal et des propositions de formulation ([ANNEXE 2](#)), une démarche de transposition des cibles internationales à l'échelle locale ([ANNEXE 4](#)) et des exemples de transpositions nationale, cantonale et communale ([ANNEXE 1](#)).

Une Commune, ou un Canton, peut donc se référer aux fiches des domaines dans lesquels elle souhaite agir, évaluer où elle se situe par rapport aux objectifs au moyen des indicateurs suggérés et sélectionner les bonnes pratiques à mettre en place pour atteindre les objectifs.

Les collectivités peuvent aussi partir de processus déjà mis en place, comme un Plan Climat ou le label Cité de l'Énergie et définir les thématiques complémentaires pour aboutir à un Agenda 2030 cohérent.

2. Une transversalité effective tout au long du processus

Pourquoi est-ce important ?

Les ODD de l'Agenda 2030 transcendent l'organisation souvent sectorielle, en silos, des administrations communales et cantonales. Leur caractère multidimensionnel impose de prendre en compte les interdépendances entre politiques publiques et, partant, de travailler de manière transversale, en impliquant l'ensemble des services concernés. La mise en place de conditions propres à assurer cette transversalité devrait, dès lors, constituer un élément clé dans le déploiement d'une démarche d'Agenda 2030.

Comment le faire ?

En travaillant ensemble plutôt que chacun-e dans son coin. La transversalité doit se traduire dans l'organigramme du projet (voir le chapitre sur la «Définition des rôles» ci-après), qui garantit que les différents services partenaires sont impliqués aux différentes étapes du processus – et pas seulement pour mettre en œuvre une action décidée par d'autres. De plus, définir des actions avec des responsabilités partagées entre plusieurs services décloisonne le travail de l'administration et instaure de nouvelles habitudes de collaboration.

Formaliser et pérenniser l'évaluation de projets sous l'angle du développement durable constitue un autre moyen d'assurer la transversalité. Pour cela, l'évaluation doit se faire à plusieurs, en intégrant des collaborateurs et collaboratrices des différents services concernés. Pour que cette évaluation ait du sens, elle doit se faire assez tôt, lorsque les marges de manœuvre sont encore grandes. Les résultats de l'évaluation seront ainsi pris en compte et intégrés dans le développement du projet. L'évaluation peut être reconduite à plusieurs stades d'avancement.

3. Une validation politique à chaque étape clé

Pourquoi est-ce important ?

Pour les services partenaires, la poursuite d'objectifs en lien avec le développement durable peut être perçue comme une concurrence avec leurs propres objectifs sectoriels. Cela risque d'engendrer un *déficit de légitimité*, qui peut se traduire par un désengagement, une remise en question, voire une résistance frontale à une démarche d'Agenda 2030. C'est pourquoi, outre l'engagement politique initial (étape 2 ci-dessus), il est important de veiller à ce que chaque étape-clé fasse l'objet d'une validation politique. Une telle validation renforce la légitimité de la démarche, ainsi que celle des personnes chargées de la porter.

Comment le faire ?

Il est important de définir dès le début à quels moments les autorités (exécutives et législatives) valideront certaines étapes du projet (état des lieux, objectifs stratégiques, stratégie globale, plan d'actions, etc.). Ces moments de validation dépendent des autorités en place et de leur mode de fonctionnement. Ne pas en tenir compte, c'est prendre le risque de faire échouer la mise en place d'un processus de développement durable, ou tout du moins de la ralentir fortement.

4. Une définition des rôles claire

Pourquoi est-ce important ?

La définition claire des rôles, interactions et tâches des différents acteurs et actrices impliqué-e-s fait partie intégrante d'un bon processus. Elle permet de stabiliser les attentes des uns et des autres, en définissant le périmètre des compétences de chacun-e.

Comment le faire ?

Dans la pratique, une fois l'engagement pris, il est important de désigner très tôt les personnes responsables de la démarche (chef-fe de projets), de son pilotage (COFIL) et de la mise en œuvre du futur plan d'actions. Ces éléments doivent être communiqués rapidement, afin de rendre la démarche visible auprès des différents partenaires. Un moyen efficace pour faire cela est un organigramme qui précise les tâches de toutes les personnes et les interactions entre elles (même si la rédaction de cahiers des charges spécifiques est prévue). Il sera ainsi possible d'identifier promptement quels sont les interlocuteurs ou interlocutrices pertinent-e-s.

Suivant le contexte, il peut être utile de créer un comité de pilotage (COFIL) responsable de donner/valider les grandes orientations de la démarche aux différentes étapes de celle-ci. Son cahier des charges et sa composition doivent être validés par l'exécutif communal ou cantonal. Il est préférable que le COFIL soit de taille restreinte: représentant·e·s de l'exécutif; chef·fe·s des services particulièrement concerné·e·s; personne responsable du projet au sein de l'administration; éventuellement, partenaires extérieurs ou représentant·e·s de la société civile ou des habitant·e·s.

5. L'attribution de ressources pour la mise en œuvre

Pourquoi est-ce important ?

Le financement est un enjeu crucial pour la réussite d'une démarche d'Agenda 2030, mais aussi un facteur limitant important. Les ressources allouées doivent couvrir non seulement le portage de la démarche (état des lieux, suivi, etc.), mais aussi la mise en œuvre des mesures. L'ambition des mesures déployées, de même que la disponibilité des services partenaires à les mettre en œuvre, dépendront fortement des moyens alloués.

Comment le faire ?

Dès le début, les ressources nécessaires doivent être dégagées. Un ou une responsable de projet doit être nommé·e, et les différents services partenaires doivent pouvoir dégager du temps pour s'impliquer. L'ensemble des actions prévues dans le plan d'actions doivent ensuite faire l'objet d'une solution de financement. Il est parfois nécessaire, pour des raisons stratégiques ou de procédure, de dissocier les phases de validation du plan d'actions des demandes budgétaires. Le financement de la démarche peut se faire par plusieurs biais :

- enveloppe spécifique à l'Agenda 2030, en particulier pour tout ce qui relève du portage de la démarche, de la coordination et du suivi (à inscrire au budget ordinaire);
- lignes budgétaires dans les comptes des services concernés par les actions à mettre en œuvre (à inscrire au budget ordinaire);
- budget ordinaire ou certaines contributions ad hoc;
- aides financières externes (contributions de la Confédération, des Cantons).

6. Une approche collaborative et participative

Pourquoi est-ce important ?

Autorités, administration, société civile et entreprises: l'Agenda 2030 d'une collectivité publique concerne toutes ces entités et nécessite une bonne coopération entre elles. Organiser des processus participatifs avec toutes ces parties prenantes ou certaines d'entre elles permet notamment de :

- mieux comprendre leurs préoccupations;
- imaginer des solutions adaptées au contexte local;
- renforcer la légitimité de l'Agenda 2030 et l'acceptation des actions retenues.

Une démarche participative bien construite et opportune apporte une analyse à 360° d'une problématique et la confrontation constructive d'idées, ce qui génère des solutions éclairées et parfois innovantes.

Comment le faire ?

Pour être constructive, une démarche participative doit respecter certains critères :

- la diversité, c'est-à-dire réunir des participant·e·s de milieux différents afin de favoriser la pluralité des points de vue;
- l'indépendance: permettre à ces avis divers de s'exprimer le plus librement possible;
- un climat de coopération.

Les méthodes participatives sont un outil puissant, mais qui comporte des risques ; elles nécessitent une préparation importante et ne doivent être utilisées que lorsque certaines conditions sont réunies :

- la clarté des objectifs poursuivis, afin de déterminer si une démarche participative est pertinente dans la situation présente (s'il s'agit d'un projet, par exemple, la marge de manœuvre doit être suffisante) ;
- l'engagement des différentes parties prenantes à donner des informations de manière transparente ;
- les résultats de la démarche sont utiles et utilisés.

7. Une communication régulière et transparente

Pourquoi est-ce important ?

Communiquer les efforts faits en matière de développement durable est un enjeu de taille pour une collectivité publique : cela sensibilise les habitant·e·s aux enjeux, les incite à s'inspirer de certaines pratiques exemplaires et renforce leur confiance dans leurs autorités.

Comment le faire ?

Tout d'abord, en identifiant les ressources et les canaux d'information à disposition : journal communal, site internet, réseaux sociaux, tout-ménage, feuille d'avis officiels, panneaux d'information, événements publics, etc.

L'idéal est de planifier la communication : sur quoi communique-t-on, à qui, à quel moment et par quel canal.

- Ainsi, pour la mise en place d'un Agenda 2030, la planification peut prévoir une rubrique régulière dans le journal communal pour informer les habitant·e·s des différentes étapes et des résultats ou des décisions.
- Lorsque la Commune ou le Canton met en place des actions visibles, elle peut communiquer au moyen de panneaux temporaires ou permanents (par exemple, panneaux aux abords des espaces verts expliquant les mesures d'entretien écologique).
- De manière plus générale, la collectivité publique peut sensibiliser les habitant·e·s et les entreprises présentes sur son territoire aux enjeux du développement durable.
- Elle peut aussi encourager les bonnes pratiques par le biais de subventions, de campagnes de sensibilisation ou de coaching.