



Une méthode Agenda 2030 ?

Si l'Agenda 2030 ne propose pas de méthode d'action pour les territoires, il donne des grands principes qui peuvent guider les politiques locales. Sur la base de l'expérience acquise par des collectivités pionnières, cette partie présente une série de conseils méthodologiques pour aider les collectivités de toute taille et de tout niveau de maturité à se saisir des ODD afin de déployer des politiques transversales, coopératives et ambitieuses.

Adopter une démarche de développement durable : quels prérequis ?	41
Connaître son organisation et son territoire	42
Définir une stratégie et prioriser ses actions	43
Piloter ses actions et suivre leur mise en œuvre	45
Évaluer et rendre compte de sa politique	46
Analyser son budget selon des critères de durabilité	47
Ressources pour aller plus loin	49

- ¹⁴ Ces principes sont au nombre de six :
- ▶ appropriation nationale ;
 - ▶ approche participative et inclusive ;
 - ▶ universalité ;
 - ▶ ne pas faire de laissés pour compte ;
 - ▶ approche basée sur les droits de l'homme ;
 - ▶ approche intégrée de développement durable.

Les architectes de l'Agenda 2030 ont souhaité mettre l'accent sur des grands principes¹⁴ et une série d'objectifs à atteindre (les 17 ODD) plutôt que sur une méthode, laissant une grande souplesse aux acteurs pour s'en saisir. L'esprit et la lettre des ODD supposent tout de même la prise en compte de **trois dimensions structurantes** essentielles qui doivent cadrer toute démarche de développement durable :

▶ **La transversalité de l'action**, liée à la dimension systémique et interconnectée des défis à relever et à la nécessité de prendre en compte simultanément les aspects environnementaux, sociaux et économiques des actions et de leurs impacts. Ceci implique de sortir des silos, et d'organiser le

dialogue et la collaboration entre services, entre élus, et entre agents et élus ;

▶ **La coopération** pour l'atteinte des objectifs (principe à la base de l'ODD 17), qui suppose la coordination au sein des collectivités mais également la mobilisation et la participation des acteurs du territoire (entreprises, citoyens, associations, centres de formation et de recherche, services de l'État...) à la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des actions ;

▶ **La solidarité**, pour que personne ne soit laissé de côté. Toute politique de développement durable, quel que soit le domaine, doit tenir compte des inégalités et viser à les réduire.



Les étapes de la méthodologie Agenda 21

Issu du Sommet de Rio de 1992, l'Agenda 21, dont l'Agenda 2030 a pris la suite, avait été pensé comme un cadre d'action formalisé, impliquant une mise en œuvre coopérative et basée sur l'amélioration continue. En France, une méthodologie Agenda 21 a été définie et devait être respectée pour qu'une démarche locale puisse être reconnue par le ministère chargé du Développement durable. Avec ses étapes structurées, cette méthodologie conserve sa pertinence aujourd'hui¹⁵, et mérite d'être rappelée ici.

¹⁵ Nous nous appuyons sur le document méthodologique très clair élaboré par le conseil général du Finistère en 2011 : https://www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_A21_local_2011_cle7a6cc9.pdf

Engagement dans la démarche

- ▶ Définition des objectifs ;
- ▶ Définition du périmètre de projet (La collectivité, un regroupement de collectivités ? Les compétences de la collectivité ou au-delà ?...);
- ▶ Définition des moyens humains, financiers ou matériels alloués ;
- ▶ Planning de réalisation ;
- ▶ Association de la population.

Constitution d'une culture commune

- ▶ Formation/sensibilisation des élus, du personnel communal et autres parties prenantes du territoire pour acquérir une culture commune sur le sens de la démarche et la méthodologie de développement durable ;

- ▶ Définition et mise en œuvre d'un plan de mobilisation des acteurs du territoire.

État des lieux du territoire

- ▶ Recueil de données pour l'état des lieux, selon les moyens de la collectivité ;
- ▶ Rédaction de fiches de synthèse ;
- ▶ Définition d'indicateurs de suivi de l'état des lieux du territoire.

Du diagnostic partagé au projet stratégique

- ▶ Recueil des attentes des différents acteurs du territoire ;
- ▶ Traduction des données sous forme d'enjeux du territoire, en se limitant aux enjeux les plus significatifs et adaptés au territoire ;

- ▶ Définition des orientations politiques et des objectifs opérationnels pour les enjeux choisis.

Élaboration d'un programme d'actions

- ▶ Déclinaison des orientations du projet stratégique en un programme d'actions (quelles priorités, qui pilote, quel calendrier, quel budget par action... ?);
- ▶ Définition des indicateurs d'évaluation (de réalisation et de résultat) et de leur mode de suivi.

Suivi des actions et amélioration continue

- ▶ Suivi de l'état des lieux du territoire, ainsi que du programme d'actions et de ses impacts ;
- ▶ Mise à jour du projet.

Adopter une démarche de développement durable : quels prérequis ?

Il n'y a pas de point de départ obligé ou de démarche indispensable pour mettre en place une politique de développement durable à l'échelle locale. Plusieurs éléments facilitent toutefois grandement le processus :

► **Un état d'esprit prompt à la coopération.** L'Agenda 2030 a désigné les partenariats comme un levier crucial pour atteindre les ODD. Nul ne peut en effet faire face seul à l'ampleur et l'enchevêtrement des défis à relever. Les collectivités doivent donc adopter un état d'esprit favorable à la coopération. En interne, en instaurant un dialogue entre services et entre agents et élus. Avec les parties prenantes, en acceptant d'échanger et de co-décider avec les autres acteurs du territoire (entreprises, associations, administrations, citoyens...). L'aptitude à coopérer, ou « maturité coopérative »¹⁶, peut être développée grâce à des formations dédiées.

► **Réfléchir et travailler de manière transversale.** Le développement durable vient interroger l'intégralité du fonctionnement de notre société et touche toutes ses dimensions (environnementales, sociales, économiques). Il est donc primordial d'appréhender les dimensions systémiques des politiques et de favoriser la transversalité dans l'action. Ceci implique de coordonner les différents services d'une collectivité, les faire dialoguer et travailler ensemble afin de dépasser le fonctionnement en silos propre à la plupart des organisations.

► **Sensibiliser et informer.** Le partage d'une culture commune du développement durable dans la collectivité est important pour favoriser le travail en transversalité. Un travail de sensibilisation et de formation en interne est donc particulièrement recommandé. Si une bonne maîtrise des principes de l'Agenda 2030 et des ODD est souhaitable, il est possible de sensibiliser agents et élus à des concepts plus généraux et familiers comme l'intérêt général, la solidarité, ou le développement durable. Des formations plus spécifiques sur des sujets comme le climat ou la biodiversité (par exemple à l'aide des Fresques) sont également les bienvenus. Ils peuvent amener une prise de conscience de l'ampleur des défis et du fait que tous les secteurs d'activité sont touchés. Afin que l'information essaime dans l'organisation, une stratégie consiste à organiser la formation permanente de certains agents pour qu'ils puissent en former d'autres.

► **Impliquer les élus.** La question du portage politique est capitale. Une démarche de développement durable suppose de nouvelles façons de travailler en interne mais aussi avec les acteurs du territoire. Elle peut conduire à renoncer à des politiques passées et sup-

pose également un engagement dans le temps pour produire des effets. Il est donc indispensable que des élus accompagnent le mouvement, soutiennent les efforts des agents et incarnent l'ambition de la collectivité auprès de ses partenaires et des citoyens. Tout comme celle des agents, la formation des élus est très importante.

« Coordonner les différents services, les faire dialoguer et travailler ensemble »

Convaincre les élus de porter une démarche de développement durable

Pour sensibiliser les élus à la nécessité de mettre en œuvre des politiques de développement durable, plusieurs stratégies peuvent être mises en œuvre :

- Traduire les ODD en thématiques familières pour les élus, en domaines dont ils ont la charge ;
- Rappeler que l'accès aux financements publics et privés est facilité lorsqu'on peut justifier qu'une politique contribue aux ODD ;

- Mettre en avant les attentes citoyennes sur la qualité de vie ;
- Montrer que « tout le monde » ou « la collectivité voisine » fait du développement durable ;
- Montrer que certaines actions de la collectivité contribuent déjà au développement durable et que l'approche par les ODD permet de mieux les valoriser ;

- Insister sur l'importance d'assurer la résilience du territoire, d'en préserver les ressources et la cohésion ;
- Rappeler que la coopération est un levier pour augmenter la confiance, encourager l'écoute mutuelle et rendre les acteurs co-responsables du développement du territoire.

¹⁶ Ce concept a été développé par l'Institut de Territoires Coopératifs : <https://instercoop.fr/portfolio-item/maturite-cooperative-definition/>

► **Maîtriser des outils informatiques pour gérer ses données et ses projets.** Une démarche de développement durable implique de traiter un grand nombre de données et indicateurs et de suivre des projets parfois complexes partagés entre différents

acteurs. Il est donc important d'avoir dans ses services des agents disposant d'une bonne maîtrise des tableurs informatique (Excel, OpenOffice Calc), des outils partagés (Office 365, Google, Frama, Nextcloud...) ou d'outils de gestion de projet.

Une question de taille ?

La question des conditions de mise en œuvre d'une démarche Agenda 2030 dans les petites collectivités est récurrente. S'il peut être plus facile pour une grosse collectivité disposant de capacités d'ingénierie et de financement importantes de déployer une politique de développement durable, il est tout à fait envisageable pour une collectivité plus petite de contribuer aux ODD, comment le montrent de nombreux exemples proposés

dans ce guide. Les éléments de méthode proposés ici se veulent facilement appropriables et adaptés aux collectivités avec peu de ressources. Faute de disposer d'un chargé de mission développement durable dédié, une collectivité pourra faire reposer son action sur une posture, un mode de réflexion transversal et un portage politique affirmé et constant. Par ailleurs, les petites collectivités, dans lesquelles la division du travail est limitée, ont

souvent déjà une pratique rodée de la transversalité. Les communes rurales ont aussi la possibilité et choisissent de mutualiser leurs ressources au niveau des outils intercommunaux (syndicat, intercommunalité, SCoT, Parc naturel régional...), qui peuvent être un « guichet » pour bénéficier d'expertise et une échelle d'action pertinente pour la mise en œuvre d'une politique de développement durable.

Connaître son organisation et son territoire

Mettre en œuvre une démarche de développement durable efficace et adaptée aux besoins du territoire implique de se baser sur un état des lieux qui met en lumière les actions prioritaires et qui permettra de mesurer l'effet des actions de la collectivité et d'en rendre compte. L'état des lieux peut porter sur la collectivité et son action, ou sur le territoire dans son ensemble.

L'état des lieux de l'organisation consiste à analyser le fonctionnement de la collectivité (et notamment sa gouvernance et la coordination entre services¹⁷) et à recenser les différentes politiques publiques existantes, afin d'identifier les manques et les pistes d'amélioration : à quels ODD la collectivité contribue-t-elle déjà ? En oublie-t-elle certains ? Pour ce travail, la Méth'ODD développée par la DREAL Bretagne¹⁸, le Baromètre de la performance publique durable de l'AFNOR¹⁹, ou encore le RFSC, peuvent être des outils intéressants.

L'état des lieux ou « diagnostic » du territoire vise à recueillir un maximum d'informations sur le territoire et ce qui le compose, c'est-à-dire ses caractéristiques socio-économiques, démographiques, physiques, climatiques, pour fonder ses politiques en conséquence.

Les points suivants sont à prendre en compte pour préparer un diagnostic territorial :

► Mobiliser les données ou études existantes. De nombreux jeux de données, produites par la collectivité ou non, existent déjà au moment d'initier ou d'approfondir une démarche de développement durable :

données issues d'une Analyse des Besoins Sociaux (ABS), indicateurs produits pour l'élaboration des documents de planification (PCAET, SRADDET, PLU(i)...). Même si les données ne correspondent pas exactement aux ODD et à leurs cibles, elles peuvent être mobilisées pour mieux comprendre les besoins du territoire et orienter et évaluer l'action publique.

► Adapter l'état des lieux à la taille de la collectivité et à son contexte. Produire de nouvelles études pour obtenir des données manquantes peut se révéler très coûteux, en particulier pour les petites collectivités. Un compromis doit donc

« L'état des lieux peut porter sur la collectivité ou sur le territoire »

¹⁷ Sur les questions d'organisation interne et de gouvernance des collectivités, on pourra se reporter à la norme internationale ISO 37101 « Développement durable au sein des communautés territoriales - Système de management pour le développement durable - Exigences et lignes directrices pour son utilisation » : <https://www.iso.org/fr/standard/61885.html>

¹⁸ <https://www.agenda-2030.fr/ressources/la-meth-odd/article/nous-voulons-situer-rapidement-notre-action-par-rapport-aux-odd>

¹⁹ <https://www.afnor.org/secteur-public/barometre-performance-publique/>

être trouvé entre qualité (et quantité) des données recherchées et simplicité de leur collecte.

► Mobiliser des acteurs du territoire. Les collectivités peuvent faire appel à des acteurs du territoire pour fournir des données : Conseil de développement, Observatoire du territoire, acteurs associatifs ou économiques. Elles peuvent également solliciter de l'aide pour collecter de nouvelles données, par exemple auprès des universités et de leurs étudiants.

► Intégrer des éléments de diagnostic « humain » et l'expertise associative. Afin de rendre la démarche d'état des lieux moins abstraite et technocratique et de favoriser son appropriation, il est possible d'y associer des citoyens. Tirer au sort des habitants sur les listes électorales pour les consulter sur leur vision des priorités politiques, ou encore leur proposer de participer à une balade sensible pour décrire leur cadre de vie, sont des exemples d'outils mobilisables. Faire appel aux associations locales permet également de bénéficier d'une expertise collective territorialisée.

Un diagnostic territorial est-il indispensable ?

Une collectivité ne dispose pas toujours du temps ou des ressources pour faire un état des lieux exhaustif des caractéristiques et problématiques de son territoire. Le diagnostic n'est pas une étape obligatoire, même s'il est souhaitable de disposer de données factuelles pour fonder et objectiver

ses politiques. Adopter une posture coopérative, développer une vision transversale et s'appropriier les grands principes du développement durable (et en particulier l'interconnexion entre les trois piliers environnemental, social et économique) constituent une base suffisante pour définir des politiques

pertinentes pour son territoire. Un état des lieux de l'organisation et des politiques menées, même sommaire, est en revanche important pour faire le point sur ce qui est déjà en place, comprendre les relations entre acteurs, et d'identifier les axes d'action prioritaires.

Définir une stratégie et prioriser ses actions

L'Agenda 2030 n'impose pas de cadre stratégique défini mais il permet de penser la dimension systémique des politiques de développement durable. Il invite donc à définir et mener des actions connectant toujours enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Par essence, l'Agenda 2030 suppose de ne pas privilégier un domaine d'action, mais de contribuer à l'ensemble des ODD. Cependant, il donne trois clés de priorisation des actions :

► Faire une revue des politiques passées et existantes par ODD permet de mettre en évidence des angles morts, des sujets pas ou peu traités, qui devront être pris en charge en priorité.

► Confronter la situation du territoire aux cibles définies par les ODD révèle les écarts entre l'état présent et les objectifs à atteindre. L'effort devra porter principalement sur les secteurs les plus éloignés des objectifs.

► Associer les citoyens et autres acteurs du territoire pour définir des enjeux partagés. La concertation sur la base d'un état des lieux permet de faire émerger des orientations prioritaires ajustées aux besoins du territoire.

Attention à l'ODD-picking !

Il est difficile d'agir sur toutes les cibles de l'Agenda 2030 et il faut donc rester réaliste et modeste dans ses ambitions, sans quoi la collectivité risque de ne pas pouvoir mettre en œuvre son programme de développement durable. Pour autant, il ne faut pas tomber dans le travers qui consisterait à ne sélectionner que les ODD et cibles auxquels il est facile de répondre !

► Ne pas perdre de vue que les 17 ODD sont interreliés et forment un tout cohérent et viser au maximum de contribuer à l'intégralité de l'Agenda 2030.

► Privilégier les enjeux les plus stratégiques et à forte dimension intégratrice, c'est-à-dire qui permettent le plus facilement de servir plusieurs ODD.

► Débuter par les « ODD cœur de métier » pour aller progressivement vers l'intégration d'objectifs qui semblaient de prime abord les plus éloignés.

Pour définir un plan stratégique réaliste, cohérent et mobilisateur, quelques points sont à garder à l'esprit :

► **Territorialiser les cibles des ODD.** Lorsque la cible d'un ODD telle que formulée dans l'Agenda 2030 semble éloignée des compétences de la collectivité, il convient d'interpréter son esprit et les valeurs qu'elle promeut afin de voir si elle peut être traduite en cible relevant de la compétence de la collectivité.

► **Penser l'articulation de la démarche avec les différents documents de planification.**

Loin de se substituer aux documents réglementaires existants, une politique de développement durable doit capitaliser sur le travail déjà effectué, en reprenant les données qui ont servi à l'élaboration de ces documents et en intégrant les actions prévues. Elle doit en revanche identifier les manques et venir les combler.

► **Rappeler les objectifs visés par chaque action.** Pour sensibiliser les élus aussi bien qu'informer et mobiliser les partenaires du territoire, la collectivité doit être en capacité de préciser les contributions attendues des politiques mises en œuvre. Associer un ou plusieurs ODD à chaque délibération clarifie l'intention et donne de la visibilité à l'action. Cela permet également de prendre conscience des domaines insuffisamment traités.

► **Limiter le nombre d'actions et les budgétiser.**

Une collectivité doit être lucide sur ses moyens d'action. Être conscient de ses capacités humaines et financières dès le début permet de produire un programme d'action réaliste et cohérent, et d'éviter le découragement. Le travail de sélection des actions à mener peut se baser sur des critères d'impact et de faisabilité : cette problématique entraîne-t-elle des conséquences pour le territoire, et l'action permet-elle d'y répondre pleinement ? Peut-on agir sur cette problématique et dispose-t-on des moyens humains, financiers ou autres pour mettre en œuvre cette action ?

« **Crédibiliser la démarche en montrant que des changements rapides sont possibles** »

► **Articuler politiques de long terme et objectifs de court terme.**

Une politique de développement durable suppose une vision à moyen et long terme. En parallèle des actions structurantes, il est toutefois utile de mener également des actions simples avec des objectifs qui peuvent être atteints dans le court terme. Ceci permet de crédibiliser la démarche en montrant que des changements rapides sont possibles.

► **Avoir conscience que le programme d'action est évolutif.** Les priorisations d'aujourd'hui pourront être remises en cause demain, si la situation l'exige. Cela invite à privilégier l'action et à s'accorder un droit à l'erreur.

Comment arbitrer les conflits entre ODD ?

La vocation des ODD à couvrir tous les champs du développement les conduits à entrer parfois en contradiction. Comment concilier croissance économique (ODD 8) et lutte contre le changement climatique (ODD 13), lutte contre le mal logement (ODD 1 et 11) et lutte contre l'artificialisation des sols (ODD 14) ?

► L'ODD 8 recommande dans sa cible 8.4 que « *la croissance économique n'entraîne plus la dégradation de l'environnement [...], les pays développés montrant l'exemple en la matière* ». Il montre ainsi clairement que les pays du Nord doivent transformer leur

économie pour être compatible avec les limites physiques de la planète.

► L'approche des ODD dite du *wedding cake* développée par le Stockholm Resilience Center²⁰ présente l'encastrement des activités économiques dans un système social, lequel dépend ultimement des écosystèmes qui assurent sa survie. Cette représentation suggère ainsi que la préservation de l'environnement est la condition de la vie en société, qui elle-même permet l'activité économique (et inversement que l'économie est au service de l'humain et doit respecter les équilibres écosystémiques).

Préserver les ressources et garder un environnement viable est donc une priorité.

► Le caractère systémique de l'Agenda 2030 pousse à réfléchir aux solutions nouvelles qui permettent aux activités humaines, y compris économiques, de garantir à la fois le bien être de toutes et tous et la bonne santé des écosystèmes. Pour y parvenir, il invite à arbitrer les conflits entre objectifs de manière démocratique et coopérative, en associant les acteurs du territoire à la réflexion et à la décision.

²⁰ <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>

Piloter ses actions et suivre leur mise en œuvre

Les politiques de développement durable sont systémiques, transversales, et s'inscrivent dans le long terme, tant dans leur mise en œuvre que dans leurs effets attendus. Elles supposent un mode de pilotage et un suivi spécifiques.

L'action pour les ODD implique tout d'abord pour une collectivité d'adopter une **méthode de travail transversal** et d'encourager **les coopérations**. Il convient pour cela de favoriser le travail entre élus, entre services, et entre élus et agents. La dimension coopérative invite également à **repenser le rôle de l' élu**, qui se positionne davantage comme un chef d'orchestre et un animateur que comme un dirigeant. Il s'agit en effet d'accompagner et de concilier plutôt que d'arbitrer et de trancher, et de favoriser le travail en commun pour dépasser la spécialisation en silos. Au-delà de la coopération au sein de la collectivité, l' élu doit apprendre à **se mettre au service de projets partagés** avec l'ensemble des acteurs du territoire.

Dans une **perspective d'amélioration continue**, il est nécessaire de suivre régulièrement l'avancée des politiques et les effets qu'elles produisent, de sorte de pouvoir les ajuster si nécessaire. **Les indicateurs** quantitatifs ou qualitatifs de suivi doivent être définis **dès le lancement d'une politique**. Révisables si besoin en cours de déploiement des politiques, ils permettront de dépasser le stade des intentions et de mener des actions concrètes et vérifiables en se fixant des moyens à mettre en œuvre, des résultats à atteindre, et des critères de mesure des évolutions. Trois types d'indicateurs principaux sont donc à considérer :

► **Les indicateurs de moyens :**

ils portent sur les ressources matérielles, humaines, logistiques, financières, etc., qui sont mobilisées au service des politiques. Ils sont indispensables pour mesurer l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et les objectifs recherchés, mais aussi la qualité des résultats obtenus par rapport aux moyens déployés. Les indicateurs de moyens permettent également de valoriser la façon de faire, et en particulier le fait de travailler de façon transversale et en coopération.

► **Les indicateurs de réalisation :** ils permettent de suivre les actions menées et donc l'avancement général du programme.

► **Les indicateurs de résultat :** ils expriment ce que les actions ont produit à court terme sur le territoire et auprès de la population ciblée, par rapport aux objectifs fixés. Ces indicateurs mesurent donc si la politique (les actions menées) porte les fruits attendus.

Un quatrième type d'indicateurs, dit d'impact, cherche à évaluer les changements produits à long terme sur le territoire et auprès de la population ciblée par les actions menées.

Le suivi permet de s'assurer au fur et à mesure qu'on va dans la bonne direction, mais aussi de montrer les réalisations et de **« célébrer les petites victoires »**, afin de maintenir l'engagement des élus, des agents et des partenaires du territoire.

En matière de pilotage et suivi, quelques bonnes pratiques peuvent favoriser le succès des politiques de développement durable menées par les collectivités :

► **Attribuer aux élus un des objectifs stratégiques de la politique menée pour favoriser leur engagement et leur responsabilisation.** L' élu sera responsable du suivi des indicateurs, de l'animation des équipes mobilisées, et de la présentation des résultats dans le conseil de la collectivité. Cette

pratique peut créer de l'émulation entre les élus qui sont encouragés à comparer leur marche respective vers les ODD.

► **Formaliser la démarche d'évaluation.** Il est utile de déterminer comment les données vont être collectées, par

qui, à quel moment, mais aussi comment, quand, et par qui elles vont être analysées. Ceci implique de préparer la démarche d'évaluation en désignant dès le départ un ou plusieurs référents.

► **Faire un point à échéance régulière (par exemple, tous les 6 ou 12 mois) sur l'évolution du programme d'action, et le mettre à jour si besoin.** Pour renforcer le caractère collaboratif de ce suivi, la collectivité peut réunir à échéance régulière un comité de pilotage rassemblant élus, acteurs privés et représentants de la société civile pour faire le point sur ce qui fonctionne, doit évoluer, ou être abandonné.

**« Accompagner
et concilier
plutôt qu'arbitrer
et trancher »**

Tous les
6 ou 12
mois : faire
des points
réguliers sur
l'évolution
du programme
d'action

► Choisir des indicateurs faciles à mettre à jour et adaptés à la collectivité. Afin de suivre les effets des politiques sur le territoire, les différents indicateurs doivent pouvoir être mis à jour à échéance régulière. Il convient donc de se doter d'indicateurs faciles à collecter, en nombre restreint, et correspondant bien à la réalité du territoire.

► Assumer de ne pas pouvoir maîtriser toutes les données. Les diagnostics qui servent de point de départ à l'action, comme les indicateurs de suivi, sont des outils très utiles et pertinents pour le pilotage. Mais dans de nombreux cas, avoir une vision précise du territoire et de ses évolutions est

très difficile. Il faut accepter de naviguer «à vue», sans possibilité de mesure immédiate des effets de son action. Cela n'empêche pas de prendre le temps d'une évaluation au moins qualitative de la politique menée lors d'échéances importantes (réalisation d'un rapport de développement durable ou fin de mandat, par exemple).

► Veiller au maintien de la mobilisation dans le temps. Communiquer sur les premiers résultats obtenus, les changements de pratiques observés, permet de réaffirmer l'intérêt et le sens des politiques menées, de montrer leur efficacité, et ainsi de les faire accepter.

Évaluer et rendre compte de sa politique

L'analyse régulière des données pour le pilotage sert de base à l'évaluation des politiques et en garantit l'efficacité. Un bon suivi des actions facilite donc *in fine* l'exercice de la redevabilité aux parties prenantes du territoire.

Toutes les collectivités doivent rendre compte de leur action. Si seules les collectivités de plus de 50 000 habitants sont soumises à l'obligation de produire un rapport annuel de développement durable, toutes doivent à leurs citoyens et aux partenaires du territoire la transparence sur les actions menées et leurs effets. Faire une revue des contributions (positives, neutres ou négatives) aux ODD des politiques menées permet de faire le point sur les forces et faiblesses de l'action et nourrit l'évolution du programme d'actions. Elle rentre par ailleurs en synergie avec une analyse du budget par ODD.

« L'évaluation doit être collective et partagée »

La dimension coopérative de l'Agenda 2030 suppose que l'évaluation soit collective et partagée. Au-delà de ce principe, les collectivités disposent d'une grande latitude pour analyser leurs politiques et en rendre compte. Les points d'attention suivants sont à signaler pour approcher efficacement ces chantiers :

► Choisir la période de référence la plus pertinente. Pour mesurer les effets d'une politique, il faut pouvoir comparer la situation nouvelle à une

situation de départ, ou une année de référence. Il est souhaitable de prendre comme année de référence celle pour laquelle les données sont les plus facilement collectables, tout en gardant à l'esprit que pour permettre la comparaison avec d'autres politiques ou d'autres territoires, les périodes de référence doivent être les mêmes.

► Raisonner en termes de contribution à des objectifs plutôt que d'impact. Une collectivité n'est pas responsable à elle seule de la situation du territoire, du fait de ses compétences limitées et de l'intrication complexe des activités de tous les acteurs du territoire. Elle doit donc accepter qu'elle ne peut pas tout changer seule, et que les succès comme les succès sont partagés. De façon collaborative, la collectivité doit tenter d'évaluer la part qu'elle prend dans les résultats mesurés.

► Utiliser le levier de l'évaluation et des indicateurs pour sensibiliser les élus. La discussion du

Attention à l'ODD-washing !

Évaluer sincèrement ses politiques de développement durable suppose de dépasser la simple mise en perspective de ses actions avec les ODD : il ne s'agit pas simplement de montrer, ODD par ODD, qu'une action de la collectivité vient y contribuer.

Au contraire, l'évaluation doit interroger la contribution de

chacune des actions à tous les ODD : à quels objectifs contribue-t-elle positivement ? En fait-elle régresser certains ? Des manques sont-ils identifiés, des ODD sont-ils « oubliés » ?

Cette approche tient réellement compte de la transversalité du développement durable et des interrelations entre ODD.

rapport de développement durable offre une très bonne occasion de présenter la situation du territoire par rapport aux ODD et de pointer les événements manqués. Ceci contribue à familiariser les élus avec le développement durable et à leur faire prendre conscience des défis qui restent à relever.

► Adapter les rapports aux destinataires (citoyens, associations, entreprises, investisseurs...). Le rôle de sensibilisation et de mobilisation des rapports de développement durable sera d'autant plus important que ces rapports traiteront des problématiques intéressant les partenaires de la collectivité, et sous la forme la plus susceptible de leur parler. Ainsi, à côté du rapport général écrit, la collectivité peut proposer des formes de restitution plus vivantes ou participatives pour les citoyens,

ou axer les informations présentées aux entreprises sur les données économiques.

► Le budget durable peut être utilisé à des fins d'évaluation et de communication. Le travail d'analyse du budget de la collectivité par sa contribution (positive ou négative) aux ODD a non seulement un intérêt pour orienter la prise de décision. Il permet également de donner à voir la portée des orientations budgétaires en termes de développement durable. Il complète la vision par actions menées par une approche par les dépenses effectuées et donne ainsi un tableau plus riche et convaincant de la démarche locale de développement durable. Il permet en outre de sensibiliser les élus aux questions de l'efficacité de la dépense publique pour atteindre les ODD.

Des outils méthodologiques pour évaluer sa contribution aux ODD

Il n'existe pas de méthode unique pour évaluer des politiques de développement durable dans les territoires. Un grand nombre d'outils existent, dont certains gratuits et en ligne :

- **Water4allSDGs** (<https://water4allsdgs.org>) est un outil en ligne permettant d'évaluer des contributions aux cibles ODD d'un projet, d'une politique ou d'une action dans le domaine de l'eau. La déclinaison de l'outil pour les politiques relevant d'autres domaines (éducation, mobilité, agriculture, déchets...) est en cours.
- **Méth'ODD** (<https://www.agenda-2030.fr/ressources/la-meth-odd/>) est une initiative

de la DREAL Bretagne coconstruite avec le Cerema, des acteurs bretons, et en lien avec le ministère de la Transition écologique. C'est une méthode d'accompagnement des acteurs des territoires qui propose des repères et des outils pour s'emparer des ODD, lancer une dynamique locale et évaluer son action.

- **RFSC (Référentiel des villes et territoires durables, <http://rfsc.eu/fr>)** est une application web pour accompagner les villes vers le développement urbain durable, leur permettant d'évaluer leurs politiques selon trois référentiels différents (ODD ; RFSC - European Framework for Sustainable Cities ; ISO 37101 - Système de

management pour le développement durable au sein des communautés territoriales).

- La Direction départementale des territoires et de la mer (DDTM) de la Loire-Atlantique a publié un « Panorama & analyse comparative des méthodes d'évaluation ODD » compilant différents outils et les comparant (https://www.loire-atlantique.gouv.fr/contenu/telechargement/50349/327256/file/Panorama-odd_VF.pdf).
- Le Baromètre AFNOR de la performance publique durable : <https://www.afnor.org/secteur-public/barometre-performance-publique/>

Analyser son budget selon des critères de durabilité

De nouvelles obligations réglementaires

Lors du « One planet summit », tenu en 2017 à la suite de l'annonce du retrait des États-Unis de l'accord de Paris, une réflexion a été entamée pour définir des outils innovants afin d'évaluer la compatibilité des budgets nationaux avec les objectifs climatiques.

En 2019, la France est devenue le premier pays du monde à faire de cette initiative une obligation institutionnelle : chaque année, les dépenses de l'État français sont caractérisées selon leur impact positif, neutre, négatif ou mixte sur l'environnement. Six paramètres environnementaux

sont pris en compte : la lutte contre le changement climatique, l'adaptation au changement climatique et aux risques naturels, la gestion de la ressource en eau, la transition vers l'économie circulaire, la lutte contre les pollutions et la protection de la biodiversité.

La loi de finances de 2024 a étendu l'obligation d'analyser les impacts du budget sur la transition

écologique à toutes les collectivités de plus de 3 500 habitants. Un décret d'application paru en juillet 2024 précise les objectifs de transition écologique selon lesquels le budget doit être analysé, les dépenses concernées et le calendrier de mise en œuvre de la démarche .

Des démarches volontaires

Cette évolution réglementaire s'inscrit à la suite de différents travaux d'acteurs ayant porté des démarches d'évaluation environnementale dans les territoires, comme I4CE ou CDC Biodiversité. Dans le même souci de mieux comprendre l'impact des choix budgétaires sur l'environnement, un autre type d'évaluation budgétaire est apparu : le budget durable, ou soutenable. Ce type d'évaluation ne se limite pas aux paramètres environnementaux mais explore la contribution du budget au développement durable dans son ensemble, matérialisé par les 17 ODD ancrés dans les trois piliers interconnectés de l'environnement, du social et de l'économie.

La première collectivité à avoir initié ce type de démarche est la ville de Pessac, en Gironde. Elle a fait appel à l'AFNOR pour l'aider à construire son référentiel et gagner en crédibilité. Face au succès rencontré par la démarche, et son appropriation diversifiée par plusieurs collectivités, l'AFNOR a réuni un groupe de travail début 2024 pour harmoniser les manières de faire et produire une synthèse de référence AFNOR Spec, publiée à l'automne 2024²².

La méthode proposée par l'AFNOR se décompose en plusieurs étapes :

« Un autre type d'évaluation budgétaire est apparu : le budget durable »

1. La territorialisation des cibles des ODD. La traduction des cibles dans le langage de la collectivité pour les rendre adaptées au territoire facilite la mesure de la contribution de chaque dépense de la collectivité aux objectifs.

2. La définition du niveau de granularité de l'analyse. La collectivité veut-elle analyser ses dépenses par programme ? Par opération ? Par action ?

3. L'analyse des lignes budgétaires en fonction de leur contribution aux cibles de l'Agenda 2030. Sont analysés le degré d'intentionnalité de la dépense (la contribution est primaire, secondaire, involontaire ou inexistante) et son effet sur la cible (favorable, défavorable, mixte, neutre ou à approfondir).

Sur cette base, le document propose une méthode pour calculer la place de chaque ODD dans le budget de la collectivité et des manières d'en rendre compte.

Le budget soutenable est un outil de sensibilisation des élus et agents de la collectivité, mais il peut aussi être utilisé pour l'aide à la décision.

²² Pour un budget soutenable des collectivités locales, <http://surl.li/jylktd>

Ressources pour aller plus loin

Normes ISO sur le développement durable pour les organisations

- ▶ Norme ISO/UNDP PAS 53002:2024, *Lignes directrices pour contribuer aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies* (en anglais et espagnol) : <https://www.iso.org/fr/standard/87945.html>
- ▶ Norme internationale ISO 37101 « Développement durable au sein des communautés territoriales — Système de management pour le développement durable — Exigences et lignes directrices pour son utilisation » : <https://www.iso.org/fr/standard/61885.html>

Mettre en œuvre des politiques de développement durable au niveau local

- ▶ Cerema, *Outils pratiques pour des démarches de territoires durables* : <https://doc.cerema.fr/Default/doc/SYRACUSE/600717/outils-pratiques-pour-des-demarches-de-territoires-durables>
- ▶ Conseil départemental de la Gironde, *La territorialisation des ODD* : <https://www.gironde.fr/le-departement/agenda-21-et-labom21labase#territorialisation>
- ▶ DREAL Nouvelle-Aquitaine et Ifrée, *Carnet de route. Mon territoire, des actions, une transition* : https://www.nouvelle-aquitaine.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/carnet_de_route_proposition09_181116-2.pdf
- ▶ Conseil général du Finistère, *Guide pour l'élaboration d'un Agenda 21 local* : https://www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_A21_local_2011_cle7a6cc9.pdf

Le développement durable dans les communes rurales

- ▶ AMRF, *La commune rurale, espace politique de la transition écologique* : https://www.amrf.fr/wp-content/uploads/sites/644/2023/10/VF-_-Livret_GrandAtelier_Orientations.pdf
- ▶ France ruralités, *Guide à destination des acteurs de la ruralité* : https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/23089_France_ruralites_guide_elus.pdf
- ▶ AMRF, *Rapport final du Grand atelier des maires ruraux pour la transition écologique* : https://www.amrf.fr/wp-content/uploads/sites/644/2023/12/AMRF_LivrableGA_def.pdf

Coopérer

- ▶ Savoir Devenir, organisme de formation coopératif : <https://www.savoir-devenir.org/>
- ▶ La Fonda, *Guide méthodologique du Faire ensemble* : <https://fonda.asso.fr/ressources/guide-methodologique-du-faire-ensemble>
- ▶ ANPP, *Faire territoire : Coopérons pour réussir nos transitions* : <https://www.anpp.fr/payspetr/cooperations/>

Évaluer sa contribution aux ODD

- ▶ Water4allSDGs: <https://water4allsdgs.org>
- ▶ Méth'ODD: <https://www.agenda-2030.fr/ressources/la-meth-odd/>
- ▶ RFSC (Référentiel des villes et territoires durables): <http://rfsc.eu/fr>
- ▶ Panorama & analyse comparative des méthodes d'évaluation ODD: https://www.loire-atlantique.gouv.fr/contenu/telechargement/50349/327256/file/Panorama-odd_VF.pdf
- ▶ Baromètre AFNOR de la performance publique durable: <https://www.afnor.org/secteur-public/barometre-performance-publique/>

Construire son rapport de développement durable ou sa revue locale volontaire

- ▶ Réaliser un rapport développement durable en intégrant l'Agenda 2030: <https://www.agenda-2030.fr/ressources/article/les-odd-a-portee-de-main-avec-la-boite-a-outils-odd>
- ▶ Commission Européenne, Joint Research Centre, *Manuel européen pour les examens locaux volontaires des ODD*: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC129381/JRC129381_02.pdf

Budgétisation verte et soutenable

- ▶ AFNOR, *Pour un budget soutenable des collectivités territoriales. Analyser et évaluer le budget à 360° avec les objectifs du développement durable*: <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/afnor-spec-2402/pour-un-budget-soutenable-des-collectivites-territoriales-analyser-et-evalu/fa209097/427161>
- ▶ I4CE, *Évaluation environnementale des budgets des collectivités territoriales*. Guide méthodologique: <https://www.i4ce.org/publication/evaluation-climat-des-budgets-des-collectivites-territoriales-guide-methodologique/>
- ▶ I4CE, *Budgétisation verte: retours d'expérience des collectivités*: <https://www.i4ce.org/publication/budgetisation-verte-retours-dexperience-des-collectivites/>
- ▶ CDC Biodiversité, *Évaluation environnementale du budget des régions*: <https://www.cdc-biodiversite.fr/download/publication-evaluation-environnementale-du-budget-des-regions/>
- ▶ La 27^e Région, *Nouvelles mesures. Repolitiser la compta publique*: <https://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2022/03/VFINALE2.pdf>