

# Recommandations pour renforcer la durabilité dans l'administration

Sur la base de :

**« La durabilité ne peut pas être gérée, elle doit être gouvernée »**

M. Christen et B. Bornemann, Université de Bâle, 2023

**«Gouvernance intégrative dans le secteur public / Un modèle de pilotage de la durabilité pour les villes»**

bolz + partner, 2026, projet cofinancé par le programme d'encouragement pour le développement durable de l'ARE et les villes de Bâle, Berne, Genève, Lucerne et Thoune.

# Qu'est-ce qu'une gouvernance intégrative ?

Une gouvernance intégrative ancre la durabilité dans le cycle de planification et de contrôle préexistant de la commune.

Elle repose sur sept principes de durabilité : vision à long terme, localisation, sobriété, alignement, cohérence, réflexion et partenariat.

Ces principes sont intégrés aux instruments de pilotage existants, tels que la stratégie municipale, le programme de législature, les finances, les autorisations de dépenses et les rapports.

## PRINCIPE D'INTÉGRATION

**La durabilité est un principe directeur transversal**

---

Elle ne constitue **pas une tâche supplémentaire** pouvant être déléguée à un service spécialisé.

Elle doit être **intégrée et mise en œuvre dans tous les secteurs** de l'administration.

*Ce modèle permet d'intégrer la durabilité dans les processus établis, tout en la rendant visible, tangible et mesurable dans le pilotage.*

## Les 7 principes de durabilité

Ils orientent la gouvernance intégrative, tant au niveau du modèle global qu'au niveau de chaque instrument de pilotage.

1

### **Vision à long terme**

Horizon de planification au-delà de plusieurs législatures ; équité intergénérationnelle.

2

### **Localisation**

Ancrage local objectifs mondiaux de durabilité (SDGs).  
"Penser global agir local"

3

### **Sobriété**

Respect des limites sociales et écologiques ; concept du Donut.

4

### **Alignement**

Cascade cohérente d'objectifs, du niveau mondial aux mesures de mise en œuvre. Des SDG's à la stratégie de la commune

5

### **Cohérence**

Approche systémique : synergies recherchées, conflits d'objectifs évités entre les stratégies sectorielles.

6

### **Réévaluation continue**

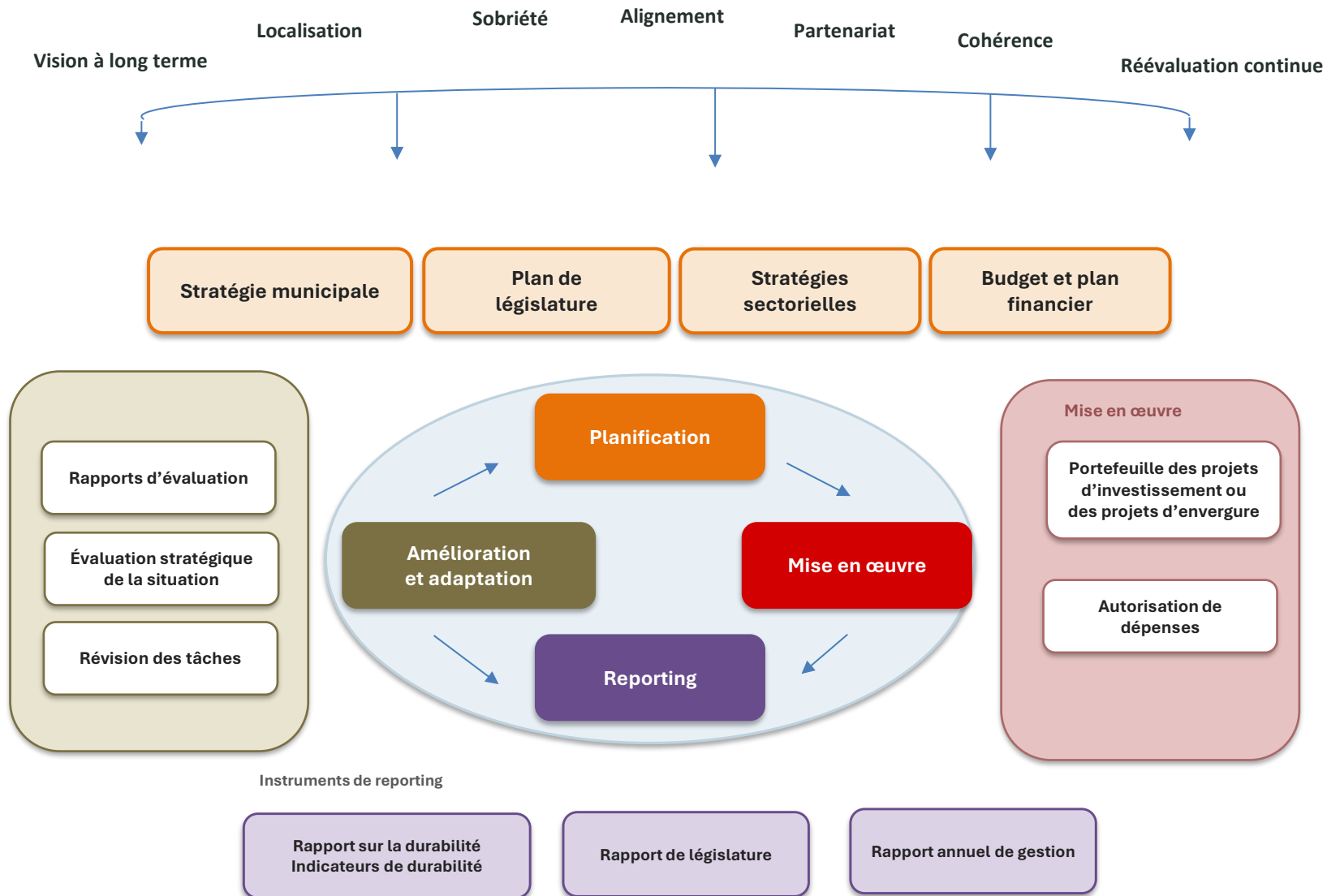
Évaluation permanente des effets de l'action publique en termes de durabilité et ajustements continus.

7

### **Partenariat**

Collaboration avec l'économie, le politique, la société civile et les habitant·e·s (participation citoyenne).

# Modèle de pilotage intégratif



## Les instruments de pilotage

Instruments existants, dans lesquels la durabilité peut-être intégrée et rendue visible.

1

### **Stratégie municipale / plan directeur**

Définit les objectifs de durabilité à long terme (8 à 16 ans).

2

### **Stratégies sectorielles**

Objectifs concrets d'impact par domaine (climat, mobilité, biodiversité, énergie, santé, cohésion sociale, ...).

3

### **Programme de legislature**

Objectifs à moyen terme (4 ans), priorités politiques.

4

### **Finances (Budget, comptes, plan des tâches)**

Relie tâches et projets aux ressources financières et humaines.

5

### **Portefeuille de projets / plan d'investissements**

Vue d'ensemble des projets ; crée des synergies.

6

### **Autorisations de dépenses**

Décisions de dépenses du législatif ou de l'exécutif.

7

### **Rapport annuel**

Rend compte de la mise en œuvre : tâches et finances.

8

### **État des lieux & révision des tâches**

Bilan périodique et réflexion sur la compatibilité des tâches avec les objectifs de durabilité.

## Gouvernance de la durabilité : coordonner le pilotage

Deux instances jouent un rôle central, avec un ancrage juridique dans le règlement municipal et les ordonnances.

**A**

### Le service de coordination

Entité administrative chargée de la durabilité et de la coordination de la gouvernance. Elle peut être rattachée à différents départements, tout en disposant de l'autonomie nécessaire pour travailler de manière transversale.

#### Ses principaux outils :

- Stratégie de la durabilité
- Évaluation de la durabilité
- Indicateurs de durabilité

**B**

### L'organe de coordination

Comité interdépartemental réunissant des représentant·e·s de tous les départements / directions, pour mobiliser l'expertise de chaque secteur.

#### Ses conditions de succès :

- Culture de collaboration interdépartementale
- Cadres formés aux instruments de pilotage
- Vision partagée de la durabilité

## Les clés d'une gouvernance de la durabilité réussie

- Un soutien politique et institutionnel fort (bases légales, stratégies)
- Une conception large et partagée du développement durable
- Une vision de long terme qui dépasse les horizons politiques
- Une structure ou un service chargé de la durabilité
- Des personnes engagées et disposant de marges de manœuvre
- L'intégration de la durabilité dans les stratégies et les outils existants
- Un travail transversal et intersectoriel
- Des objectifs et des indicateurs permettant de suivre les progrès
- Une capacité d'expérimentation
- L'apprentissage, le dialogue et la participation