



Institut de hautes études en administration publique
Swiss Graduate School of Public Administration
Institut universitaire autonome

Peter Knoepfel

**L'ancrage institutionnel du
développement durable
dans l'administration fédérale
et dans trois cantons (VD, BE, AG)**

Working paper de l'IDHEAP 1a/2011
Chaire Politiques publiques et durabilité



Institut de hautes études en administration publique
Swiss Graduate School of Public Administration
Institut universitaire autonome

L'Université pour le service public

L'ancrage institutionnel du développement durable dans l'administration fédérale et dans trois cantons (VD, BE, AG)

Etat des lieux et bonnes pratiques

Rapport final du 30 octobre 2010

Peter Knoepfel

Working paper de l'IDHEAP 2011/1a
Chaire Politiques publiques et durabilité

Ce document se trouve sur notre site Internet: <http://www.idheap.ch> > publications

© 2011 IDHEAP, Lausanne

Quartier UNIL Mouline — CH — 1015 Lausanne
T : +41(0)21 557 40 00 — F : +41(0)21 557 40 09
idheap@idheap.unil.ch — www.idheap.ch

Table des matières

1. Mandat et questionnements.....	7
2. Concepts et méthodes.....	8
3. L’ancrage institutionnel du DD dans l’Administration fédérale : résultat de l’enquête menée dans 39 unités administratives (état : décembre 2009).....	10
4. Résumé des points forts de l’ancrage institutionnel du DD dans six offices fédéraux et trois administrations cantonales.	16
4.1. Niveau fédéral	16
<i>Office fédéral de l’environnement (OFEV), DETEC</i>	16
<i>Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL), DFF</i>	17
<i>Office fédéral de l’agriculture (OFAG), DFE</i>	19
<i>Direction du développement et de la coopération (DDC), DFAE</i>	20
<i>Secrétariat d’Etat à l’économie (SECO), DFE</i>	21
<i>Institut fédéral de la propriété intellectuelle (IPI), DFJP</i>	22
4.2. Niveau cantonal	22
<i>Canton d’Argovie</i>	22
<i>Canton de Berne</i>	25
<i>Canton de Vaud</i>	27
5. Discussion et bonnes pratiques	29
1) <i>L’émergence de l’institutionnalisation du DD</i>	30
2) <i>Localisation au sein de l’unité administrative ou de l’administration cantonale.</i>	31
3) <i>Structures versus procédures</i>	32
4) <i>Produits-clés</i>	33
5) <i>« Driving forces »</i>	33
6) <i>L’homogénéisation au niveau de l’outil d’EDD</i>	35
7) <i>Formation</i>	36
8) <i>Renforcer les aspects sociaux du DD</i>	36
9) <i>Rôle du CIDD et de l’ARE dans l’institutionnalisation</i>	37
6. Bibliographie.....	38

1. Mandat et questionnements

La troisième Stratégie du Conseil fédéral pour le développement durable postule, dans ses principes applicables à la collaboration et au financement, que le Comité interdépartemental pour le développement durable (CIDD) « réunit les bonnes pratiques d'intégration du développement durable dans les politiques sectorielles et en informe les unités administratives de la Confédération et le public sous une forme adéquate¹ ». En vue de mettre en œuvre ce principe, le CIDD a mené, en décembre 2008, une enquête auprès de 29 unités administratives de l'administration fédérale pour mieux connaître leurs besoins concrets et leurs attentes face à l'ARE en matière de développement durable². Le rapport du 23 avril 2009 résume les résultats obtenus pour les 14 unités administratives qui ont répondu au questionnaire (taux de réponse d'environ 50%)³.

Selon cette enquête, seules 3 des 10 mesures proposées rencontrent un appui marqué (formulation d'objectifs de développement durable contraignants dans le Programme de législature, action renforcée de l'Office fédéral du développement territorial (ARE) dans le cadre des procédures de consultation internes à la Confédération, action sur les comportements personnels des collaborateurs).

La présente étude, menée sur mandat du CIDD, devait faire vérifier par une expertise externe si ces résultats, somme toute plutôt mitigés, correspondent à la réalité de l'ancrage institutionnel du DD dans l'administration fédérale. Elle va au-delà de l'enquête de 2009, dans la mesure où elle s'adresse, dans un premier temps et moyennant un questionnaire plus élaboré (« survey »), à l'ensemble des unités administratives de l'administration fédérale. Dans un deuxième temps, elle analyse, sous forme d'études de cas approfondies, cet ancrage au sein de

¹ Conseil fédéral suisse, *Stratégie pour le développement durable : Lignes directrices et plan d'action 2008 – 2011*, du 16 avril 2008, p. 39, principe P1/12.

² Questionnaire du 1^{er} décembre 2008 avec les 10 mesures possibles de renforcement des principes du développement durable dans les politiques sectorielles (approuvé par le CIDD lors de sa séance du 23 octobre 2008).

³ Rapport du 24.3.2009. Les unités administratives ayant remis le questionnaire sont, à part trois des quatre membres du bureau du CIDD (Office fédéral de l'agriculture [OFAG], Office fédéral de l'environnement [OFEV] et Secrétariat d'Etat à l'économie [SECO]), les offices fédéraux de l'énergie (OFEN), de l'aviation civile (OFAC), des transports (OFT), de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT), du logement (OFL), le Secrétariat général du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports

(DDPS), le Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), le Bureau fédéral de la consommation (BFC) et l'Administration fédérale des finances (AFF).

six offices fédéraux sélectionnés par le CIDD sur proposition du mandataire et de trois cantons connus pour être particulièrement actifs dans le domaine du DD (AG, BE et VD). De plus, cette étude ne se contente pas de recueillir simplement les souhaits de ses unités administratives face à l'ARE et au CIDD, mais elle se propose de faire un véritable état des lieux de l'ancrage institutionnel du DD au sein de ces unités pour tirer des conclusions sous forme de recommandations et de best practices.

On peut mesurer l'état de l'intégration du DD dans les politiques sectorielles au niveau institutionnel et substantiel. Sur le plan institutionnel, on considère que les dispositions organisatrices et procédurales sont censées garantir que, dans les politiques sectorielles menées par les unités administratives, les aspects du DD soient pris en compte d'une manière plus ou moins contraignante. L'intégration substantielle est beaucoup plus difficile à cerner, car il s'agirait alors d'examiner le contenu de chaque produit des politiques sectorielles étudiées sous l'angle des postulats et des indicateurs relatifs du DD, que l'unité administrative en question ait pris ou non des dispositions institutionnelles à ces fins. La présente étude se limite à une analyse de l'ancrage institutionnel du DD dans les unités administratives retenues. Néanmoins, l'analyse tient compte de certains aspects liés au contenu dans la mesure où elle se focalise sur des unités administratives qui mènent des politiques sectorielles de grande importance pour le DD.

2. Concepts et méthodes

L'étude a été menée en deux temps. Un questionnaire daté du 5 novembre 2009 a été envoyé à la direction de chaque unité administrative de la Confédération. Il contenait six questions sur l'existence de structures particulières établies pour intégrer le DD au sein de l'unité administrative concernée, cinq questions sur l'existence d'éventuelles procédures permettant d'introduire des considérations du DD dans les produits des politiques sectorielles, et trois questions sur l'existence d'éventuelles directives en la matière. Le taux de réponse atteint au 31 janvier 2010 était de 69.6%.

Les réponses aux questions posées ont été reportées dans un tableau Excel⁴. Ce procédé a permis de réaliser différents types de comptages et d'analyses, présentés ici.

Des études approfondies ont été menées auprès de six entités administratives de la Confédération, soit l'Office fédéral de l'environnement (OFEV), l'Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL), l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG), la Direction du développement et de la coopération (DDC), le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) et l'Institut fédéral de la propriété intellectuelle (IPI), ainsi qu'auprès de trois cantons (Argovie, Berne, Vaud). Ces études comportaient, d'une part, des entretiens semi-directifs d'une durée d'environ 90 minutes menés en janvier et février 2010 avec les responsables du DD et, d'autre part, l'analyse de documents relatifs aux différents aspects discutés lors de ces entretiens. Ceux-ci se basaient par ailleurs sur les réponses recueillies dans le questionnaire que ces unités administratives avaient préalablement rempli.

Au-delà de données plus détaillées sur chacun des items du questionnaire, les études approfondies portent sur l'évolution historique de l'ancrage du DD dans l'unité administrative concernée, sur les produits et les services principaux que l'unité responsable du DD met à la disposition des autres unités administratives (en général, de la ligne) du même office ou d'autres offices fédéraux, sur une appréciation (subjective) de l'importance accordée au DD au sein de l'office et du travail de l'ARE. Ainsi, d'éventuelles bonnes pratiques pour un ancrage institutionnel du DD au sein de l'organisation ont pu être extraites. Les études retracent également les principales interactions entre les différentes unités administratives en la matière.

Les études de cas au niveau des trois administrations cantonales montrent que la structure est globalement identique. Comme les unités administratives en charge du DD sont compétentes pour le DD dans l'ensemble des activités des administrations des trois cantons, il est évident que l'éventail des recherches est plus large. Les domaines de l'aménagement du territoire, de l'économie régionale, de l'environnement et de la santé publique ont ainsi été systématiquement analysés. Selon les particularités de chacun des cantons, d'autres politiques publiques à incidences sur la durabilité ont été incluses.

⁴ Pour chaque item, les possibilités de réponse étaient binaires, soit oui ou non. Les annotations (peu fréquentes) dans la rubrique « remarques » n'ont pas été reprises dans ces tableaux, mais néanmoins intégrées dans l'analyse.

Le présent rapport reflète les deux étapes de notre démarche dans la mesure où il contient, dans une première partie, les résultats quantitatifs tirés des réponses des unités administratives de la Confédération qui ont rempli notre questionnaire et, dans une deuxième partie, les résultats (qualitatifs) provenant des neuf études de cas (six offices fédéraux et trois cantons).

3. L'ancrage institutionnel du DD dans l'Administration fédérale : résultat de l'enquête menée dans 39 unités administratives (état : décembre 2009)

Sur les 56 unités administratives de l'Administration fédérale, 39 ont rempli le questionnaire. Dans ce groupe se trouvent notamment les unités qui font partie du CIDD. Le tableau 1 montre la répartition des réponses et non-réponses dans les sept départements de l'Administration fédérale et dans les autres unités.

Tableau 1 : taux de réponse au questionnaire

Départements fédéraux et autres	Réponses	Non-réponses	Nombre total d'unités incluses dans l'enquête	Taux de réponse par Département
DFAE	1	3	4	25 %
DFI	5	2	7	71 %
DFE	7	1	8	88 %
DFJP	4	2	6	67 %
DFE	10	2	12	83 %
DETEC	7	3	10	70 %
DDPS	4	1	5	80 %
Autres	1	3	4	25 %
Total	39	17	56	
Taux de réponse : 69.6 %				

Nous postulons ici que le DD n'a pas (encore) trouvé de véritable ancrage institutionnel dans les unités n'ayant pas répondu à notre questionnaire. Cette hypothèse nécessiterait toutefois une vérification empirique, notamment pour des offices qui gèrent des politiques sectorielles non négligeables sous l'angle du DD et qui sont, notamment, l'Office fédéral de la communi-

cation (OFCOM ; contenu des concessions pour la radio et la télévision), l'Office fédéral de la statistique (OFS ; relevés statistiques sur le DD), l'Office fédéral du logement (OFL ; subventionnement de logements durables), la Direction du droit international public du DFAE (développement durable dans les traités internationaux), la Direction générale des douanes (prélèvement de la taxe CO₂) ou Swissmedic (produits pharmaceutiques).

Toujours selon la même hypothèse, nous pouvons souligner l'ancrage relativement important du DD au sein du DFF, du DFE et du DDPS et, en quelque sorte, regretter l'avancement relativement peu développé de l'ancrage institutionnel du DD au sein du DFAE.

Le tableau 2 donne un aperçu des réponses des unités administratives ayant rempli le questionnaire.

Il indique, sur fond jaune, les résultats des six offices étudiés de manière approfondie. Les études d'approfondissement ont néanmoins montré que certains offices ont eu tendance à « exagérer » l'existence de l'une ou de l'autre structure, procédure ou directive qui, en réalité, se sont révélées soit extrêmement générales, soit carrément inexistantes. Le classement implicite ayant présidé la structuration de ce tableau doit donc être relativisée. Ce constat n'a pu être fait qu'après avoir mené les entretiens avec les offices retenus. Par contre, une rectification des données moyennant des entretiens téléphoniques supplémentaires n'aurait été ni honnête ni faisable⁵. Cette réserve vaut pour l'ensemble des commentaires des données présentées ci-dessous sur les tableaux suivants.

⁵ En raison du manque de disponibilité des personnes ayant rempli le questionnaire ou de l'investissement trop important en de temps de recherche, compte tenu des délais pour la remise du rapport final de cette étude.

Tableau 2 : Aperçu des réponses au questionnaire

	BAFU	OA	Armasuisse	BBL	ARE	ASTRA	EHB	BLW	EAV	BASPO	DEZA	BBT	EPA	SBF	ESTI	SECO	IGE	BIT	ZVI	BAK	EFK	BAZL	BAV	BFE	BSV	Meteo Schweiz	ESTV	BAG	BFK	EFV	FEDPOL	PUE	ENSI	WEKO	BWL	BVET	BABS	ESBK	BA	
TOTAL	12	11	10	10	8	7	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	
Structures / Strukturen																																								
1. Réunion plénière de l'office consacré au DD <i>Gelegentliche Amtrapporte zur Nachhaltigen Entwicklung</i>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Plateforme permanente DD (échanges d'informations) <i>Ständige Plattform (Informationsaustausch) Nachhaltige Entwicklung</i>	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Groupe de travail permanent DD <i>Ständige Arbeitsgruppe Nachhaltige Entwicklung</i>	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Délégués(es) (au DD) <i>Amtsdelegierte(r) für Nachhaltige Entwicklung</i>	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Services (Section) DD <i>Dienststelle (Sektion) für Nachhaltige Entwicklung</i>	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. D'autres structures <i>Andere Strukturen</i>	0	0		1	1				0	0			0	0	1		0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Procédures / Verfahren																																								
7. Formations en DD (disponibilité d'un module de formation) <i>Schulung in Nachhaltiger Entwicklung (Verfügbarkeit eines Schulungsmoduls)</i>	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Directives internes, obligeant à chercher des renseignements auprès de l'ARE <i>Interne Anleitung/Anweisung zu projektspezifischen Rückfragen bei der Sektion Nachhaltige Entwicklung des ARE</i>	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. Réalisations ponctuelles d'évaluation selon le DD (EDD) de projets spécifiques de l'office (législation, décision sur des subventions) <i>Punktueller Durchführung von (formalisierten) Nachhaltigkeitsbeurteilungen (NHB) ausgewählter Amtsprojekte (Gesetzgebung, Subventionsvergabe etc.)</i>	1	1	1	1	1	1		1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Obligation d'une DEE institutionnalisée pour des groupes de projets spécifiques <i>Amtsintern angeordnete und institutionalisierte Durchführung von Nachhaltigkeitsbeurteilungen (NHB) für bestimmte Projektgruppen</i>	1	1	1	1	0	1		0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11. Autres procédures <i>Andere Verfahren</i>	1	0		0	0	1		1	0	0			0				0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Directives / Richtlinien																																								
12. Mention du DD au sein de directives internes <i>Verweis auf die Nachhaltige Entwicklung im Rahmen amtsinterner Anordnungen</i>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0			0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13. Existence d'une directive spécifique obligeant à observer le DD <i>Existenz einer speziellen Richtlinie zur Beachtung der Nachhaltigen Entwicklung innerhalb der Verwaltungseinheit</i>	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1			0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
14. D'autres directives <i>Andere Richtlinien</i>	1	1		1	0	1		1	0	0			0	1			0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total des points / Total der Punkte 4-5-9-10-13	4	4	5	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	2	0	2	1	2	2	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0		

Tableau 3 : Réponses au questionnaire (selon items)

Comptage selon les items Auszählung Nennunen por Item	Réponses positives	Pourcentage sur l'ensemble des items retenus %	Pourcent des unités (N = 39)
<i>Délégués(es) (au DD) Amtsdelegierte(r) für Nachhaltige Entwicklung</i>	20	12.9	51
<i>Mention du DD au sein de directives internes Verweis auf die Nachhaltige Entwicklung im Rahmen amtsinterner Anordnungen</i>	16	10.3	41
<i>Réunion plénière de l'office consacré au DD Gelegentliche Amtsrapporte zur Nachhaltigen Entwicklung</i>	15	9.6	38
<i>Réalizations ponctuelles d'évaluation selon le DD (EDD) de projets spécifiques de l'office (législation, décision sur des subventions) Punktueller Durchführung von (formalisierten) Nachhaltigkeitsbeurteilungen (NHB) ausgewählter Amtsprojekte (Gesetzgebung, Subventionsvergabe etc.)</i>	13	8.4	33
<i>Existence d'une directive spécifique obligeant à observer le DD Existenz einer speziellen Richtlinie zur Beachtung der Nachhaltigen Entwicklung innerhalb der Verwaltungseinheit</i>	13	8.4	33
<i>Plateforme permanente DD (échanges d'informations) Ständige Plattform (Informationsaustausch) Nachhaltige Entwicklung</i>	12	7.7	30
<i>D'autres structures Andere Strukturen</i>	11	7.1	28
<i>Groupe de travail permanent DD Ständige Arbeitsgruppe Nachhaltige Entwicklung</i>	10	6.5	26
<i>Obligation d'une DEE institutionnalisée pour des groupes de projets spécifiques Amtsintern angeordnete und institutionalisierte Durchführung von Nachhaltigkeitsbeurteilungen (NHB) für bestimmte Projektgruppen</i>	9	5.8	23
<i>Autres procédures Andere Verfahren</i>	8	5.2	21
<i>Services (Section) DD Dienststelle (Sektion) für Nachhaltige Entwicklung</i>	8	5.2	21
<i>D'autres directives Andere Richtlinien</i>	7	4.5	18
<i>Formations en DD (disponibilité d'un module de formation) Schulung in Nachhaltiger Entwicklung (Verfügbarkeit eines Schulungsmoduls)</i>	7	4.5	18
<i>Directives internes, obligeant à chercher des renseignements auprès de l'ARE Interne Anleitung/Anweisung zu projektspezifischen Rückfragen bei der Sektion Nachhaltige Entwicklung des ARE</i>	6	3.9	15
TOTAL	155		396
MOYENNE	14	7.1	
MOYENNE PAR UNITE ADMINISTRATIVE / MITTELWERT POR VERWALTUNGSEINHEIT (N = 39)		4.0	

Le tableau 3 présente les résultats selon un classement des différents items.

Selon ces chiffres, une bonne moitié des unités ayant répondu disposent d'un ou d'une délégué-e au DD. Le chiffre de 20 délégués laisse entendre que, sur les 56 unités administratives de l'Administration fédérale, plus d'un tiers a créé, pendant la première décennie de ce siècle, un élément institutionnel important permettant un ancrage du DD dans leurs activités. Néanmoins, pour l'instant, une minorité seulement (21% de notre échantillon) dispose d'une véritable cellule ou section dédiée au DD, ce qui correspondrait à 14% de l'ensemble des unités de l'Administration fédérale. Ce qui est frappant, c'est le faible taux de formation en DD (18% de l'échantillon). En ce qui concerne l'évaluation de la durabilité (EDD), on notera qu'un tiers de l'échantillon qui a répondu à notre questionnaire (23% de l'ensemble des unités de l'Administration fédérale) utilise cet outil novateur, du moins de manière ponctuelle. Cet échantillon montre néanmoins un taux d'institutionnalisation encore relativement faible (23% de l'échantillon et 16% de l'ensemble des unités administratives de la Confédération).

Si nous comparons le poids relatif des mesures d'institutionnalisation structurelles, procédurales et substantielles (au moyen de directives), nous constatons une nette prédominance des mesures structurelles (49%) sur les mesures procédurales (28%) ou substantielles (directives, 23%).

Cet état de fait est présenté dans le tableau 4 :

Tableau 4 : Réponses au questionnaire (selon type de mesure d'institutionnalisation)

Comptage, structure versus procédures versus directives Auszählung, Strukturen vs. Prozesse vs. inhaltliche Richtlinien	Réponses positives	En pourcent (par groupe) %
STRUKTUREN		
<i>Délégués(es) (au DD) Amtsdelegierte(r) für Nachhaltige Entwicklung</i>	20	49%
<i>Réunion plénière de l'office consacré au DD Gelegentliche Amtrapporte zur Nachhaltigen Entwicklung</i>	15	
<i>Plateforme permanente DD (échanges d'informations) Ständige Plattform (Informationsaustausch) Nachhaltige Entwicklung</i>	12	
<i>D'autres structures Andere Strukturen</i>	11	
<i>Groupe de travail permanent DD Ständige Arbeitsgruppe Nachhaltige Entwicklung</i>	10	
<i>Services (Section DD) Dienststelle (Sektion) für Nachhaltige Entwicklung</i>	8	
Total	76	
VERFAHREN		
<i>Réalisations ponctuelles d'évaluation selon le DD (EDD) de projets spécifiques de l'office (législation, décision sur des subventions) Punktueller Durchführung von (formalisierten) Nachhaltigkeitsbeurteilungen (NHB) ausgewählter Amtsprojekte (Gesetzgebung, Subventionsvergabe etc.)</i>	13	28%
<i>Obligation d'une DEE institutionnalisée pour des groupes de projets spécifiques Amtsintern angeordnete und institutionalisierte Durchführung von Nachhaltigkeitsbeurteilungen (NHB) für bestimmte Projektgruppen</i>	9	
<i>Autres procédures Andere Verfahren</i>	8	
<i>Formations en DD (disponibilité d'un module de formation) Schulung in Nachhaltiger Entwicklung (Verfügbarkeit eines Schulungsmoduls)</i>	7	
<i>Directives internes, obligeant à chercher des renseignements auprès de l'ARE Interne Anleitung/Anweisung zu projektspezifischen Rückfragen bei der Sektion Nachhaltige Entwicklung des ARE</i>	6	
Total	44	
RICHTLINIEN		
<i>Mention du DD au sein de directives internes Verweis auf die Nachhaltige Entwicklung im Rahmen amtsinterner Anordnungen</i>	16	23%
<i>Existence d'une directive spécifique obligeant à observer le DD Existenz einer speziellen Richtlinie zur Beachtung der Nachhaltigen Entwicklung innerhalb der Verwaltungseinheit</i>	13	
<i>D'autres directives Andere Richtlinien</i>	7	
Total	36	
TOTAL	155	

4. Résumé des points forts de l’ancrage institutionnel du DD dans six offices fédéraux et trois administrations cantonales.

Bien que les analyses aient été faites selon les mêmes critères (indiqués dans le chapitre « Concepts et méthodes ») dans les six offices fédéraux et dans les administrations des trois cantons retenus l’établissement d’un tableau récapitulatif comparatif n’apparaît guère utile car l’image donnée susciterait des discussions âpres parmi les unités concernées. De telles controverses seraient d’autant plus vaines que le but de ce rapport n’est pas d’insister sur d’éventuelles faiblesses que pourraient révéler ces études de cas, mais plutôt de rechercher des bonnes pratiques. Dans ce sens, le présent chapitre vise à mettre en exergue les points forts, à indiquer des pistes et des idées originales généralisables pour faire avancer l’ancrage institutionnel du DD aussi bien au sein des offices ou cantons inclus dans cette enquête que, surtout, au sein des autres unités administratives. Ce chapitre n’est donc pas un rapport scientifique comparatif au sens strict du terme. De plus, il se veut synthétique.

Les sous-chapitres qui suivent ont tous la même structure : ils abordent successivement les produits des unités administratives en charge du DD, l’ancrage structurel, procédural ou relatif au contenu (directives) ainsi que d’éventuelles recommandations en la matière.

Précisons que si l’auteur du rapport qualifie de points « forts » l’un ou l’autre des phénomènes observés, il le fait en sa seule et pleine responsabilité. Il base son jugement sur les données en annexe, sur sa longue expérience professionnelle et sur son regard comparatif. Les éléments présentés ici seront repris, selon une logique transversale et une structure différente, dans le prochain chapitre, consacré à des recommandations de bonnes pratiques.

4.1 Niveau fédéral

Office fédéral de l’environnement (OFEV), DETEC

Doté d’une structure en charge du DD relativement légère (commission composée de représentants de 8 divisions), l’OFEV, principal représentant des aspects écologiques du DD, applique de manière systématique et réglementée un outil d’évaluation de ses projets législatifs

développés à ses propres fins. Il s'agit de l'Evaluation économique des mesures et des objectifs environnementaux (VOBU). Tel que spécifié dans son intitulé, cet outil concerne essentiellement l'évaluation des impacts économiques des mesures environnementales envisagées par les divisions spécialisées de l'OFEV. Cet outil couvre essentiellement l'interface écologie-économie, mais il traite également de certains aspects sociaux, dans la mesure où il propose d'analyser les effets des mesures environnementales sur des groupes d'acteurs spécifiques, effets qui englobent souvent des aspects régionaux et sociaux. Cependant, l'outil ne couvre notamment pas les domaines de l'éducation, de l'épanouissement personnel, de l'identité culturelle, des valeurs sociales, de l'égalité de traitement et de la sécurité juridique. La VOBU ressemble à l'Analyse d'impact de la réglementation (AIR), mais va plus loin dans la mesure où elle est plus spécifique pour les critères écologiques.

Une VOBU dans le sens d'une analyse des impacts sur des groupes cibles est obligatoire si elle est exigée par la direction de l'OFEV ou la direction d'une division. Une analyse des objectifs selon les critères de la VOBU est obligatoire pour l'élaboration de la stratégie annuelle de l'office, pour tout changement législatif (par exemple d'ordonnance) ou dans le cas où la direction de la division concernée l'exige.

La VOBU ne s'applique pas à des projets concrets (concessions, permis de construire, préavis au sein de procédures d'autorisations cantonales) pour lesquels l'office continue d'appliquer l'Etude d'impact sur l'environnement (EIE), qui, sur le plan formel, n'a pas de lien avec la VOBU.

Pour optimiser de grands projets d'aménagement au niveau de la planification directrice cantonale, l'OFEV développe, avec l'Office fédéral du développement territorial (ARE), un outil appelé Evaluation de l'efficacité, qui reprend à la fois des éléments méthodologiques de l'Evaluation de la durabilité (EDD) et de l'Evaluation environnementale stratégique (EES).

Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL), DFF

Situé à la fois au niveau de l'état-major (secrétariats de la Commission des achats de la Confédération (CA) et de la Conférence de coordination des services de la construction et des immeubles des maîtres d'ouvrages publics [KBOB]) et au niveau de la ligne hiérarchique

(Etudes immobilières et Centre de compétence des marchés publics [CCMP]), le DD a trouvé un ancrage structurel très prononcé au sein de l'OFCL. Etant en charge à la fois des politiques de la construction des bâtiments fédéraux et de l'achat de matériaux sur les marchés publics, cet office est une des seules unités administratives étudiées disposant de nouvelles bases légales sous forme d'ordonnances fédérales qui prennent explicitement en considération, de manière très détaillée, les exigences du DD (Ordonnance du 5 décembre 2008 concernant la gestion de l'immobilier et la logistique de la Confédération (RS 172.010.21) et Ordonnance (révisée) du 11 décembre 1995 sur les marchés publics (RS 072.056.11), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2010). La première exige de prendre le DD en considération tout au long du cycle de vie des bâtiments (planification, construction, exploitation et destruction). La Confédération, toujours selon cette ordonnance, est appelée à mener un véritable management des ressources. En outre, cette ordonnance régleme les procédures à suivre en cas de désaccord entre les utilisateurs concernés (unités d'organisation) et l'unité de l'OFCL en charge du projet (« procédure d'escalade »). L'ordonnance sur les achats publics oblige à considérer le DD comme critère d'adjudication. Y figure, comme exemple d'un critère social, la contribution des entreprises concernées à la formation des apprentis.

La KBOB réunit, elle, tous les offices fédéraux concernés ainsi que des représentants des cantons, des villes et des communes. Elle collabore régulièrement avec la Communauté d'intérêts des maîtres d'ouvrage professionnels privés (IPB). La KBOB produit de nombreuses directives et recommandations sur le DD dans le secteur de la construction. La Commission des achats de la Confédération (CA) a élaboré des recommandations en faveur d'achats durables au sein de la Confédération, qui incluent explicitement les aspects sociaux du DD par un renvoi aux critères centraux de l'Organisation internationale du travail (OIT).

L'office applique à tous ses contrats de construction avec des entreprises du bâtiment la norme SIA n° 112/1 (construction durable – bâtiment), qui les oblige à tenir compte des aspects sociaux, économiques et environnementaux du DD.

La KBOB souhaite que les moyens financiers accordés à l'ARE pour le soutien de projets de DD soient augmentés, notamment en matière de construction durable.

Office fédéral de l'agriculture (OFAG), DFE

Conformément à un article constitutionnel spécifique et à diverses dispositions de la loi fédérale sur l'agriculture de 1998, l'OFAG mène ses politiques agricoles selon le principe du DD. Ses deux domaines spécialisés (secteurs) « économie et social » et « écologie », en tant qu'unités d'état-major appartenant au domaine de direction « stratégie et direction », entretiennent des échanges réguliers et intenses avec plus d'une douzaine de secteurs à tous les niveaux d'activité de l'office (Moyens de production agricoles, Marché et affaires internationales, Paiements directs et développement rural) ainsi qu'avec la recherche agronomique (Agroscope). Ces échanges concernent une multitude d'aspects sociaux (qualité de vie des paysans dans l'espace rural, développement social, justice), économiques (micro-économie des exploitations et des branches sectorielles, marchés agricoles internationaux, contrat de libre-échange avec l'UE) et écologiques (questions classiques de la politique agro-environnementale telles que intensification/extensification, engraissement, produits phytosanitaires, paiements directs/prestations écologiques).

L'OFAG mène à la fois des activités de monitoring et d'évaluation de la durabilité (EDD). Les résultats du monitoring sont publiés depuis l'an 2000 dans le Rapport sur l'agriculture, qui contient notamment trois indicateurs économiques (renouvellement du capital, sols [quantité] et productivité du travail), trois indicateurs sociaux (formation, revenu paritaire, qualité de vie) et cinq indicateurs écologiques (surfaces de compensation écologique, vente de produits phytosanitaires, efficacité du bilan d'azote, efficacité du bilan de phosphore, efficacité énergétique). L'office s'est doté, à ces fins, d'une base légale explicite : l'ordonnance du 7 décembre 1998 sur l'évaluation de la durabilité de l'agriculture (RS 919.118). Tous les quatre ans, le Rapport sur l'agriculture consacre un chapitre de synthèse à l'EDD.

L'OFAG dispose aussi d'un autre produit, qui consiste à appliquer un outil d'EDD aux grands projets législatifs. Celui-ci a été appliqué pour la première fois au Message sur la politique agricole 2011 (PA 2011) du 17 mai 2006. Cette EDD utilise quatorze indicateurs (trois indicateurs économiques de plus que dans le rapport sur l'agriculture (dépenses publiques, efficacité des ressources et transparence des coûts ainsi que position concurrentielle).

Outre l'application de l'EDD, l'OFAG mène régulièrement des évaluations sur des aspects spécifiques de son activité. Six des 63 évaluations menées jusqu'à présent concernent également des aspects du DD (p.ex. indicateurs du DD dans le domaine de l'économie, situation des paysannes et des paysans à l'âge de la retraite, politique intégrée des produits).

A noter que l'OFAG n'utilise pas d'EDD au niveau de ses décisions administratives concernant l'allocation de subventions. Selon nos interlocuteurs, les évaluations systématiques contribuent néanmoins à renforcer l'ancrage du DD dans l'office, même si elles ne portent pas explicitement sur le DD.

Ainsi, l'ancrage structurel du DD dans l'OFAG s'est fortement renforcé au cours des dix dernières années. Les rapports entre l'OFAG et l'OFEV se sont considérablement améliorés. L'OFAG considère que l'ARE devrait renforcer ses apports conceptuels pour faire avancer l'ancrage institutionnel du DD dans l'ensemble de l'administration fédérale.

Direction du développement et de la coopération (DDC), DFAE

Depuis sa réorganisation, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2009, la DDC ne dispose plus d'une unité spécifique pour le DD. Elle a ainsi dissout l'ancienne section « Affaires globales et développement durable » jadis en charge, entre autres, de créer des ponts entre le niveau local suisse (communes) et celui des pays en voie de développement, en matière du DD. La nouvelle « philosophie » de l'ancrage du DD au sein de la DDC peut être résumée par la formule « partout et nulle part à la fois ». Lors de la dissolution de la section « Affaires globales et développement durable » au début de 2009, ses ressources ont été affectées aux quatre branches opérationnelles « affaires globales », « affaires régionales », « coopération avec l'Est » et « aide humanitaire ». L'évaluation des programmes stratégiques sous l'angle du DD est censée être internalisée et présente dans toute action de la DDC. C'est au sein des nouveaux « réseaux thématiques » que le DD serait à prendre en compte dans ce sens.

Notre interlocuteur souligne que le DD devrait regagner de la visibilité à l'intérieur et à l'extérieur de la DDC. Il devrait être ancré au niveau de l'état-major de la direction. Par ailleurs, au niveau de la Confédération, il propose un repositionnement du DD dans le sens de son rattachement à la Chancellerie fédérale.

Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), DFE

Le développement durable est mis en œuvre dans les différents secteurs spécialisés et non pas au niveau de l'état-major. Ceci est notamment illustré par les trois secteurs Politique environnementale et énergétique, Promotion des exportations et Politique régionale et organisation du territoire⁶).

Tandis que les prises de position sur des projets relevant de politiques environnementales et énergétiques émises par le secteur correspondant mettent l'accent sur l'interface économie-écologie (recherche de solutions conformes au principe de l'économie de marché), les produits du secteur Promotion commerciale et ceux du secteur Politique régionale et aménagement du territoire incluent, en plus, davantage les aspects sociaux du DD (promotion commerciale : aspects écologiques et sociaux dans des traités internationaux de libéralisation du commerce, biodiversité et développement de standards privés sur le DD dans la production et dans le commerce international ; politique régionale : exigence d'une EDD pour les programmes cantonaux de mise en œuvre de projets de la politique régionale, développement durable dans le domaine du tourisme). Il va de soi que ces aspects sociaux du DD sont aussi traités au niveau de la Direction du travail du SECO (p.ex. critères et standards de l'OIT).

Le SECO considère que ses Analyses d'impact de la réglementation (AIR) intègrent déjà les conséquences économiques et sociales. Il se propose néanmoins d'intégrer davantage ces dimensions dans l'AIR.

A noter que les projets de coopération internationale promus par le secteur Promotion commerciale, dont beaucoup ont trait à la promotion du DD (p.ex. commerce équitable) ne sont pas explicitement soumis à une EDD formalisée, tandis que ceux promus dans le cadre de la Nouvelle politique régionale du secteur Politique régionale et aménagement du territoire le sont. Ce dernier est le seul cas d'unité administrative fédérale étudiée qui soumet la mise en œuvre concrète d'une politique à une obligation explicite d'EDD.

⁶ En étroite coopération avec le secteur « tourisme » appartenant à la même direction que la promotion économique

Le SECO estime que la discussion de projets législatifs au sein du CIDD est souvent inefficace et il préférerait que les prises de position se fassent dans le cadre des procédures de consultations internes ordinaires.

Institut fédéral de la propriété intellectuelle (IPI), DFJP

L'existence d'une unité administrative dénommée « Propriété intellectuelle et développement durable » telle qu'elle existe à l'IPI depuis le 1^{er} janvier 2009 est probablement unique au monde. Cette unité (aussi désignée par GENE), actuellement plutôt active dans des questions de protection de brevets au niveau international que dans la pratique des directions internes consacrées aux brevets et aux marques, traite notamment des exigences d'indication de sources de ressources génétiques et du savoir traditionnel récemment introduites dans la loi fédérale sur les brevets (art. 49a).

Outre les aspects économiques, l'IPI traite notamment des aspects sociaux du DD. Dans ce sens, GENE s'occupe également de la protection des espèces en rapport avec le droit à l'alimentation et la sécurité alimentaire dans les pays en voie de développement.

Ce service spécialisé en DD participe également à l'élaboration des évaluations des effets de projets législatifs (p.ex. Message sur la modification de la loi sur les brevets). GENE s'occupera à l'avenir aussi des questions d'« open access » et d'« open source », qui représentent de grands défis pour les aspects sociaux du DD (question de l'exclusion).

4.2 Niveau cantonal

Canton d'Argovie

En l'an 2000 a été créé, au sein du service du paysage et de l'économie des eaux du département cantonal des constructions, des transports et de l'environnement, un poste d'état-major consacré au DD, poste transformé en 2004 en centre de compétences en DD. Celui-ci fut intentionnellement installé à l'extérieur de l'administration cantonale, au sein du Musée d'histoire naturelle, Naturama.

Cette petite cellule (deux personnes) travaille à la fois au niveau du monitoring quadriennal du DD à l'aide d'indicateurs fixes (repris, en partie, du « Cercle Indicateurs » suisse) et au niveau de l'EDD (élaboration et application systématique d'un outil d'évaluation selon le développement durable appelé « Checkliste Interessenabwägung Nachhaltigkeit »).

Le parlement, le gouvernement argovien et le département des constructions, des transports et de l'environnement ont introduit, par étapes, l'obligation d'évaluer les impacts de mesures dans le cadre de l'application du nouvel article 50 de la loi du 19 juin 1990 sur l'organisation du Grand Conseil et les relations entre le Grand Conseil, le Conseil d'Etat et le Tribunal cantonal (révisée le 1^{er} septembre 2008). Cette loi exige que tout exposé des motifs afférent aux projets soumis au Grand Conseil soit dorénavant accompagné d'une évaluation des effets sur l'économie, la société et l'environnement. Le gouvernement conseille aux départements d'appliquer l'outil d'EDD élaboré par le centre de compétences. Sont concernés entre autres toute modification du Plan directeur cantonal (relativement fréquent : 10 fois par année) et les rapports de planification stratégique (trafic global, développement territorial) contenant la planification pluriannuelle des activités cantonales dans différents domaines politiques, à soumettre à l'approbation du Grand Conseil.

L'outil d'EDD est tout d'abord appliqué aux projets d'envergure menés par le département des constructions, des transports et de l'environnement (politiques à incidences spatiales), et ceci en fonction d'une directive de ce département (exigence plus poussée que celles qui concernent les projets à approuver par le Grand Conseil en général). Cette EDD doit accompagner la proposition du projet au chef du département. Les exemples en sont l'assainissement des caisses de pensions du canton, l'assainissement de la décharge pour déchets spéciaux de Kölliken, la révision de la loi sur l'énergie ou la révision du plan directeur cantonal.

En matière de promotion économique, le service de l'économie et du travail du département de l'économie publique et de l'intérieur n'a jamais rendu obligatoire la réalisation d'une EDD. Une exception notable est le cas du rapport de planification sur une politique économique orientée vers la croissance en 2007. Soulignons qu'une EDD est obligatoire pour tout projet de promotion économique subventionné par le SECO dans le cadre de la Nouvelle politique régionale, ce qui est également mis en œuvre dans le cas d'Argovie.

L'ancrage formel du DD au sein de la politique environnementale, gérée par deux différents services du département des constructions des transports et de l'environnement (service Environnement [air, bruit, sol, déchets, eaux usées], service Paysages et eaux [nature et paysage, exploitation des eaux]) est conçu selon les mêmes règles que celui des autres services de ce même département (l'EDD étant fortement souhaitée). A noter que l'Etude d'impact sur l'environnement (EIE) n'est pas connectée à l'EDD. Quand les deux types d'études interviennent sur un même projet, l'EDD précède l'EIE.

Dans le domaine de la santé publique, de l'agriculture, de l'énergie et des marchés publics, le DD n'a d'ancrage institutionnel que si le Grand Conseil se prononce sur un rapport de planification concernant ces domaines (cas de l'agriculture, rapport de planification sur l'énergie, la révision de la loi sur l'énergie).

Contrairement à ses homologues bernois et vaudois, le centre de compétences cantonal argovien n'est que faiblement impliqué dans des affaires communales en matière de DD.

Nos interlocuteurs estiment que tant le monitoring que l'EDD en matière de projets législatifs et administratifs sont bien établis au niveau du canton. Le monitoring systématique du développement cantonal serait cependant, somme toute, un instrument d'action mieux accepté que la conduite d'EDD.

Le canton prépare une évaluation ayant, entre autres, comme objectif d'identifier les besoins de soutien auprès des différents services de l'administration cantonale. On examine, entre autres, une intégration du DD à la Chancellerie cantonale, un renforcement de l'ancrage du DD dans le département de l'instruction publique, de la culture et du sport ainsi qu'au département de la santé publique et des affaires sociales (renforcement des aspects sociaux du DD), l'extension des cahiers des charges des délégués à la planification de chacun des cinq départements de l'administration argovienne pour y inclure davantage le DD ainsi qu'un renforcement des principes du DD au niveau de la politique cantonales des achats publics. Le DD est également enseigné dans le cadre de la formation continue proposée par le canton, notamment en matière de gestion de projet.

Notons enfin que dans le canton d'Argovie, le DD a beaucoup profité de l'introduction de réflexions en termes de produits et d'évaluation de l'action publique, pensée incontestablement renforcée par l'action de ce canton en direction de la Nouvelle gestion publique.

Canton de Berne

L'ancrage structurel du DD dans l'administration cantonale bernoise a démarré par la décision du Conseil-exécutif, dans ses lignes directrices 2003-2006 que les décisions politiques, concepts et projets d'une grande importance sont à évaluer par rapport à leur impact en termes de DD, avec un effort raisonnable.

Résultant des travaux de préparation du nouveau Plan directeur cantonal en 2002, le service en charge du DD est l'Office de la coordination environnementale et de l'énergie, office au sein duquel deux personnes (ETP) travaillent plus spécifiquement pour le développement durable. Cet office a été initialement créé pour coordonner les cinq offices en charge de questions environnementales, localisés dans trois départements cantonaux différents. Il fait partie de la Direction des constructions, des transports et de l'énergie, et sa première tâche a été l'élaboration d'un projet intitulé « Développement durable du canton de Berne », achevé en août 2007.

En effet, l'office a développé un outil appelé « Boussole bernoise du DD ». L'application de l'EDD, au moyen de la boussole ou d'un instrument équivalent, a été rendue obligatoire pour toutes les « stratégies, concepts et plans sectoriels » d'importance cantonale proposés au Conseil-exécutif⁷. Cette décision (arrêté du Conseil-exécutif du 12 septembre 2007) s'est révélée avoir une portée très importante pour l'ancrage institutionnel du DD dans le canton de Berne, canton dont le gouvernement et l'administration recourent à avec de telles stratégies, concepts ou plans sectoriels dans beaucoup de domaines. Notons que la Boussole bernoise a servi de base pour l'élaboration d'outils similaires par une multitude d'autres cantons et communes, car il se prête particulièrement bien à l'évaluation de projets concrets (par exemple d'infrastructure) menés au niveau cantonal et/ou communal.

⁷ Conseil d'Etat (gouvernement)

A part ces deux instruments (EDD et monitoring), le canton de Berne offre une formation en matière de DD aux membres de toutes les unités administratives du canton (deux cours d'une journée par année). Comme « Centre de compétence pour le DD », l'office propose des bases d'aide à la décision pour la politique et l'administration cantonale et, surtout, il a créé, d'entente avec les communes, un « réseau de compétences » pour soutenir les communes en matière de DD. A ces fins, le service a créé un « profilographe communal », outil permettant aux communes de dresser un bilan rapide de leur développement en termes de DD.

L'obligation d'une EDD pour certaines stratégies, concepts et plans sectoriels vaut pour toutes les politiques publiques cantonales. Il est donc également appliqué dans l'aménagement du territoire (notamment la mise à jour du plan directeur cantonal, les concepts régionaux des transports et des zones à bâtir). Par contre, il n'est pas exigé d'EDD au niveau de procédures d'autorisations de construire, celle-ci n'étant pas directement connectée avec l'EIE.

C'est notamment en vue de tels projets de constructions que le Conseil-exécutif bernois a repris, dans sa décision du 12 septembre 2007, le principe selon lequel l'institutionnalisation du DD devrait se servir des procédures existantes et ne pas amener de nouvelles procédures formelles. L'application de la Boussole bernoise servira essentiellement à montrer des possibilités d'optimisation des projets.

Entrant dans la catégorie « stratégies, concepts et plans sectoriels », la « stratégie de croissance 2007 » et le « programme d'exécution de la nouvelle politique régionale bernoise 2008 à 2011 » ont été soumis à une EDD. L'application de la Boussole aux projets régionaux correspond à l'application d'une obligation imposée par la Confédération (comme dans le cas des cantons d'Argovie et de Vaud).

La décision du Conseil-exécutif de soumettre les « stratégies, concepts et plans sectoriels » d'importance cantonale à une EDD a une portée politique dont l'importance se mesure à la longue liste de décisions prises dans le domaine de l'environnement (p.ex. plan des déchets, plan directeur des eaux, stratégie énergétique, plans sectoriels déchets, eaux usées et énergie), dans la politique des forêts (Département régional des forêts), dans le domaine de la santé et de l'aide sociale (différentes stratégies, concepts et plans sectoriels), ainsi que dans l'instruction publique (stratégies de l'instruction publique et de la culture). A ce jour, une

quinzaine de projets ont été soumis à une EDD lors d'un travail de révision. La plupart des travaux dans ce domaine restent à faire.

On constate donc que la décision du Conseil-exécutif de généraliser l'application de l'EDD à l'ensemble des politiques publiques cantonales a eu un effet d'amplification très important de l'ancrage institutionnel (procédural) du DD au sein de l'administration bernoise.

C'est, entre autres, pour cette raison que nos interlocuteurs voient nettement l'ancrage procédural du DD comme étant beaucoup plus important que son ancrage structurel.

Canton de Vaud

L'institutionnalisation du DD dans l'administration cantonale vaudoise n'est pas apparue en premier lieu dans les politiques de l'environnement (comme dans le canton de Berne) ni dans celles de la protection du paysage (comme dans le canton d'Argovie) mais plutôt dans le domaine de la gestion des immeubles publics. Le Service des bâtiments (SBMA), devenu aujourd'hui le Service immeubles, patrimoine et logistique (SIPAL), a en effet engagé en 1998 l'actuelle cheffe de l'Unité de développement durable (UDD) pour élaborer des directives concernant le DD dans la construction des bâtiments publics. L'UDD a été créée en 2004. Rattachée au Secrétariat général du Département des infrastructures (DINF), elle compte aujourd'hui 3.3 ETP.

Les missions de l'UDD selon l'Agenda 21 du Conseil d'Etat sont de venir en appui aux services de l'administration, d'être un centre de compétence et de renseigner le gouvernement sur l'avancement de la démarche. Au sein de l'administration cantonale, la mise en œuvre du DD relève de la responsabilité des unités administratives elles-mêmes. Malgré cela, l'ancrage structurel du DD est plutôt faible. L'UDD travaille donc essentiellement par projets sur la base volontaire des unités administratives et selon les opportunités. Comme l'UDD ne se substitue jamais aux services en matière de DD, elle axe son travail sur l'intégration progressive du DD dans les missions des services, notamment par un intense travail de réseautage. Son objectif est de montrer la valeur ajoutée potentielle de l'application des principes du DD dans la gestion propre de l'Etat en tant qu'entreprise, ainsi qu'aux missions de l'Etat, et d'accompagner la mise en œuvre de ces principes dans les différentes politiques publiques.

Les projets principaux pour lesquels l'UDD est leader sont le monitoring du développement durable au niveau cantonal, l'intégration de critères DD dans les marchés publics, la mise sur pied d'une politique d'achats responsables, la diffusion des brochures de la collection « Jallons » – présentant, entre autres, les meilleures pratiques de l'Etat de Vaud en matière de DD –, la formation des cadres de l'administration, ainsi que le développement et l'adaptation d'un outil d'EDD appelé Boussole21, disponible sur Internet.

Contrairement au canton de Berne et d'Argovie, il n'existe, au sein de l'administration cantonale vaudoise, que peu de décisions parlementaires, gouvernementales ou départementales rendant obligatoire la conduite d'une EDD pour les projets d'une portée importante. Par contre, l'EDD est couramment appliquée au sein du Département des infrastructures (p.ex. SIPAL, Service des routes, Service de la mobilité), où l'application de Boussole21 est fortement souhaitée par le Conseiller d'Etat concerné.

Le SIPAL a été un précurseur au sein de l'administration en terme d'intégration du DD dans ses missions. Aujourd'hui, la production architecturale, ainsi que l'entretien du parc immobilier dont l'Etat est propriétaire, répondent à des objectifs clairs sur l'ensemble du cycle de vie des immeubles. Cela a été rendu possible par le développement et l'application d'outils spécifiques DD aux différentes étapes des projets – de l'analyse des besoins, en passant par les concours d'architecture (marchés publics) à l'exploitation et au démantèlement de construction. Concernant les appels d'offres lancés par le Département des infrastructures, des critères sociaux et environnementaux spécifiques sont intégrés de manière systématique (Service des routes et SIPAL).

L'évaluation avec Boussole21 (EDD) est par ailleurs obligatoire pour l'obtention d'un financement pour des projets de développement régional, en vertu de la loi sur l'appui au développement économique (LADE) et de la loi fédérale sur la politique régionale (LPR). Dans ce cadre-là, l'UDD a travaillé avec les associations régionales de développement économique pour que les préavis qu'ils soumettent au Service de l'économie, du logement et du tourisme pour le soutien de projets contiennent les résultats d'une évaluation DD qui doit permettre d'optimiser les projets. A terme, les porteurs de projets devraient être stimulés à tenir compte du DD dès la conception de leurs projets.

Une mise en réseau (encore faible) des démarches de DD au niveau local est en cours sous la forme de l'association Coord21 (fondée en juin 2009), à laquelle appartient une vingtaine de collectivités publiques de Suisse romande et du Tessin (cantons et communes) qui ont mis en place un Agenda 21 local.

Pour mettre en œuvre l'ancrage substantiel de plus en plus marqué au niveau de la législation sectorielle, l'UDD mise donc davantage sur la collaboration avec les services concernés sur des projets spécifiques (p.ex. suivi des indicateurs de DD, application de Boussole21 ou l'élaboration de directives avec les services visant à intégrer des critères DD dans leurs missions).

Comme dans les deux autres cantons analysés, l'UDD considère que faire partie de la Chancellerie d'Etat serait une option pertinente. Il serait alors plus aisé d'introduire, à l'image du canton de Genève, un véritable plan d'action sur cinq ans (durée de la législature) désignant, pour chacune des actions, des acteurs politico-administratifs en charge, leurs ressources et les délais de réalisation. De plus, l'UDD souhaite davantage institutionnaliser le DD dans le domaine de l'aménagement du territoire (comme dans le canton de Berne), et elle souhaiterait un renforcement de l'engagement politique du Conseil d'Etat en faveur du DD, à l'instar d'un engagement plus formel qui obligerait les services de l'administration à procéder systématiquement à une appréciation des nouvelles mesures quant à leurs impacts en termes de DD.

5. Discussion et bonnes pratiques

Dans ce dernier chapitre, nous exposerons, en vue proposer des bonnes pratiques, les conditions de l'émergence de l'institutionnalisation du DD (1), la localisation du DD à l'intérieur des offices fédéraux et des administrations cantonales (2), le rapport entre ancrage structurel et procédural (3), le rapport entre les produits du monitoring et de l'EDD (4) et des facteurs facilitant un ancrage institutionnel (driving forces) d'une institutionnalisation du DD au niveau des acteurs publics (5). Seront ensuite discutés trois aspects typiques d'une démarche d'institutionnalisation : la question de l'homogénéisation d'un ancrage institutionnel par l'outil de l'EDD (6), la formation en DD (7) et le poids des aspects sociaux du DD (8). Pour terminer, nous commenterons les différents propos ayant trait au rôle du CIDD et de l'ARE dans ce processus d'institutionnalisation (9).

1) L'émergence de l'institutionnalisation du DD

Dans presque toutes les unités administratives analysées, les premiers pas vers l'institutionnalisation du DD ont été faits au début du siècle et ce processus s'est consolidé au milieu de la première décennie. Le déclencheur a généralement été un projet pilote lié soit à des tentatives de monitoring (canton de Berne, OFAG), ou à la création d'un outil d'EDD pour des projets législatifs, ou à de grands projets infrastructurels spécifiques (canton de Vaud, OFEV, IPI, OFCL), projets souvent susceptibles de susciter des controverses autour de la durabilité économique (OFEV), sociale (IPI, DDC, canton de Berne : les sites marécageux de Grimsel) ou écologique (énergie : canton de Vaud, OFCL, écologie : SECO).

Ces tentatives de monitoring étaient souvent motivées par le souhait de positionner une politique sectorielle spécifique (par exemple : politique agricole, politique de coopération) en fonction de comparaisons (synchroniques ou diachroniques) d'indicateurs du DD.

En résumé, on peut conclure que l'émergence de l'institutionnalisation du DD est d'autant plus probable que l'unité administrative concernée doit gérer des grands projets législatifs ou administratifs accompagnant un changement dans l'organisation de l'espace, controversé sous l'angle d'un des trois volets du DD. De tels grands projets nécessitent alors d'être optimisés, justifiés ou repositionnés dans une perspective plus ou moins visionnaire du développement d'une collectivité publique.

Néanmoins, les caractéristiques spécifiques des projets sectoriels déclencheurs sont moins décisives que l'on pourrait le penser. Nos exemples montrent que de tels projets peuvent relever de la protection de l'environnement (canton de Berne), de la politique des constructions (canton de Vaud, OFCL), de l'ouverture des marchés agricoles (OFAG) ou d'autres marchés internationaux (SECO), voire de la protection de la propriété intellectuelle (IPI : connaissance du savoir traditionnel par exemple dans les pays en voie de développement).

Pour les bonnes pratiques, on peut donc formuler à l'intention de toute unité administrative de la Confédération et des cantons n'ayant pas encore institutionnalisé le DD au sein de leurs unités administratives, que l'occasion la plus propice à une telle démarche est un grand projet législatif ou administratif, controversé au niveau de l'un des trois volets du DD et nécessitant une justification à l'aide d'objectifs de développement visionnaires.

2) *Localisation au sein de l'unité administrative ou de l'administration cantonale*

Nos études de cas laissent apparaître une implantation structurelle du DD selon six modèles de base :

- la localisation du DD au sein d'un service d'état-major en forte interaction avec les services rattachés à la hiérarchie ainsi qu'avec les services externes (emblématique : OFAG, canton d'Argovie⁸. Autre cas : DDC avant la réorganisation de 2009) ;
- la localisation du DD à un niveau de ligne hiérarchique en faible interaction avec les autres niveaux hiérarchiques, l'interaction principale ayant lieu avec des unités externes (exemples : IPI, secteur Promotion des exportations du SECO) ;
- la localisation au sein d'une commission permanente dirigée par un service de l'état-major et composée de représentants des lignes hiérarchiques internes (exemple : OFEV) ;
- la double localisation au niveau d'un ou plusieurs services de l'état-major et de la hiérarchie (exemple emblématique : OFCL) ;
- la localisation uniquement dans une ou plusieurs lignes hiérarchiques (exemple emblématique : SECO ; autres exemples : cantons de Berne et de Vaud) ;
- « partout et nulle part » (exemple : DDC, où toute action de l'unité administrative doit, par définition, tenir compte des exigences du DD).

Plusieurs unités administratives ont suggéré une relocalisation du DD auprès de la Chancellerie cantonale (Argovie, Berne, Vaud) ou de la Chancellerie fédérale (notamment DDC), afin de lui donner un poids politique plus important.

⁸ Dans ce cas, l'unité DD se trouve même à l'extérieur de l'administration cantonale.

Il n'y a pas de solution miracle. Si la concrétisation du DD pour une politique donnée nécessite une connaissance technique élevée (exemples : OFCL, SECO, IPI) et/ou que la ligne conduite de fait une politique publique à part entière (SECO : marché du travail, politique régionale), il est conseillé de localiser le DD au sein de l'une ou l'autre des lignes, même si le risque existe que le DD se « sectorialise ». Si, par contre, la ou les politiques menées par une entité administrative nécessite une cohérence en vue d'éviter que ne s'installe une la durabilité à plusieurs vitesses, des solutions de localisation du DD au sein de l'état-major, voire même au sein de la Chancellerie, s'impose.

A moyen terme, une double localisation dans la ligne hiérarchique et au sein de l'état-major, selon l'exemple de l'OFCL, peut être une bonne pratique. A notre avis, la solution « partout et nulle part » (DDC) paraît, au moins pour le moment, peu propice, car le contenu du DD n'est pas (encore) suffisamment clair, pour que la démarcation entre durabilité et non-durabilité de l'action publique soit nettement visible pour tous les acteurs.

3) *Structures versus procédures*

Les études de cas confirment empiriquement une vérité analytique et logique toute simple : un ancrage structurel est difficilement concevable sans ancrage procédural et vice-versa. En effet, toute cellule de DD implantée dans une organisation administrative est censée générer des produits, et ceci doit se réaliser selon une procédure les rendant prévisibles et calculables pour les autres cellules du même organisme. Ceci est d'autant plus nécessaire que le DD, de par sa nature, introduit des changements dans l'action publique quotidienne soit en la repositionnant dans une nouvelle vue d'ensemble (monitorage), soit la remodelant, corrigeant et optimisant (EDD).

Que les procédures soient régulées dans le cahier des charges de la (nouvelle) cellule DD, dans les directives internes des unités administratives ou dans des actes législatifs (exemples emblématiques : OFAG, OFCL et OFEV), le fait est que la meilleure pratique consiste bien à réguler ces procédures afin d'éviter des rivalités incontrôlables entre l'unité en charge du DD et le reste (majoritaire) de l'administration.

Ce jumelage entre ancrage structurel et procédural est, entre autres, confirmé par les réponses des unités administratives de la Confédération ayant remis leur questionnaire : il n'y en a pratiquement aucune qui ait indiqué uniquement des ancrages procéduraux ou uniquement des ancrages structurels.

4) *Produits-clés*

Les études de cas des trois cantons montrent particulièrement bien que les deux produits-clés attendus d'une structure sont des procédures de soutien au DD, à savoir le monitoring et l'EDD. Ce postulat est également confirmé par les études de cas des offices fédéraux qui participent tous, de manière plus ou moins importante et visible, à l'élaboration du monitoring fédéral du DD mené conjointement par l'Office fédéral de la statistique et l'ARE, et qui réalisent également des EDD. Les exemples emblématiques au niveau fédéral sont, sans aucun doute, l'OFAG et l'OFEV. D'autres bons exemples sont les offices qui observent et recueillent des données pour les indicateurs écologiques, voire pour leurs propres indicateurs économiques et sociaux dans leur domaine (OFAG).

Il apparaît donc que l'ancrage institutionnel du DD dans une collectivité publique ou au sein d'une unité administrative fédérale et cantonale sera d'autant plus solide que celle-ci se préoccupe de monitoring (élément de continuité) et d'EDD (élément dynamique).

5) « *Driving forces* »

Sans vouloir les classer selon une typologie figée, nous pouvons dégager de nos études de cas quatre « driving forces » qui activent le processus d'institutionnalisation du DD :

- Une décision gouvernementale qui exige la conduite d'une EDD pour plusieurs catégories de politiques publiques menées. L'exemple emblématique est le canton de Berne qui, par décision du 12 septembre 2007, décréta l'obligation d'une EDD pour toute « stratégie, concept et plan sectoriel » (instruments habituels selon des pratiques de conduite de politique publique dans ce canton) et ceci indépendamment des caractéristiques des politiques sectorielles en question. On retrouve une formule similaire à l'OFEV (conduite de VOB), dans le canton d'Argovie (EDD pour tout rapport de planification et pour les changements

du Plan directeur cantonal). Au niveau de la Confédération, cela se concrétise largement sous la forme de l'exigence d'une Analyse d'impact de la réglementation (AIR), qui se rapproche progressivement de l'outil de l'EDD.

- Les incidences spatiales des politiques sectorielles ont souvent servi de porte d'entrée aux tentatives d'institutionnalisation du DD. Il n'est pas anodin que dans les trois cantons analysés, les premières institutionnalisations du DD ont eu lieu dans le domaine des constructions (Vaud), de la protection du paysage et de l'exploitation des eaux (Argovie) et de la politique de l'environnement (Berne). Ceci vaut aussi pour les offices fédéraux. De bons exemples en sont la politique du commerce international ou la Nouvelle politique régionale (SECO), le développement de l'espace rural (OFAG), voire la reconnaissance des incidences localisées de la politique des brevets dans les pays en voie de développement (IPI).
- L'existence d'incertitudes⁹ quant à la contribution qu'une politique publique ou un projet peut apporter au développement durable, nécessitant une réflexion et des observations à mener à long terme et de manière permanente (par exemple : IPI, incidence de la politique des brevets sur les pays en voie de développement ; OFAG : contribution de l'agriculture au développement des espaces ruraux, effets d'un traité de libre-échange avec l'UE, etc.).
- L'exigence d'une EDD imposée par la Confédération aux requêtes de subventionnement de projets soumises par les cantons (exemple emblématique : SECO, Nouvelle politique régionale).

Ce dernier exemple peut être cité comme bonne pratique pour tous les offices fédéraux qui conduisent eux-mêmes les activités de mise en œuvre de politiques fédérales (notamment : OFAG, secteur Promotion commerciale du SECO, DDC, OFCL) ou qui, au moins, participent activement à cette mise en œuvre menée par les cantons (OFEV : subventionnement de biotopes). Ceci dans la mesure où ces offices pourraient renforcer l'institutionnalisation du DD en leur sein moyennant l'introduction d'une EDD contraignante au moins pour des décisions de subventionnement de grands projets cantonaux.

⁹ A part l'existence de projets controversés auxquels nous faisons référence dans le point 1 (émergence de l'institutionnalisation du DD).

On peut recommander comme une bonne pratique le fait, pour une unité administrative, de saisir les occasions provoquées par l'une ou l'autre de ces driving forces pour faire avancer, ne serait-ce que graduellement, l'institutionnalisation du DD, comme l'ont fait les cantons et les offices fédéraux mentionnés dans cette liste.

6) L'homogénéisation au niveau de l'outil d'EDD

Un regard sur les études de cas auprès des trois cantons montre une très forte similitude des outils d'EDD qu'ils utilisent (VD : Boussole21, BE : Boussole bernoise, AG : Checkliste Interessenabwägung Nachhaltige Entwicklung). Cette homogénéité est certainement due en partie à l'activité de communication et de coordination systématique exercée par la section DD de l'ARE (Forum DD deux fois par année ; groupe d'échange d'expériences EDD au niveau local, publication d'un guide sur les outils d'EDD, etc.).

Ce n'est cependant pas le cas au niveau de la Confédération, où nous constatons que chaque office, ou presque, développe son propre outil sectoriel. Comme nous l'avons mentionné, on y rencontre notamment l'Evaluation économique des mesures et des objectifs environnementaux VOBU (OFEV), l'Analyse d'impact de la réglementation AIR (SECO) et l'EDD proposé par l'ARE. L'OFAG utilise, dans ses évaluations, une approche plutôt politologique¹⁰ tandis que celle de l'OFEV a été développée par des économistes¹¹, et que l'AIR est un outil moins spécifique qui laisse aux utilisateurs des marges de liberté importantes pour interpréter les trois volets (économique, écologique et sociaux) du DD.

Même si l'existence d'une meilleure pratique est discutable dans ce domaine, nous suggérons, à l'instar d'ailleurs de plusieurs des interlocuteurs, que l'acteur prépondérant en la matière, en l'occurrence l'ARE, s'efforce de réunir les offices fédéraux autour d'un outil d'évaluation commun¹², qui soit suffisamment souple pour pouvoir intégrer les spécificités des offices concernés.

Reste également à clarifier le rapport entre l'AIR, gérée par le SECO, qui figure comme obligation pour toute modification de la législation fédérale, et l'outil d'EDD, proposé par l'ARE.

¹⁰ Basée sur la conceptualisation des politiques publiques de l'IDHEAP

¹¹ Cabinet d'étude Ecoplan (Berne)

¹² Conçu selon l'outil EDD proposé aujourd'hui par l'ARE

Ce dernier office dispose d'ailleurs de l'expérience et des bonnes pratiques pour promouvoir une certaine homogénéisation de la pratique entre les offices, telle qu'il l'a développée dans ses contacts avec les cantons et les communes.

7) Formation

En Suisse, l'implication active de spécialistes de l'administration publique de tous les niveaux dans la formation tertiaire (universités et hautes écoles spécialisées) a une longue tradition. Ceci ne concerne pas uniquement l'enseignement aux (futurs-e-s) collaboratrices et collaborateurs des administrations spécialisées, mais également la formation continue des propres cadres de l'administration. Comme bonnes pratiques, nous pouvons mentionner ici, outre les activités d'enseignement très fréquentes des collaboratrices et collaborateurs de l'ARE à l'EPFZ et dans plusieurs universités cantonales, les efforts entrepris par les cellules DD de quelques cantons (exemples : Berne et Vaud) ou de plusieurs offices fédéraux associés à la présente enquête (exemples emblématiques : les deux CAS pour gestionnaires de projets et pour le Facility Management, intégrant les préceptes de la construction durable, développés par des collaboratrices et collaborateurs de la KBOB, ou encore la participation de nombreux collaborateurs de l'OFEV dans des cours de formation continue, notamment à l'Université de Berne (exemple : IKAÖ). Plusieurs offices et services cantonaux inscrivent leurs collaboratrices et collaborateurs à des cours donnés par des établissements privés (tels le sanu à Bienne).

8) Renforcer les aspects sociaux du DD

Les études de cas confirment, une fois de plus¹³, le positionnement relativement faible et la concrétisation peu amorcée des aspects sociaux du DD. Ceci concerne aussi bien les dimensions du monitoring (à tous les niveaux, de la commune jusqu'à la Confédération) que les critères retenus dans les différents outils d'EDD. Ces aspects sociaux constituent probablement un des chantiers du DD les plus importants à l'avenir. Il serait donc conseillé de développer une démarche commune (par exemple au sein du CIDD), lancée et gérée par l'ARE, pour in-

¹³ Cf. Entre autres, les procès-verbaux des groupes d'échange d'expérience de l'ARE sur l'EDD des années 2008, 2009 et 2010 sur le site de l'ARE : www.are.admin.ch/eddlocal

ventorier les différents postulats et indicateurs utilisés par les administrations cantonales et les offices fédéraux à l'heure actuelle, pour développer une réflexion approfondie concernant leur développement en direction d'un état de concrétisation similaire à celui des indicateurs économiques et écologiques du DD.

Une telle démarche peut s'appuyer notamment sur des pratiques intéressantes et en constante évolution dans le secteur de la construction et des achats publics (OFCL), de l'espace rural (OFAG), des politiques de commerce extérieur (SECO) et, plus récemment, de l'IPI en matière de reconnaissance du savoir traditionnel et des ressources culturelles dans les pays en voie de développement et en Suisse.

9) *Rôle du CIDD et de l'ARE dans l'institutionnalisation*

A une exception explicite près (SECO), les offices fédéraux apprécient sans réserve l'existence et les activités du Comité interdépartemental pour le développement durable (CIDD) de la Confédération. De même, des activités de la section DD de l'ARE sont considérées positivement (notamment au niveau des cantons).

Néanmoins, plusieurs souhaits relatifs à l'activité future ont été énoncés, visant notamment une augmentation des apports financiers à des projets spécifiques ont été énoncés, des inputs visionnaires au niveau national et international, une évaluation systématique de la mise en œuvre de la stratégie du Conseil fédéral (dont une évaluation est en cours) et la mise en exergue de bonnes pratiques en matière d'institutionnalisation structurelle et procédurale du DD dans les unités administratives concernées (ce qui est l'objectif du présent rapport). On critique également l'absence (prétendue) de tentatives d'institutionnalisation du DD dans d'autres offices fédéraux dont les activités ont un impact important sur le développement du pays et le poids politique (trop) faible de l'ARE vis-à-vis de ces offices¹⁴.

¹⁴ Nous supposons que ce sont notamment les offices n'ayant pas répondu à notre questionnaire ; cf. chapitre sur l'enquête auprès de l'ensemble des offices fédéraux.

6. Bibliographie

Général

Conseil fédéral suisse (2008), *Stratégie pour le développement durable : lignes directrices et plan d'action 2008-2011*, Berne, 16.4.2008.

Office fédéral du développement territorial ARE (2007), *Communiquer le développement durable. Guide pratique*, Berne.

Office fédéral du développement territorial ARE (2008), *Solidarité internationale. Bonnes pratiques en matière de développement durable*, Berne, nov. 2008.

Office fédéral de l'environnement OFEV (2007), *VOBU Evaluation économique des mesures et des objectifs environnementaux. Manuel*, Berne.

Argovie

Bohnenblust, S. (2008). Nachhaltigkeit im Quervergleich: Aargau bewegt sich im Mittelfeld, *Umwelt Aargau*, février 2008, pp. 45-48.

Departement Bau, Verkehr und Umwelt (2010): *Auswirkungen des Klimawandels auf die Aufgabenbereiche des Departements Bau, Verkehr und Umwelt*. Statusbericht, März 2010

Regierungsrat des Kantons Aargau (2009): *Zweiter Bericht nachhaltige Entwicklung im Kanton Aargau*. März 2009

Wolf, A (2010): „Nachhaltigkeit im Quervergleich: Aargau weiterhin im Mittelfeld“, *Umwelt Aargau*, , février 2010, pp. 45-48.

Berne

Miesch, Ch., Klooz, D. et al. (2006), *Nachhaltige Entwicklung im Kanton Bern*, Ergebnisbericht 1 Bern, OCEE, mars 2006.

Miesch, Ch., Klooz, D. et al. (2007), *Nachhaltige Entwicklung im Kanton Bern*, Ergebnisbericht 2 Bern, OCEE, août 2007.

Klooz, D., Schneider, Lodano, Th., Kissling, M., Roth, I. (2006). *Introduction à la politique communale orientée vers le DD. Rapport fondamental destiné aux praticiens*, Berne, OCEE.

Office des bâtiments du canton de Berne (2003). *VonRoll-Areal, Bern. Projektwettbewerb. Programm und Pflichtenheft Primärsystem*. Zollikon: Ernst Basler+Partner AG, novembre 2003.

Vaud

Unité de développement durable UDD (2003), *Le développement durable au service des bâtiments*, coll. Jalons, Jalons 1, Lausanne, août 2003.

Unité de développement durable UDD (2004), *Construire un savoir-faire au service des bâtiments*, coll. Jalons, Jalons 2. Lausanne, mai 2004.

Unité de développement durable UDD (2004). *Le CeRN de Bursins, du concours au chantier*, coll. Jalons, Jalons 3. Lausanne, décembre 2004.

Unité de développement durable UDD (2006). *Indicateurs de développement durable pour le canton de Vaud*, coll. Jalons, Jalons 4. Lausanne, novembre 2006.

Unité de développement durable UDD (2009). *Développement durable : 26 exemples concrets*, coll. Jalons, Jalons 5. Lausanne, février 2009.

Construction et développement durable

Klooz, D. (2003). „Nachhaltige Entwicklung dank Kompetenzverbund“, *Nachhaltigkeit*, Sonderdruck aus *Zürcher Umweltpraxis 34*: pp. 1-4.

Commission des achats de la Confédération CA (2010), *Rapport explicatif sur la modification de l'ordonnance sur les marchés publics (OMP)*, Berne, janvier 2010.

Office fédéral des constructions et de la logistique OFCL (2009), *Construction durable, Feuille d'information*, mai 2009.

Gestion des ressources et management environnemental de l'administration fédérale RUMBA, *Rapport environnemental 2009 de l'administration fédérale - Objectifs et résultats*, Bilan de la période 2007-2008, Berne, OFCL.

KBOB (2008), *La construction durable dans les contrats d'études et les contrats de réalisation. Recommandation Construction durable n°1/2008*. Berne: KBOB, eco-bau, IPB.

KBOB (2008), *Construire, quand le climat se réchauffe. Recommandation Construction durable n°2/2008*. Berne: KBOB, ville de Zurich.

KBOB (2007), *Béton de granulats recyclés. Recommandation Construction durable n°2/2007*. Berne: KBOB, eco-bau, IPB.

KBOB (2004), *Nachhaltig produziertes Holz beschaffen 2004. Empfehlung Nachhaltiges Bauen n°2/2004*. Berne: KBOB, IPB, CA.

Agriculture et développement durable

Jung, V. (2001), « Appréciation de la durabilité », in: *Rapport agricole 2001*. Berne : OFAG, pp. 117-126.

« Denrées alimentaires et biocarburants », in *Crise alimentaire et pénurie de matières premières et de ressources. Rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat Stalder du 29 mai 2008 (08.3270)*. Berne, août 2009, pp. 21-42.

Office fédéral de l'agriculture OFAG (2009), « Evaluation de la durabilité », in: *Rapport agricole 2009*. Berne, pp. 121-133.

Office fédéral de l'agriculture OFAG (2008), *Evaluation à l'OFAG. Guide de l'évaluation. Stratégie d'évaluation 2008/11*, Berne, mars 2008.

Commerce et développement durable

SECO (2010), *Jahresprogramm. Handelsförderung WEHU. 2010*, Berne, janvier 2010