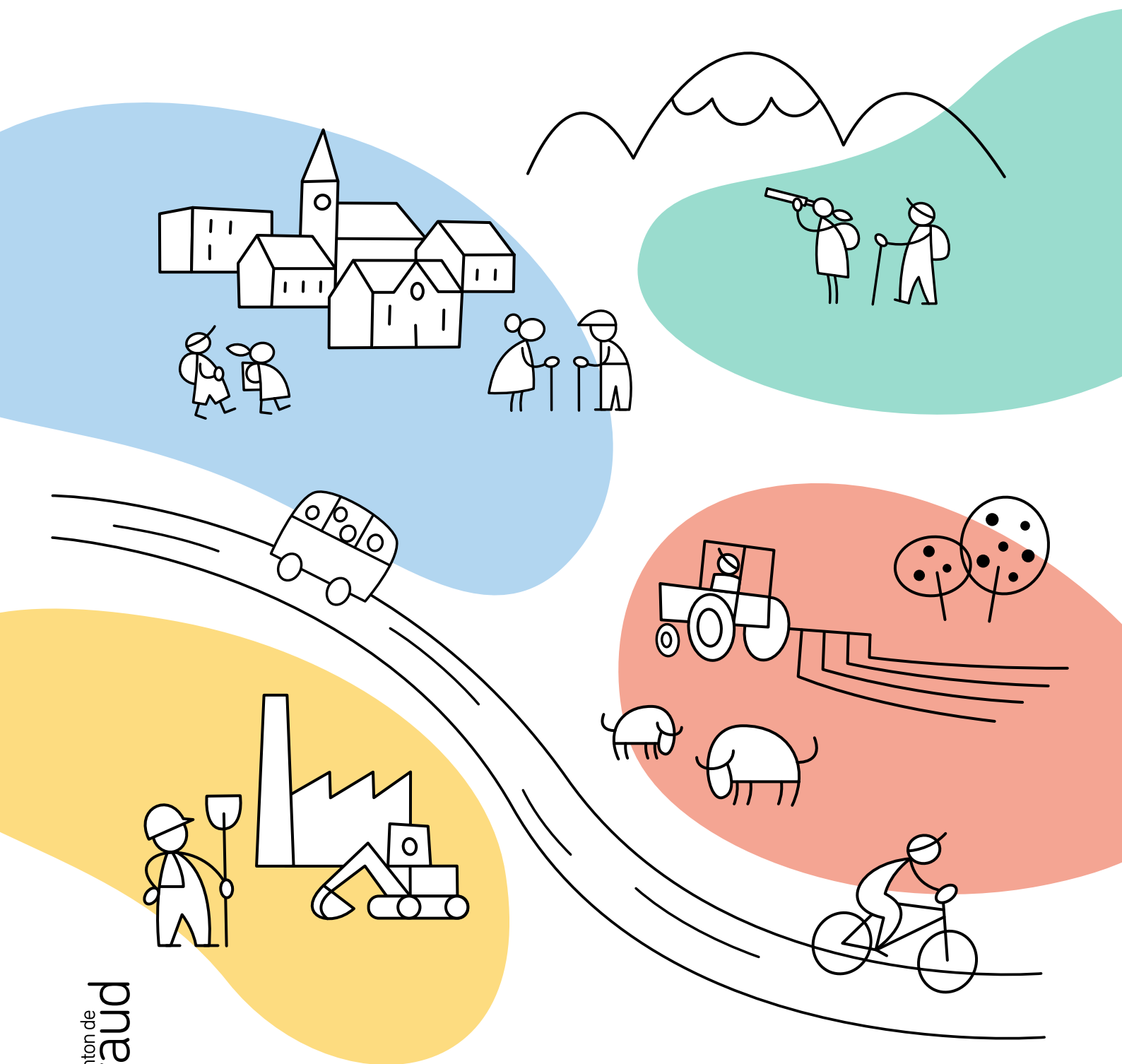


METTRE EN PLACE L'ÉVALUATION DE LA DURABILITÉ DANS LES COMMUNES

Guide de bonnes pratiques



Ce guide explique pourquoi et comment mettre en place dans votre Commune l'évaluation de la durabilité – c'est-à-dire l'évaluation des impacts de ses projets les plus importants.

Quel est l'intérêt d'évaluer la durabilité des projets ?

La quasi-totalité des Communes vaudoises a pris des engagements durables et climatiques sur le long terme, généralement concrétisés sous la forme d'objectifs. Or, les autorités communales doivent pouvoir connaître les impacts de leurs projets et s'assurer qu'ils ne portent atteinte ni à la capacité d'action des générations futures ni à la protection du climat.

Utilisés pendant la phase de développement du projet, les outils d'évaluation de la durabilité permettent d'identifier les impacts positifs et négatifs d'un projet sous l'angle de la durabilité et de les corriger.

En faisant prendre du recul sur le projet, l'évaluation de la durabilité permet d'en réduire les impacts négatifs et d'identifier les aspects à améliorer, en plus de faciliter la prise de décision. D'autre part, elle fournit un argumentaire qui permet de mieux défendre le projet et d'expliquer les choix retenus, par exemple lorsqu'un préavis est soumis au Conseil communal.

À quoi ressemble une évaluation de la durabilité ?

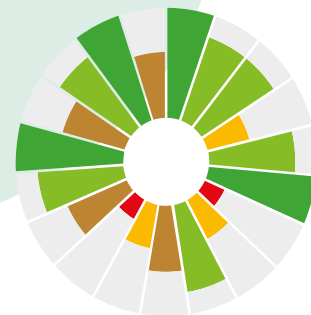
Prenons par exemple l'outil ► [Boussole21](#), un instrument d'analyse de la durabilité en ligne proposé et mis à disposition gratuitement par les Cantons de Vaud, de Fribourg et du Valais.

Les utilisateurs et utilisatrices sont guidés à travers 20 critères afin de faire ressortir rapidement les impacts positifs et négatifs du projet sous l'angle de la durabilité. L'outil permet aussi de comparer différentes variantes d'un projet.

Une analyse Boussole21 prend entre trois et quatre heures et nécessite la participation de trois personnes au moins pour fournir un résultat pertinent.

Les résultats de l'analyse sont présentés :

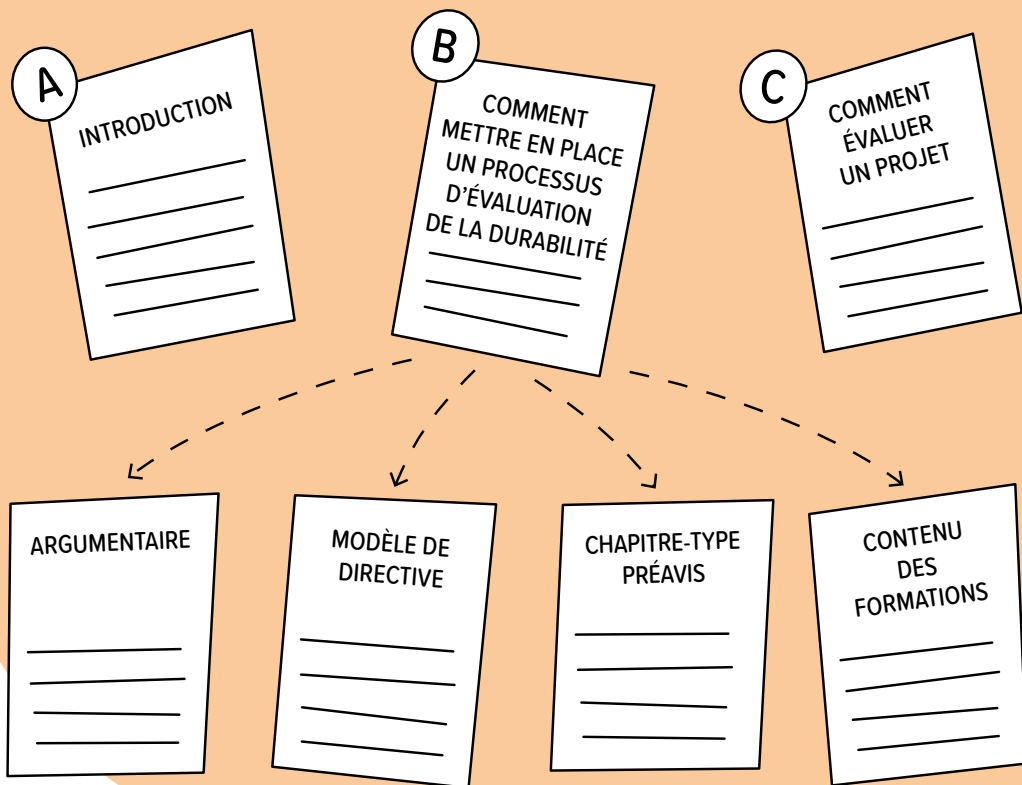
- dans une synthèse graphique;
- dans un rapport comprenant la liste des critères, accompagnés de leur évaluation, de commentaires au sujet de l'impact et du potentiel d'amélioration, ainsi que des recommandations et observations.



Contenu du guide

- Fiche A Introduction
- Fiche B Comment mettre en place un processus d'évaluation de la durabilité efficace et pérenne
- Fiche C Comment évaluer un projet

Structure d'ensemble des fiches et documents



Modèles de document en format Word

- Argumentaire
- Modèle de directive
- Chapitre-type de préavis

Document de formation

- [Pour les délégués](#)
- [Pour les Chef-fes de projets](#)

B | COMMENT METTRE EN PLACE UN PROCESSUS D'ÉVALUATION DE LA DURABILITÉ

Public cible

Délégué-e à la durabilité,
secrétaire municipal-e,
municipal-e responsable.

Cette fiche décrit comment organiser et mettre en place un processus d'évaluation de la durabilité efficace et pérenne.

1. Initier l'évaluation de la durabilité

Proposer que la Commune analyse de manière systématique la durabilité de ses projets les plus importants (ou répondre à une demande de la Municipalité ou du Conseil communal dans ce sens).

Description brève de l'évaluation de la durabilité ► [Fiche A Introduction](#).

Arguments en faveur de l'évaluation de la durabilité ► [Argumentaire](#).

2. Préparer une procédure

Sur acceptation de la proposition, préparer une procédure qui décrit :

● Dans quel contexte et pour quelles raisons la Commune analyse-t-elle la durabilité de ses projets ?

Rédiger un texte qui décrit les engagements climatiques et de durabilité de la Commune, ainsi que l'utilité d'instaurer l'évaluation de la durabilité des projets – notamment pour aider les autorités à mettre en place des projets qui contribuent à atteindre les objectifs durables de la Commune.

Arguments en faveur de l'évaluation de la durabilité ► [Argumentaire](#)

● Comment formaliser la démarche ?

Pour ancrer la pratique d'évaluation de la durabilité des projets dans la Commune, il est essentiel de définir qui doit analyser quels projets, dans quel but, avec qui, à quel moment, avec quel outil et à qui les résultats sont destinés.

Chaque Commune adapte ces éléments en fonction de son organisation, ses ressources et ses ambitions, puis les formalise en tant que décision politique, idéalement inscrite dans une directive ou un règlement. ► [Directive](#)

● Qui est responsable du processus ?

La gouvernance de l'ensemble du processus d'évaluation doit être définie ; elle peut ensuite être adaptée selon l'expérience. Une personne est désignée **responsable de la qualité du processus** ; elle est chargé-e d'informer et d'organiser la formation des personnes analysant les projets, ainsi que de faire le suivi des résultats des analyses. Il peut s'agir du ou de la délégué-e à la durabilité de la Commune ou d'un-e membre du secrétariat municipal.

● Quels projets analyser ?

Définir quels projets doivent être analysés permet de concentrer les ressources sur les projets aux enjeux de durabilité les plus stratégiques.

Le critère de sélection le plus simple est de considérer que **tous les projets faisant l'objet d'un préavis** auprès du législatif doivent être soumis à une évaluation. Dans ce cas toutefois, le nombre de projets à évaluer risque d'être trop élevé par rapport aux ressources disponibles et d'inclure des projets pour lesquels l'analyse apporte peu de plus-value.

Le **critère financier** (projets à partir de CHF 200 000.– par exemple) est intéressant ; son désavantage est que chaque projet d'infrastructures est analysé, tandis que d'autres projets n'atteignant pas ce seuil, mais ayant des impacts majeurs en termes de durabilité y échappent (projets dans le domaine social, plans directeurs, PPA, etc.).

Pour une sélection mieux ciblée, on définit une série de **critères de pertinence** : plus un projet remplit de critères, plus il est utile de faire une analyse. Par exemple :

- fait l'objet d'un préavis ;
- grand nombre de personnes concernées ;
- conséquences et impacts à long terme (par exemple 10 ans ou plus) ;
- impacts sur une portion de territoire large (par exemple un quartier ou plus) ;
- conséquences financières importantes pour la Commune (investissement unique de CHF X ou charges annuelles récurrentes de CHF Y) ;
- conséquences importantes sur des projets futurs ;
- impacts financiers importants pour des tiers ;
- conflits d'objectifs internes ou avec d'autres projets ou stratégies.

● À quelle étape du projet faire l'analyse ?

Le meilleur moment pour l'analyse est au stade de la **conception du projet**, lorsque ce dernier est assez avancé pour en connaître les grands axes, mais qu'il reste une marge de manœuvre suffisante pour l'adapter selon les résultats de l'analyse.

Après modifications, une deuxième évaluation est utile pour la validation politique.

Il est aussi possible d'appliquer l'outil aux phases suivantes du projet :

- **Pendant la mise en œuvre**, les impacts du projet sont bien connus et une évaluation permet de « corriger le tir » en cours de route.
- **Une fois le projet terminé**, son évaluation permet de vérifier ses effets concrets et de réaliser un bilan.

● Qui analyse les projets ?

Plusieurs façons de s'organiser sont envisageables :

A. Chaque chef-fe de service ou de projet menant une analyse **invite librement deux ou trois collègues** d'autres services. Cela présente l'avantage d'une flexibilité importante. Toutefois, en fonction du réseau et des envies de la direction de projet, les collègues invités risquent de ne pas maîtriser la méthode ou d'avoir un point de vue trop proche de celui de la direction de projet – ce qui diminue l'intérêt de l'analyse. Il n'y a pas non plus de suivi quant à la qualité de l'analyse et pas de développement de compétences.

B. Un **groupe de personnes déléguées** est nommé par la Municipalité et fonctionne comme réservoir de compétences. Chacune réalise idéalement au moins une analyse par année afin de maintenir un bon niveau de pratique.

Le ou la responsable du processus réunit périodiquement le groupe pour échanger ses expériences et bonnes pratiques, et améliorer ainsi le processus d'évaluation.

Une fois par année, un **bilan des analyses** peut être transmis à la Municipalité (fonctionnement du processus, plus-value et vue d'ensemble des résultats des analyses).

Cette variante est celle qui permet le mieux de développer les compétences en interne, de capitaliser les leçons apprises et d'améliorer progressivement le processus et la qualité des analyses. Plus structurée, elle demande une gouvernance plus importante et un soutien des autorités – en passant par exemple par des nominations.



- **De quelle formation ces personnes ont-elles besoin ?**

L'expérience montre qu'une formation de base d'une demi-journée pour les porteurs et les porteuses de projets et les chef-fes de service établit une compréhension commune de la méthode et améliore la qualité des analyses.

Par la suite, une formation annuelle procure les connaissances nécessaires aux personnes nouvellement arrivées et à celles qui ont besoin d'une remise à niveau.

- ▶ **Contenu des formations**

- **Quel outil utiliser ?**

Les Cantons de Vaud, de Fribourg et du Valais mettent librement à disposition des Communes l'outil ▶ [Boussole21](#), dont ils assurent le suivi et la qualité. Cet outil généraliste gratuit est reconnu au niveau national.

Boussole21 s'utilise pour tous types de projets, permet de travailler en ligne de manière collaborative, d'inviter des expert-es à compléter et valider l'évaluation de certains critères, et d'exporter un rapport synthétique. Il offre deux types d'évaluations : complète ou simplifiée.

- **Évaluation complète** : identification des impacts, des potentiels d'amélioration et des recommandations ; menée en équipe interdisciplinaire, elle apporte une compréhension approfondie des impacts et un meilleur potentiel d'amélioration du projet. C'est la version recommandée.

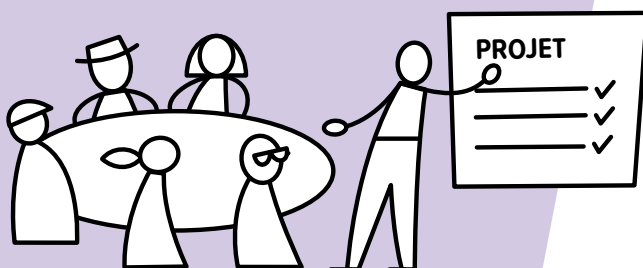
- **Évaluation simplifiée** : identification des impacts uniquement. Cette version peut être utilisée pour réaliser une analyse de manière rapide et autonome, comme une check-list. Elle a cependant moins de valeur ajoutée et offre moins de garanties en matière d'amélioration du projet, de discussions critiques, de transversalité et de solidité des résultats.

Dans certains domaines comme la construction, la mobilité, l'aménagement du territoire, l'énergie et les achats publics, des outils métiers fournissent une analyse plus approfondie, comme ▶ [SMEO](#) pour les bâtiments ou quartiers. Cet outil exige une expertise métier et des ressources beaucoup plus conséquentes (il ne couvre cependant pas l'ensemble des thématiques liées à la durabilité).

- **Quelle sont les ressources nécessaires pour chaque évaluation ?**

Pour une évaluation complète, compter en général une séance de deux à trois heures, avec trois à six personnes. On y ajoute le temps pour la coordination et la documentation des résultats. Le temps total reste donc assez modeste par rapport au temps global consacré à un projet d'une certaine importance.

Pour que la direction de projet réalise seule une analyse simplifiée, une heure suffit habituellement.





● Comment utiliser les résultats ?

La diffusion des résultats dépend de la raison pour laquelle on mène l'analyse :

- Si le but est d'améliorer le projet, il vaut parfois mieux que les résultats restent confidentiels. Les plus-values apportées au projet peuvent néanmoins être mises en avant auprès de l'administration communale afin de renforcer la légitimité de l'évaluation de la durabilité.
- Si le but est une aide à la décision, les résultats complets sont transmis aux décideur-ses. Une bonne pratique est d'intégrer un chapitre-type traitant de la durabilité dans les préavis, auquel est intégré un résumé de l'évaluation de la durabilité. La direction du projet transmet le rapport complet à la Municipalité et à la commission ad hoc.
- Notons que rendre les résultats publics peut s'avérer contre-productif ; des personnes n'ayant pas participé à l'évaluation pourraient en effet mal interpréter certains commentaires.
- D'autre part, il est recommandé de rédiger une synthèse écrite qui inclut la pesée des intérêts, remet les résultats de l'évaluation dans le contexte communal et en perspective avec la vision à long terme de la Commune. Ce texte peut par exemple être celui qui figure dans le paragraphe « durabilité » du préavis.
- Transmettre chaque rapport d'évaluation complet à la personne responsable du processus pour information et archivage permet de développer une culture commune de l'analyse et de capitaliser les expériences.

► Chapitre-type préavis

3. Mener des évaluations pilotes

Une fois que la Municipalité a validé la procédure, le porteur ou la porteuse de la procédure lance une phase pilote afin que l'équipe d'évaluation se forme et prenne l'outil en main.

L'équipe évalue ensuite quelques projets. Pour une bonne prise en main de l'outil, mieux vaut choisir des projets aux limites bien définies, avec des impacts très concrets, comme une rénovation de bâtiment communal, un projet lié à la mobilité ou à la rénovation de l'éclairage public. Il est beaucoup plus difficile d'évaluer les impacts de projets stratégiques ou conceptuels comme un plan climat.

Au cours d'un atelier organisé après ces évaluations pilotes, l'équipe adapte la liste des critères de pertinence et leur seuil (nombre de personnes touchées, montant financier, etc.), ainsi que le nombre de critères auquel le projet doit répondre pour qu'une analyse soit obligatoire. Ensuite, elle teste ces critères sur le portfolio des projets des trois dernières années pour finaliser ses choix. Les seuils sont bien sûr fixés en fonction de la réalité de la Commune et des ressources à disposition pour les analyses.

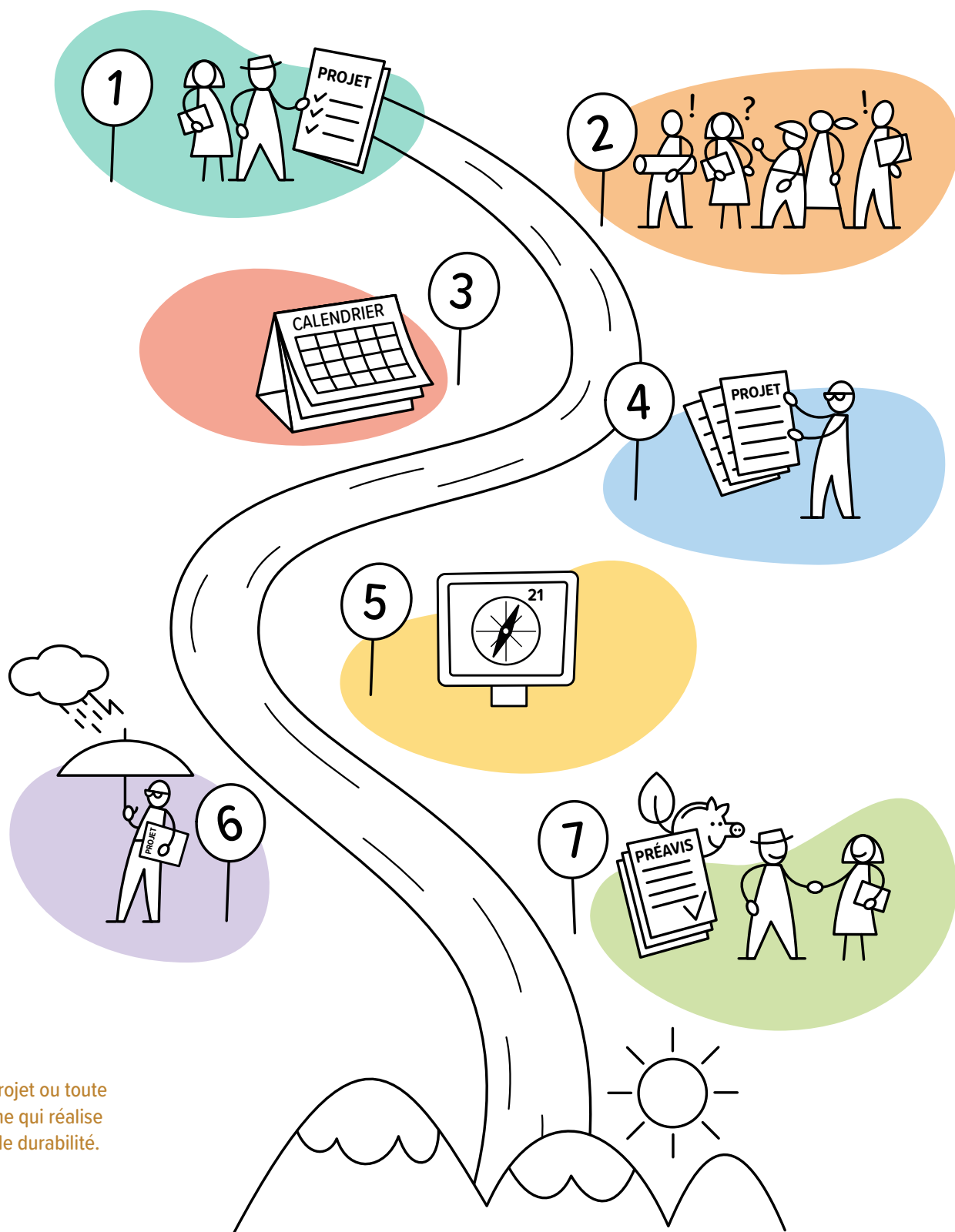
4. Officialiser la procédure d'évaluation de la durabilité

Enfin, l'équipe adapte la procédure de mise en œuvre et la soumet à la Municipalité sous la forme d'une directive ou d'une adaptation du règlement communal.

► Modèle de directive

C | COMMENT ÉVALUER UN PROJET

Cette fiche décrit comment se déroule l'évaluation de la durabilité d'un projet.



Public cible

Chef-fes de projet ou toute autre personne qui réalise une analyse de durabilité.



1. Je vérifie si mon projet doit être évalué

Je vérifie si mon projet remplit le minimum de critères choisis par ma Commune et qui rendent l'évaluation obligatoire. Ces critères peuvent être une sélection dans la liste suivante :

- fait l'objet d'un préavis ;
- concerne un grand nombre de personnes ;
- a des conséquences et impacts à long terme (10 ans ou plus) ;
- a des impacts sur une portion de territoire importante (un quartier ou plus) ;
- a des conséquences financières importantes pour la Commune (investissement unique de CHF X ou charges annuelles récurrentes de CHF Y) ;
- a des conséquences importantes sur des projets futurs ;
- a des impacts financiers importants pour des tiers ;
- provoque des conflits d'objectifs internes ou avec d'autres projets ou stratégies de la Commune.

Note: cette liste de critères est à adapter selon les critères de décisions choisis par votre Commune et qui figurent par exemple dans la directive correspondante.

2. Je rassemble l'équipe d'évaluation

Pour une évaluation réellement pertinente, mieux vaut travailler en équipe pluridisciplinaire avec au minimum trois personnes. Les divers points de vue et expertises contribuent à la qualité de l'évaluation.

Qui doit participer ?

Moi, en tant que direction de projet, car je suis la personne qui connaît le mieux mon projet ; je peux ensuite directement intégrer les résultats de l'analyse dans la suite du projet.

Qui complète l'équipe ?

- Des personnes invitées, issues de disciplines différentes
- Des expert-es métiers identifiés dans la Commune
- Un groupe de personnes nommées par la Commune pour la réalisation d'analyses de durabilité



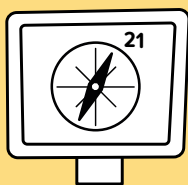
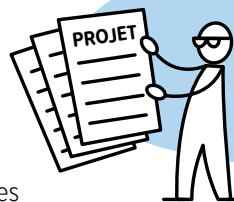
3. Je planifie les analyses

Le meilleur moment pour l'analyse se situe pendant la phase de conception du projet, lorsque ce dernier est assez avancé pour en connaître les grands axes, mais qu'il reste une marge de manœuvre suffisante pour l'adapter selon les résultats de l'analyse. Le projet peut ainsi démarrer sur de bonnes bases. Après modifications, une deuxième analyse sert à préparer la validation politique.

Ensuite, j'ai la possibilité de refaire une analyse pendant la mise en œuvre du projet pour « corriger le tir » en cours de route et une fois le projet terminé pour réaliser un bilan.

4. Je transmets la documentation à l'équipe de projet

En organisant une séance préparatoire présentant le projet, j'ai plus de chances d'avoir une équipe bien préparée lors de l'évaluation. Un e-mail avec des pièces jointes décrivant le projet risque de ne pas être lu.



5. Je mène la séance plénière de discussion

Au cours d'une séance de discussion de deux à trois heures, toute l'équipe remplit l'évaluation. Idéalement, l'outil est projeté sur l'écran – qu'il s'agisse de Boussole21 ou d'un autre.

En tant que direction du projet, j'apporte mes connaissances du projet et mes questionnements. Les autres participant-es partagent leur expertise et leur regard extérieur.

La personne qui gère la discussion applique les règles nécessaires à un bon dialogue : être factuel, ne pas hésiter à être critique tout en restant constructif, rester concis, poser éventuellement des règles de confidentialité.

Lors de l'analyse – et pour chacun des critères –, l'équipe :

- justifie l'évaluation de l'impact ;
- détaille le potentiel d'amélioration du projet ;
- formule des observations et des recommandations concrètes.

Ce sont ces éléments qui apportent la vraie plus-value à l'analyse.

Après la séance, je relis et corrige le rapport, puis je le diffuse à l'équipe du projet.

6. J'adapte le projet

Après l'analyse, j'améliore le projet pour réduire les impacts négatifs et minimiser tout risque identifié qui pourrait engendrer un dépassement du temps ou du budget, ou le non-respect du cahier des charges.

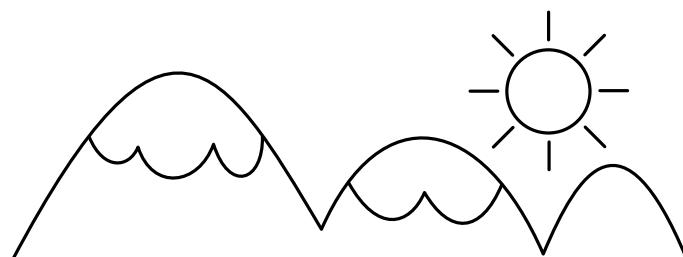


7. Je dépose mon projet à la Municipalité

J'intègre un résumé de l'analyse du projet dans le préavis.

8. La Municipalité diffuse les résultats

La Municipalité transmet soit l'analyse complète, soit la synthèse à la commission ad hoc. Grâce à ce travail, le projet est analysé sous tous les angles. Les décisions politiques peuvent désormais être prises de manière éclairée.



IMPRESSUM

Pilotage

Amandine Miéville, Canton de Vaud

Gaël Gillabert, Canton de Vaud

Colin Jequier, Ville de Prilly

Silli Mona, Ville d'Yverdon-les-Bains

Jessica Renel, Ville de Vevey

Partenaires

Communes de Blonay-St-Légier, Bussigny, Ecublens,
Epalinges, Lausanne, Montreux, Morges, Orbe, Prilly, Pully,
Renens, St-Sulpice, Vevey et Yverdon-les-Bains.

Rédaction

Valérie Hill, Green Minded

Marc Münster, sanu future learning sa

Graphisme

Philippe Casse, Oïkom

Ce guide explique pourquoi et comment mettre en place l'évaluation de la durabilité dans votre Commune.

L'évaluation de la durabilité permet de réduire les impacts négatifs d'un projet et d'en identifier les aspects à améliorer, en plus de faciliter la prise de décision. D'autre part, elle fournit un argumentaire qui permet de mieux défendre le projet et d'expliquer les choix retenus, notamment lorsqu'un préavis est soumis au Conseil communal.