

ROUTE 2030

Institut Fédéral pour le Développement Durable

Syllabus

Le développement durable dans la pratique fédérale

Guide de lecture

Ce syllabus soutient les administrations fédérales à comprendre et à intégrer le développement durable dans leurs dossiers, réglementations, programmes, projets et services. Il se concentre sur la manière dont les SPF peuvent intégrer le développement durable dans l'exercice de leurs missions sociétales : dans les choix posés lors de la préparation et de la mise en œuvre de la réglementation, dans le développement de programmes et de projets, ainsi que dans la prestation de services aux citoyens, aux organisations et aux entreprises.

Le développement durable n'est pas un « thème supplémentaire » à côté d'autres priorités, mais une manière de rendre l'action publique plus robuste, plus cohérente et mieux préparée pour l'avenir. Il aide à tenir compte de manière systématique des effets sociaux, économiques et environnementaux, ici et ailleurs, à court comme à long terme, et à mieux identifier les effets inattendus ou les tensions possibles entre objectifs.

Le syllabus part d'une base commune - notions, principes et cadres - puis évolue vers l'application concrète : comment traduire le développement durable dans les dossiers, les choix, les processus et la coopération ? L'accent est mis sur l'utilité pratique : un langage clair, des exemples reconnaissables et des méthodes directement mobilisables.

Public cible

- Collaborateurs des SPF/SPP et des institutions fédérales
- Fonctionnaires chargés des politiques, chefs de projet, gestionnaires de dossiers et services de soutien
- Coordinateurs DD et collègues qui traitent des questions de durabilité dans leur travail

Objectifs d'apprentissage

Après avoir parcouru ce syllabus, vous serez en mesure de :

- expliquer le concept de développement durable (concepts, principes, 3P/5P)
- identifier sa pertinence pour les compétences et instruments fédéraux
- utiliser l'Agenda 2030 et les Objectifs de développement durable comme cadre pour repérer les synergies et les effets secondaires
- situer le cadre réglementaire et institutionnel, de l'international à l'européen puis au fédéral
- traduire le développement durable dans des propositions de politique, des réglementations, des programmes, des projets et d'autres actions fédérales, en passant de la conformité à la création de valeur
- utiliser des outils pratiques pour rendre visibles les impacts, les synergies et les risques

Guide de lecture

Le syllabus est structuré en sept chapitres, qui peuvent être lus de manière linéaire ou utilisés séparément :

1. Développement durable: notions clés et principes

Cadre de référence : définition, trois dimensions, cinq dimensions et pertinence pour le contexte fédéral.

2. Agenda 2030 et ODD: une boussole stratégique

Les ODD comme langage commun, les liens entre objectifs, la lutte contre les silos et l'application aux choix et dossiers.

3. Cadre réglementaire : obligation minimale, marge de manœuvre maximale

Références internationales et européennes, obligations fédérales et utilisation stratégique de ce cadre.

4. Cadre institutionnel : plus forts ensemble

Qui fait quoi ? (CIDD, CFDD, équipe DD du Bureau fédéral du Plan, IFDD, SPF et cellules DD) et pourquoi la coopération est essentielle.

5. **Développement durable dans les politiques publiques** Comment
intégrer le développement durable dans le processus de travail : de la définition du problème à la mise en œuvre et au suivi (y compris les réflexes minimaux en matière de développement durable et les obstacles courants)
6. **Instruments pratiques et soutien** Méthodes concrètes et
soutien disponible auprès de l'IFDD (notamment les manuels Stratégie et Plan d'action)
7. **Le développement durable comme opportunité commune** De la réflexion
individuelle à une culture organisationnelle, avec une auto-évaluation et un mini-plan d'action.

Chaque chapitre théorique se termine par quelques questions de réflexion. Elles permettent de vérifier la compréhension des notions essentielles et d'examiner leur application dans votre propre contexte professionnel.

Table des matières

Le développement durable dans la pratique fédérale	1
Guide de lecture	2
Public cible	2
Objectifs d'apprentissage	2
Guide de lecture	2
1. Développement durable : notions clés et principes	5
1.1. Qu'est-ce que le développement durable ?	5
1.2. Pourquoi le développement durable est-il pertinent pour l'autorité fédérale ?	6
2. Agenda 2030 et ODD : une boussole stratégique	8
2.1. L'Agenda 2030 comme langage commun	8
2.2. Les ODD comme cadre pour les choix stratégiques	9
2.3. Outil pratique : le cercle des ODD	10
3. Cadre réglementaire : obligation minimale, marge de manœuvre maximale	13
3.1. Cadre international et européen	13
3.2. Cadre fédéral et obligations pour les SPF	14
3.3. Cadres stratégiques de politique de développement durable	17
3.4. De « respecter » à « créer de la valeur »	18
4. Cadre institutionnel : plus forts ensemble	21
4.1. Qui fait quoi au niveau fédéral ?	21
4.2. L'IFDD comme acteur de soutien et de facilitation	22
5. Le développement durable dans le fonctionnement quotidien	25
5.1. Le développement durable dans le processus de travail	25
5.2. Qu'est-ce qu'un réflexe durable minimal ?	28
5.3. Pièges fréquents	29
6. Outils pratiques et accompagnement	29
6.1. Quel instrument utiliser et quand ?	29
6.2. Application	30
6.3. Soutien et outils de l'IFDD	41
7. Le développement durable comme opportunité commune	42
Bibliographie	43
Annexe I. Auto-évaluation rapide	45

1. Développement durable : notions clés et principes

Le développement durable est une notion fréquemment utilisée, mais qui n'est pas toujours interprétée de la même manière. Dans un contexte fédéral, il est important de disposer d'une base commune : qu'entendons-nous exactement par développement durable, pourquoi est-il pertinent et que signifie-t-il concrètement pour les politiques et les projets ?

Ce chapitre présente les notions et principes fondamentaux qui servent de base au reste du syllabus.

1.1. Qu'est-ce que le développement durable ?

Une définition de référence

Le développement durable consiste à réaliser un progrès sociétal sans compromettre les possibilités des générations futures.

La définition la plus citée provient du rapport Brundtland des Nations Unies (1987) : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. »

Cette notion est liée à deux concepts :

- le concept de « besoins », en particulier les besoins essentiels des plus démunis, auxquels il convient d'accorder la plus grande priorité ;
- l'idée des limites imposées par l'état de nos techniques et de notre organisation sociale à la capacité de l'environnement de répondre aux besoins actuels et futurs.

Le développement durable consiste donc essentiellement à rechercher un équilibre entre la justice sociale et ce que la planète peut supporter. Il invite à regarder au-delà du court terme et de son propre contexte.

Ancrage de la définition en Belgique

Le développement durable est également ancré dans la législation belge. La loi du 5 mai 1997 relative à la coordination de la politique fédérale de développement durable reprend la définition de Brundtland et souligne qu'il s'agit d'un processus dynamique de changement.

« Le développement qui répond aux besoins de la génération actuelle sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Sa mise en œuvre exige un processus de transformation dans lequel l'utilisation des ressources, l'orientation des investissements, le développement technologique et les structures institutionnelles sont adaptés de manière à répondre aux besoins présents tout en préservant ceux des générations futures. »

L'article 7bis de la Constitution belge, introduit en 2007, inscrit le développement durable comme mission de l'ensemble des autorités belges.

« Dans l'exercice de leurs compétences respectives, l'État fédéral, les communautés et les régions poursuivent les objectifs du développement durable dans ses dimensions sociale, économique et environnementale, en tenant compte de la solidarité entre les générations. »

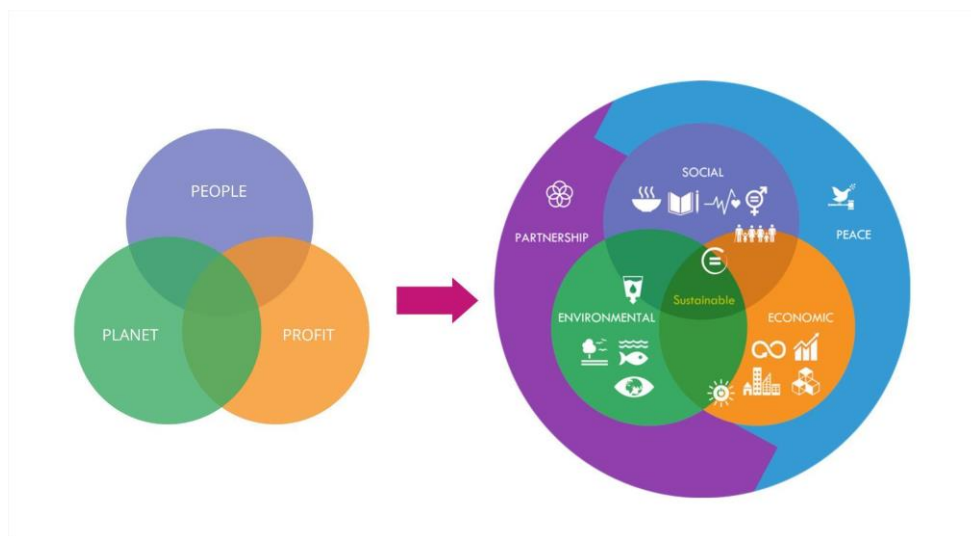
Des 3 P aux 5 P : le développement durable comme modèle systémique

Le développement durable est souvent expliqué à l'aide de la Triple Bottom Line ou des 3 P : le progrès doit être économiquement, socialement et écologiquement responsable.

- **People** : bien-être, inclusion et justice sociale
- **Planet** : environnement, climat et biodiversité

- **Profit** : économie, emploi et innovation

L'idée centrale est que ces dimensions ne sont pas séparées. Une mesure n'est durable que si elle tient simultanément compte des trois dimensions.



Dans la pratique, ce modèle a parfois été interprété de manière trop étroite, comme s'il s'agissait de trois piliers distincts. Avec l'Agenda 2030, le cadre a donc été élargi à cinq dimensions :

- **People** : vie digne, santé, éducation et égalité
- **Planet** : protection des écosystèmes et du climat
- **Prosperity** : prospérité et opportunités économiques dans les limites planétaires
- **Peace** : sécurité, État de droit et institutions fortes et transparentes
- **Partnership** : coopération entre autorités, secteurs et pays

Cette extension souligne que le développement durable ne porte pas seulement sur ce que nous voulons atteindre, mais aussi sur la manière dont nous le faisons. Sans bonne gouvernance ni coopération, il n'est pas réalisable. Il ne s'agit donc pas d'une addition de piliers, mais d'une approche systémique dans laquelle les politiques, les institutions et la coopération occupent une place centrale.

1.2. Pourquoi le développement durable est-il pertinent pour l'autorité fédérale ?

Le développement durable n'est plus un concept abstrait : il répond à des vulnérabilités structurelles de notre modèle sociétal.

Notre société est confrontée à des défis interdépendants, notamment :

- la surconsommation de ressources
- le changement climatique et la perte de biodiversité
- les inégalités sociales
- les dépendances économiques
- la pensée à court terme dans les investissements

Cela nécessite non seulement de l'optimisation, mais parfois aussi une transformation : d'autres modes de production et de consommation, d'autres logiques d'investissement et d'autres arbitrages politiques.

L'autorité fédérale dispose de leviers importants ayant un impact large et durable, tels que la fiscalité, la sécurité sociale, la santé, la justice, les normes de produits et la réglementation, la représentation

internationale, la sécurité et la gestion de crise. Le développement durable n'est donc pas un objectif supplémentaire, mais une manière d'utiliser ces leviers de façon plus cohérente et tournée vers l'avenir.

Le développement durable comme grille de lecture des politiques

Le développement durable n'est pas une couche politique supplémentaire, mais une grille de lecture : une manière d'aborder les politiques et les projets de façon plus large et plus cohérente.

Il aide à :

- intégrer les effets à long terme
- voir les liens entre domaines politiques
- évaluer de manière intégrée les impacts sociaux, économiques et environnementaux, ici comme ailleurs

Cela conduit à des politiques mieux étayées et plus cohérentes, à une meilleure appréciation des risques et des effets à long terme, ainsi qu'à une utilisation plus efficace des moyens. Les choix deviennent ainsi plus robustes dans un contexte d'incertitude et d'attentes sociétales complexes.

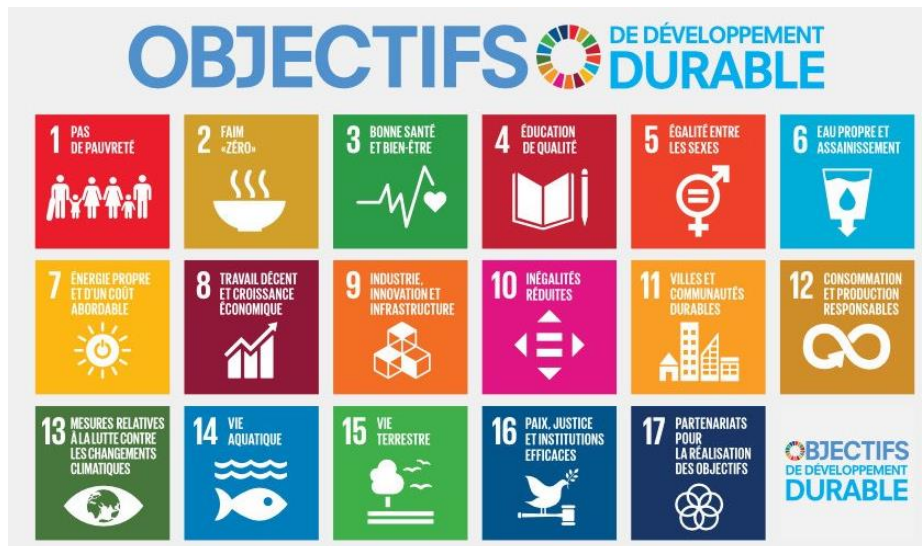
Auto-évaluation rapide

1. Comment expliqueriez-vous le développement durable en une phrase à un collègue ?
2. Quelle est la différence entre les 3 P et les 5 P, et pourquoi cette extension est-elle pertinente dans un contexte fédéral ?
3. Donnez un exemple de mesure qui « fonctionne » économiquement, mais qui n'est pourtant pas durable. Pourquoi ?
4. Quels sont les deux types d'effets le plus souvent oubliés dans les dossiers (social, écologique, gouvernance, samenwerking...) ?
5. Quel levier fédéral (par ex. fiscalité, législation...) retrouvez-vous le plus dans votre travail ?
6. Quelle question voudriez-vous désormais poser systématiquement lors du lancement d'un nouveau dossier ?

2. Agenda 2030 et ODD : une boussole stratégique

L'Agenda 2030 des Nations Unies est aujourd'hui le cadre international le plus utilisé en matière de développement durable. Pour l'autorité fédérale, il ne s'agit pas d'un document abstrait de l'ONU, mais d'un outil stratégique permettant d'aborder les défis sociétaux de manière intégrée et de préparer les politiques pour l'avenir.

Les ODD offrent **un langage partagé** et une boussole qui aide à structurer les choix, renforcer la coopération et rendre visible l'impact sociétal.



2.1. L'Agenda 2030 comme langage commun

L'Agenda 2030 est un plan d'action mondial adopté en 2015 par tous les États membres des Nations Unies, dont la Belgique. Il comprend 17 Objectifs de développement durable (ODD), déclinés en 169 cibles, qui forment ensemble une vision large du développement durable.

L'Agenda 2030 se distingue par le fait qu'il est :

- **universel** : il s'applique à tous les pays
- **intégré** : les dimensions sociales, économiques et environnementales sont examinées ensemble
- **orienté vers l'avenir** : il comporte une perspective claire à long terme
- **axé sur le changement systémique** : les défis sociétaux sont envisagés dans leurs interactions

Les ODD ne constituent pas une liste de contrôle de 17 thèmes distincts. Ils forment un système cohérent et un agenda indivisible dans lequel les objectifs s'influencent mutuellement. Un progrès sur un ODD ou une cible peut contribuer à d'autres objectifs, mais peut aussi créer des impacts négatifs.

Exemple : Les investissements dans l'innovation agricole et la production alimentaire peuvent accroître la productivité des agriculteurs et contribuer à la sécurité alimentaire (ODD 2.3 et 2.4), ce qui permet à son tour de réduire la pauvreté (ODD 1.2) et de créer des opportunités économiques (ODD 8.5). À l'inverse, des pratiques agricoles non durables peuvent entraîner une pollution de l'eau (ODD 6.3) et une perte de biodiversité (ODD 15.5). Cet exemple montre que les progrès réalisés dans le cadre d'un objectif ne peuvent être envisagés indépendamment de leurs effets sur les autres ODD et leurs cibles.

Les ODD aident à rendre ces relations explicites.

Éviter les silos

Dans les administrations et les politiques, le risque de fonctionner en silos est important : chaque service se concentre sur sa propre compétence, avec une attention limitée pour les effets secondaires.

Les ODD permettent de dépasser cette logique en invitant à poser des questions plus larges :

- quelles sont les conséquences sociales ?
- quel est l'impact sur l'environnement et la santé ?
- quels groupes en bénéficient ou non ?
- comment cela influence-t-il d'autres objectifs politiques ?

Ils constituent donc un outil utile pour rendre les politiques plus intégrées et plus cohérentes.

2.2. Les ODD comme cadre pour les choix stratégiques

Les ODD ne sont ni une checklist ni une liste à cocher. Ils aident à mieux étayer les choix stratégiques et peuvent être utilisés comme cadre de réflexion à différentes étapes d'un dossier ou d'un projet.

Lors de la clarification de l'objectif

- Quel problème sociétal voulons-nous traiter ?
- Quels ODD y sont le plus directement liés ?
- Que voulons-nous atteindre à plus long terme ?

Une analyse détaillée n'est pas nécessaire. Il suffit d'identifier deux ou trois ODD et/ou cibles réellement centraux. Cela permet de préciser à quoi la mesure veut fondamentalement contribuer.

Pour regarder au-delà de son propre objectif

- Ce dossier influence-t-il aussi la santé, les inégalités ou le climat ?
- Certains groupes pourraient-ils être désavantagés ?
- Des effets inattendus peuvent-ils apparaître dans d'autres domaines ?

Parfois, les objectifs se renforcent mutuellement : une mesure climatique peut aussi produire des bénéfices pour la santé. Parfois, ils entrent en concurrence : la croissance économique peut accroître la pression sur les ressources naturelles. Les ODD aident à rendre ces liens visibles.

Lors de la comparaison des options

- Quelle option produit l'impact positif le plus large ?
- Quelle option entraîne le moins d'effets secondaires négatifs ?
- Quelle option est la plus tournée vers l'avenir ?
- Qui gagne et qui risque de perdre ?

Il ne faut pas nécessairement construire un tableau complexe : l'essentiel est de réfléchir consciemment aux effets plus larges.

Lors du suivi

- Qu'est-ce qui doit changer concrètement ?
- Comment saurons-nous que nous progressons ?
- Quels risques devons-nous surveiller ?

En résumé, les ODD aident à :

- Clarifier votre objectif
- Regarder au-delà de votre propre compétence ;
- Mieux étayer les choix ;
- Organiser un suivi plus ciblé.

Ils ne rendent pas un dossier plus complexe : ils permettent surtout de rendre les relations visibles.

2.3. Outil pratique : le cercle des ODD

Le cercle des ODD est un outil de réflexion simple permettant d'examiner l'impact plus large qu'un dossier, un projet ou une mesure peut avoir. Vous placez votre dossier au centre du cercle et analysez les ODD qu'il influence, directement ou indirectement.

Objectif

L'exercice permet de :

- regarder au-delà de l'objectif principal
- voir les liens entre objectifs
- détecter à temps les tensions possibles
- faire des choix plus conscients

Le but n'est pas la perfection, mais la compréhension.

Quand utiliser cet exercice ?

- au lancement d'un nouveau dossier
- pour un appel à subventions ou une réforme
- lors de la préparation d'un projet
- en réunion d'équipe pour discuter des interactions

1. Placez votre dossier au centre

Choisissez un dossier ou un projet concret en lien avec votre travail quotidien. Inscrivez-le clairement au centre du cercle des ODD.

Soyez le plus concret possible :

- **À éviter :** « Politique climatique »
- **Préférez :** « Interdiction de l'utilisation de certains pesticides afin de protéger l'environnement et la santé. »

2. Identifiez les ODD et/ou les cibles prioritaires

Quels sont les ODD et les cibles qui constituent l'objectif direct de ce dossier ? Il s'agit de ses ambitions principales.

Identifiez au maximum **trois ODD et/ou cibles**.

3. Identifiez les effets secondaires

Élargissez maintenant votre réflexion. Sur quels autres ODD et/ou quelles autres cibles ce dossier peut-il avoir un impact, positif ou négatif ?

4. Analysez les interactions

Allez maintenant un pas plus loin.

- Certains ODD et/ou certaines cibles se renforcent-ils mutuellement (**synergies**) ?
- Certains objectifs peuvent-ils entrer en conflit (**compromis – trade-offs**) ?
- Existe-t-il des interdépendances ?
- Cette étape vous aide à développer une vision systémique des enjeux.

5. Définissez deux points d'attention

- **Une synergie** à renforcer.
- **Un risque** à limiter.

L'exercice devient ainsi concret et orienté vers l'action !

Modèle - cercle des ODD



Utilisez le centre pour décrire votre dossier. Notez autour du cercle les effets positifs, les effets négatifs, les synergies et les arbitrages à examiner.

Auto-évaluation rapide

1. Pourquoi les ODD sont-ils davantage qu'une liste de 17 thèmes ?
2. Que signifient les synergies et les arbitrages entre ODD ? Donnez un exemple.
3. Comment les ODD aident-ils à éviter le fonctionnement en silos dans les administrations ?
4. À quelle étape d'un dossier le cercle des ODD vous semblerait-il le plus utile ?

3. Cadre réglementaire : obligation minimale, marge de manœuvre maximale

Le développement durable n'est pas une ambition facultative. Il est ancré dans des engagements internationaux, des accords européens et des obligations fédérales. Ce cadre laisse en même temps la possibilité d'utiliser la durabilité comme levier stratégique pour améliorer les choix politiques.

Ce chapitre présente le cadre réglementaire et montre comment passer du respect des obligations à l'utilisation active du développement durable comme instrument de politique publique.

3.1. Cadre international et européen

Le développement durable est solidement ancré dans les accords internationaux et européens. Pour les agents fédéraux, ce cadre n'est pas un arrière-plan abstrait : c'est une référence concrète pour les politiques, la coopération et le rapportage.

Le cadre international : orientation mondiale et engagements communs

L'Agenda 2030 des Nations Unies constitue le cadre international central (<https://sdgs.un.org/2030agenda>). D'autres accords internationaux ciblent des défis mondiaux spécifiques :

- **Climat** : accords internationaux tels que l'Accord de Paris (2015) sous la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, par lesquels les pays s'engagent à limiter le réchauffement et à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.
- **Biodiversité et nature** : accords visant la conservation et la restauration des écosystèmes, notamment la Convention sur la diversité biologique et le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal (2022).
- **Droits humains** : conventions internationales protégeant les droits fondamentaux, telles que la Déclaration universelle des droits de l'homme, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels.
- **Normes du travail et travail décent** : normes internationales développées au sein de l'Organisation internationale du Travail, dont les conventions fondamentales sur la liberté d'association, l'interdiction du travail des enfants et la non-discrimination.

Ensemble, ces cadres orientent les choix nationaux et soulignent que le développement durable comporte des dimensions écologiques, sociales, économiques et institutionnelles.

Le cadre européen : de la vision aux politiques et à la réglementation

L'Union européenne joue un rôle clé dans la traduction du développement durable en politiques et en réglementation. Pour les administrations fédérales, ce cadre est particulièrement pertinent : il donne une orientation et détermine de plus en plus les conditions dans lesquelles les politiques sont élaborées.

Du développement durable aux priorités européennes ([Priorities 2024-2029 - European Commission](#))

Le développement durable est un principe fondamental de l'Union européenne, ancré dans les traités. L'Agenda 2030 et les ODD demeurent une référence importante.

Pour la période 2024-2029, la Commission européenne met toutefois davantage l'accent sur : la compétitivité, la politique industrielle et l'autonomie stratégique. Des initiatives comme le Clean Industrial Deal illustrent cette évolution : la durabilité reste présente, mais elle est plus souvent reliée à la résilience économique et au contexte géopolitique.

Le Green deal européen comme cadre structurel

Le Pacte vert pour l'Europe demeure le cadre structurel central de la transition vers une économie durable. Son objectif est de rendre l'Europe climatiquement neutre d'ici 2050, en tenant compte des dimensions économiques et sociales.

Les cadres international et européen forment un ensemble directeur. Ils déterminent non seulement les ambitions, mais aussi, de plus en plus, les règles du jeu dans lesquelles les politiques sont développées et mises en œuvre.

3.2. Cadre fédéral et obligations pour les SPF

Pour les autorités fédérales, les principes du développement durable sont concrétisés par la **loi du 5 mai 1997 relative à la coordination de la politique fédérale de développement durable**, qui constitue la base institutionnelle de la stratégie fédérale de développement durable ainsi que du cycle de planification et de rapportage qui l'accompagne.

Liens utiles vers la législation

- [Article 7bis de la Constitution belge](#)
- [Loi du 5 mai 1997 relative à la coordination de la politique fédérale de développement durable \(version consolidée\)](#)

L'article **7bis de la Constitution** prévoit que l'État fédéral, les communautés et les régions poursuivent les objectifs du développement durable dans l'exercice de leurs compétences respectives. Cela implique que toute politique publique tienne compte :

- des impacts sociaux ;
- des impacts environnementaux ;
- des impacts économiques ;
- des conséquences pour les générations futures.

Pour les autorités fédérales, cette obligation est précisée par la **loi du 5 mai 1997 relative à la coordination de la politique fédérale de développement durable**.

Cette loi :

- inscrit le développement durable comme une mission structurelle de l'autorité fédérale ;
- organise la coopération entre les administrations ;
- prévoit la planification stratégique, le suivi et le rapportage ;
- crée des organes de coordination et d'avis, notamment la **Commission interdépartementale du Développement durable (CIDD)** et le **Conseil fédéral du Développement durable (CFDD)**.

La mise en œuvre de cette loi est précisée par plusieurs arrêtés royaux. Ainsi, l'**Arrêté royal du 22 septembre 2004 portant création des cellules de développement durable** définit la composition, les missions et le fonctionnement des cellules de développement durable au sein des services publics fédéraux. Il précise également le contenu des plans d'action de développement durable que les organisations fédérales sont tenues d'élaborer.

Par ailleurs, l'**Arrêté royal du 18 juillet 2013 portant fixation de la Vision stratégique fédérale à long terme de développement durable** établit la vision fédérale à long terme. Cette vision constitue le cadre de référence de la politique fédérale de développement durable et fixe les objectifs à long terme qui orientent la stratégie fédérale en la matière.

Enfin, l'**Analyse d'Impact de la Réglementation (AIR)** constitue également un instrument essentiel pour intégrer le développement durable dans les politiques fédérales. Inscrite dans le cadre réglementaire fédéral, elle impose aux décideurs d'évaluer de manière systématique les incidences économiques, sociales et environnementales des nouveaux projets de réglementation, conformément aux principes du développement durable.

Liens utiles vers la législation consolidée

- [Arrêté royal du 22 septembre 2004 portant création des cellules de développement durable au sein des services publics fédéraux, des services publics fédéraux de programmation et du Ministère de la Défense \(version consolidée\)](#)
- [Arrêté royal du 18 juillet 2013 portant fixation de la Vision stratégique fédérale à long terme de développement durable \(version consolidée\)](#)

Ensemble, ces règles transforment le développement durable d'un principe abstrait en un processus concret de politique publique.

Quelles sont les implications concrètes pour les administrations fédérales ?

Pour les administrations fédérales, ce cadre signifie que le développement durable ne constitue pas une mission distincte, mais qu'il fait partie intégrante de la manière dont les politiques sont préparées, mises en œuvre et évaluées.

Les obligations découlant de la **loi du 5 mai 1997** et de ses arrêtés d'exécution garantissent que le développement durable est intégré de manière systématique dans le fonctionnement de chaque service public fédéral (SPF).

Au minimum, les administrations sont tenues de :

- contribuer au **suivi** et au **rapportage** de la politique fédérale de développement durable ;
- participer à la coordination interdépartementale, notamment au sein de la **Commission interdépartementale du Développement durable (CIDD)** ;
- contribuer à la mise en œuvre du **Plan fédéral de Développement durable (PFDD)** et aux objectifs de la **Vision stratégique fédérale à long terme de développement durable**, au moyen d'une approche transversale ;
- intégrer le développement durable dans la préparation et la mise en œuvre des politiques, notamment au travers du **plan d'action de développement durable** de leur SPF ;
- utiliser l'**Analyse d'Impact de la Réglementation (AIR)**. Depuis l'intégration des différentes analyses d'impact ex ante dans un formulaire AIR unique, les incidences économiques, sociales et environnementales des projets de réglementation doivent être identifiées dès le début du processus de préparation. Ce formulaire favorise également la concertation entre les experts concernés avant la transmission du projet au niveau politique.

Concrètement, ces obligations se traduisent par quatre dimensions complémentaires.

1. **Organisation**

Chaque administration dispose d'une **cellule de développement durable** ainsi que d'un **coordinateur du développement durable**. Cette organisation garantit que le développement durable est ancré de manière structurelle et ne dépend pas uniquement d'initiatives individuelles.

La coordination entre les administrations est assurée par la **Commission interdépartementale du Développement durable (CIDD)**, au sein de laquelle les SPF collaborent sur des thématiques communes (voir chapitre 4).

→ En pratique, cela signifie que chaque administration dispose d'une expertise interne et que la coopération entre administrations est organisée de manière permanente.

2. Planification et suivi

Les administrations élaborent des **plans d'action de développement durable** et rendent compte régulièrement de leur mise en œuvre.

→ Cette approche permet d'intégrer le développement durable dans une logique de planification, de suivi et d'amélioration continue, plutôt que de manière ponctuelle.

3. Instruments de politique publique

Plusieurs instruments structurent la politique fédérale de développement durable :

- **La Vision stratégique fédérale à long terme de développement durable** définit les objectifs sociétaux à atteindre à long terme et constitue le cadre stratégique de référence des politiques fédérales.
- **Le Plan fédéral de Développement durable (PFDD)** traduit cette vision à long terme en priorités politiques et en actions concrètes à moyen terme. Il assure la coordination des efforts fédéraux en matière de développement durable.
- **Les plans d'action de développement durable** des services publics fédéraux mettent en œuvre ces objectifs au sein de chaque organisation. Ils rassemblent les mesures, projets et engagements par lesquels chaque administration contribue à la stratégie fédérale.
- **L'Analyse d'Impact de la Réglementation (AIR)** soutient la préparation des politiques en évaluant, en amont, les incidences économiques, sociales et environnementales des nouveaux projets réglementaires. Elle permet ainsi d'intégrer les principes du développement durable dès la conception des mesures.

Ensemble, ces instruments permettent d'intégrer le développement durable à tous les niveaux de l'action publique fédérale : de la **Vision stratégique à long terme (VLT)** à la planification stratégique (**PFDD**), jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle (**plans d'action DD**) et à l'évaluation des nouvelles initiatives réglementaires (**AIR**).

4. Gestion interne de l'administration

Le développement durable ne concerne pas uniquement les politiques publiques ; il doit également être intégré dans le fonctionnement interne des administrations.

Cela comprend notamment :

- les marchés publics, y compris les achats durables ;
- la gestion environnementale interne ;
- l'intégration des objectifs de développement durable dans les instruments de gestion et de pilotage.

Cet ancrage organisationnel est d'ailleurs prévu par **l'Arrêté royal du 22 septembre 2004 portant création des cellules de développement durable**. Son **article 2, §4, c)** prévoit que le plan d'action annuel de chaque service fédéral doit comprendre des mesures relatives à la gestion durable de

l'organisation, notamment en matière de gestion environnementale interne et de marchés publics durables.

Le développement durable devient ainsi non seulement un objectif de politique publique, mais également un principe de gestion quotidienne des administrations fédérales.

Le développement durable est ainsi intégré à l'ensemble du cycle des politiques publiques: organisation – planification – élaboration des politiques – gestion interne.

Une marge d'adaptation pour chaque administration

Si le cadre légal fixe des attentes claires, il ne prescrit pas dans le détail la manière dont chaque SPF doit intégrer le développement durable.

Chaque administration conserve donc une marge de manœuvre pour définir :

- son niveau d'ambition et ses priorités ;
- les instruments qu'elle souhaite mobiliser ;
- l'intégration du développement durable dans ses processus internes ;
- les liens avec ses propres objectifs stratégiques.

Le cadre réglementaire constitue ainsi un socle commun, tout en laissant aux administrations la possibilité d'utiliser le développement durable comme un véritable levier stratégique.

3.3. Cadres stratégiques de politique de développement durable

Outre la réglementation, il existe également des cadres stratégiques qui orientent l'approche fédérale en matière de développement durable. Ils définissent les objectifs prioritaires et la manière dont le développement durable est concrètement intégré dans les politiques.

La **loi du 5 mai 1997 relative à la coordination de la politique fédérale de développement durable** met en place une **stratégie fédérale de développement durable** fondée sur le principe de l'amélioration continue. Cette stratégie permet d'atteindre progressivement les objectifs de politique publique grâce à un cycle d'apprentissage et d'amélioration continue, comparable à l'approche **PDCA (Plan-Do-Check-Act)**.

Au sein de cette stratégie, la **Vision stratégique fédérale à long terme de développement durable (VLT)** constitue le cadre de référence à long terme. Elle définit **55 objectifs** pour le développement de la société belge à l'horizon **2050**.

Le **Plan fédéral de Développement durable (PFDD)** traduit cette vision à long terme en priorités politiques concrètes et en objectifs intermédiaires pour une période de cinq ans. Il permet ainsi de mettre en œuvre progressivement les objectifs poursuivis tout en assurant leur suivi et leur adaptation lorsque cela s'avère nécessaire.

La préparation, la mise en œuvre et le suivi de la politique fédérale de développement durable sont coordonnés au sein de la **Commission interdépartementale du Développement durable (CIDD)**, qui réunit les représentants des services publics fédéraux.

Le **Bureau fédéral du Plan** soutient cette stratégie au moyen d'analyses scientifiques, de travaux prospectifs et de rapports d'évaluation consacrés au développement durable.

Par ailleurs, le **Conseil fédéral du Développement durable (CFDD)** contribue à cette stratégie en favorisant la participation de la société civile, des partenaires sociaux et des autres parties prenantes.

Ensemble, la Vision stratégique fédérale à long terme (VLT), le Plan fédéral de Développement durable (PFDD), les plans d'action de développement durable des administrations fédérales, les analyses du Bureau fédéral du Plan ainsi que la participation organisée par le CFDD constituent les principaux piliers de la stratégie fédérale de développement durable.

Dans le travail quotidien, vous ne serez généralement pas amené à utiliser directement ces documents stratégiques. Ils n'en demeurent pas moins essentiels, car ils :

- définissent le contexte dans lequel les dossiers sont élaborés ;
- orientent les choix politiques et les priorités ;
- permettent de relier les initiatives aux objectifs fédéraux plus larges ;
- renforcent la cohérence entre les administrations.

Ils constituent ainsi un cadre de référence qui permet de mieux positionner, justifier et étayer les politiques publiques.

Stratégie nationale de développement durable

À côté du cadre fédéral, il existe une [Stratégie nationale de développement durable](#). Elle vise à renforcer la coopération entre les différents niveaux de pouvoir - fédéral, Régions et Communautés - et à assurer une approche cohérente du développement durable en Belgique. Elle constitue également une référence dans le contexte international, notamment pour le suivi de l'Agenda 2030.

3.4. De « respecter » à « créer de la valeur »

La réglementation et les cadres stratégiques sont parfois vécus comme une formalité : « il faut encore écrire quelque chose sur la durabilité ». Pourtant, le développement durable va au-delà de la conformité. S'il n'est ajouté qu'à la fin d'un dossier, il reste formel. Pris en compte dès le départ, il contribue à des choix plus robustes.

La réglementation comme point de départ de meilleurs choix

Le cadre réglementaire peut être considéré comme une base minimale, mais aussi comme un outil pratique. Il permet de poser plus rapidement les bonnes questions :

- Quels effets ce choix a-t-il à long terme et ailleurs ?
- Quels effets secondaires sociaux, économiques ou environnementaux peut-il produire ?
- Où pouvons-nous créer des synergies avec d'autres objectifs politiques ?
- Quels risques ou opportunités risqueraient autrement d'être négligés ?

La réglementation devient ainsi un outil d'amélioration qualitative des politiques. Le développement durable passe de la logique « respecter les règles » à la logique « concevoir une politique qui sert plusieurs objectifs sociétaux à la fois ».

Le développement durable comme forme de gestion des risques

Type de risque	Exemples
Risques sociaux	exclusion, inégalités, perte d'adhésion
Risques écologiques	impact climatique, raréfaction des ressources, perte de biodiversité
Risques économiques	verrouillages, coûts futurs, dépendances
Risques de gouvernance	manque de transparence, implication insuffisante des parties prenantes, risque de réputation

Le développement durable ne doit pas constituer un processus supplémentaire. Aujourd'hui, de nombreuses administrations fédérales disposent déjà d'instruments de planification stratégique, de gestion des risques, de contrôle interne, de gestion de projets et de préparation des politiques publiques. Le développement durable peut être intégré dans ces instruments en accordant une attention systématique aux effets à long terme, à la cohérence entre les objectifs des politiques publiques ainsi qu'aux conséquences sociales, économiques et environnementales potentielles. De cette manière, le développement durable ne devient pas une mission distincte, mais une dimension de qualité des processus existants et de la prise de décision.

Ainsi, l'**Analyse d'Impact de la Réglementation (AIR)** permet de mettre en évidence les effets potentiels des choix politiques sur les personnes, l'environnement et l'économie. La gestion des risques aide à identifier les risques susceptibles d'affecter, à plus long terme, les objectifs sociétaux d'une organisation, tels que le changement climatique, la raréfaction des ressources, les tensions sociales ou les risques de réputation. Grâce à la **planification stratégique**, les organisations peuvent relier leurs propres priorités à des cadres plus larges, tels que les Objectifs de développement durable (ODD), la Stratégie fédérale de développement durable ou d'autres objectifs de politique publique. **Les systèmes de contrôle interne et de suivi** permettent de mesurer les progrès réalisés en matière de développement durable et d'adapter les actions lorsque cela s'avère nécessaire. Enfin, dans le cadre de la gestion de projets, une approche fondée sur le développement durable permet d'intégrer explicitement les parties prenantes, les effets indirects, les interdépendances et les impacts à long terme dans la prise de décision.

Le **5P-Check (People, Planet, Prosperity, Peace et Partnership)** constitue, dans ce contexte, un cadre de réflexion simple et pratique. Les cinq dimensions correspondent étroitement aux questions abordées dans ces instruments existants : quel est l'impact sociétal d'une mesure ? Quels risques comporte-t-elle ? Quels acteurs doivent être associés ? Et dans quelle mesure contribue-t-elle à un développement durable et tourné vers l'avenir ? Le **5P-Check** fait ainsi le lien entre le concept de développement durable et les pratiques quotidiennes de gestion et d'élaboration des politiques publiques.

Instrument	Lien avec le développement durable
AIR/RIA	impact sur l'économie, la société et l'environnement
Gestion des risques	identification des risques à long terme
Planification stratégique	lien avec les ODD et les objectifs fédéraux
Contrôle interne	suivi des objectifs de développement durable
Gestion de projet	intégration de l'impact et des parties prenantes

Auto-évaluation rapide

1. Quelle est la différence entre la conformité et l'utilisation stratégique du cadre réglementaire ?
2. Pourquoi le cadre européen influence-t-il souvent directement la marge de manœuvre fédérale ?
3. Pourquoi le monitoring et le rapportage deviennent-ils plus importants ? Donnez au moins deux raisons.
4. Quelle obligation ou structure fédérale de ce chapitre est la plus pertinente pour votre service ?
5. Comment utiliser la réglementation comme levier pour poser de meilleures questions dans un dossier ?
6. Quels risques apparaissent lorsque le développement durable n'est ajouté qu'à la fin d'un dossier ?

4. Cadre institutionnel : plus forts ensemble

Le développement durable n'est pas le thème d'un seul service ou d'un seul ministre. Il touche presque tous les domaines : mobilité, santé, énergie, économie, affaires sociales, budget, etc. Au niveau fédéral, il est donc organisé comme une responsabilité partagée. Chacun apporte une partie de la réponse et la coopération est donc cruciale.

4.1. Qui fait quoi au niveau fédéral ?

Le développement durable est un domaine transversal. Différents acteurs fédéraux jouent chacun un rôle dans la préparation, la coordination, l'exécution et le suivi.

- Décideurs politiques : déterminent les choix et priorités politiques
- Coordinateurs : assurent l'alignement, la coopération et le suivi
- Exécutants : traduisent le développement durable en mesures, projets et fonctionnement concret

Commission interdépartementale du développement durable (CIDD) : coordination entre administrations

La CIDD réunit des représentants des services publics fédéraux ainsi que des gouvernements des Communautés et des Régions. Elle soutient la concertation sur les priorités fédérales, l'alignement des contributions à la stratégie fédérale, le partage des connaissances, le suivi conjoint des initiatives liées aux ODD et la préparation du rapportage et de l'évaluation. Cette coordination limite la fragmentation et améliore la cohérence des choix.

Conseil fédéral du développement durable (CFDD) : avis et dialogue sociétal

Le CFDD est l'organe consultatif fédéral qui aborde le développement durable sous un angle sociétal plus large. Il réunit notamment des organisations environnementales et de développement, des syndicats, des employeurs, des organisations de jeunesse et de consommateurs ainsi que le monde scientifique. Des représentants des autorités participent aux travaux sans droit de vote.

- réunit différents acteurs - partenaires sociaux, société civile, experts, etc.
- formule des avis sur les choix et plans fédéraux
- stimule le dialogue entre l'autorité publique et la société

Le CFDD constitue ainsi un pont important entre la politique et les attentes sociétales, et contribue à élargir la perspective et à renforcer l'adhésion.

L'équipe Développement durable du Bureau fédéral du Plan : analyse et suivi

Le Bureau fédéral du Plan soutient l'autorité fédérale par des analyses économiques et sociétales. Au sein du Bureau du plan, l'équipe chargée du développement durable joue un rôle spécifique dans l'évaluation et l'appui scientifique de la politique de développement durable.

L'équipe chargée du développement durable :

- réalise des analyses et des prévisions à long terme
- apporte son soutien à l'élaboration de rapports sur les progrès réalisés (par exemple, les ODD)
- élabore et gère des indicateurs de développement durable
- recense les évolutions et les tendances

Elle fournit donc la base quantitative et analytique nécessaire à un suivi objectif et à des choix étayés.

Les services publics fédéraux : mise en œuvre dans la pratique

Dans leurs compétences, les SPF traduisent le développement durable dans les mesures et réglementations, les programmes et projets, les subventions et instruments financiers, ainsi que la gestion interne - achats, bâtiments, mobilité, ressources humaines, etc. C'est dans le fonctionnement quotidien de chaque administration que le développement durable devient concret.

Les cellules de développement durable : moteurs internes

Chaque service public fédéral, ainsi que la Défense, dispose d'une cellule de développement durable ou au minimum d'un responsable ou point de contact interne. Son rôle consiste à :

- Conseiller les propositions et projets
- Soutenir le rapportage et le suivi
- Stimuler la coopération interne
- Collecter et partager les bonnes pratiques
- Préserver la continuité au-delà des législatures.

Les cellules DD n'ont généralement pas de pouvoir décisionnel, mais elles jouent un rôle essentiel de moteur de contenu et d'organisation.

4.2. L'IFDD comme acteur de soutien et de facilitation

Dans le cadre institutionnel fédéral, l'IFDD occupe une position particulière. Il ne s'agit pas d'une administration sectorielle classique, mais d'un acteur transversal de soutien.

Mandat et position

Outre la préparation et l'exécution de la politique du ministre compétent, l'IFDD assure la coordination et le soutien de la politique fédérale de développement durable.

- facilite la coopération interdépartementale
- soutient les travaux de la CIDD
- contribue à la préparation et au suivi des trajectoires stratégiques fédérales
- développe et met à disposition une expertise
- suit les évolutions internationales et contribue à la préparation des positions belges dans les forums européens et multilatéraux

Ce que fait concrètement l'IFDD

L'IFDD ([Institut fédéral pour le développement durable | IFDD](#)) aide les fonctionnaires fédéraux à intégrer le développement durable dans les politiques et le fonctionnement de l'administration. Cela se fait de trois manières complémentaires.

- Connaissances et expertise : formations, publications, explications sur les ODD et les engagements internationaux.
- Outils et méthodes : instruments pratiques et lignes directrices pour intégrer le développement durable dans les politiques, projets et rapports.
- Coordination et mise en réseau : soutien de la CIDD et renforcement de la coopération et des échanges entre SPF.

Le développement durable dépasse les limites d'un seul domaine politique. Sans coordination, les mesures risquent de se contrecarrer et les synergies d'être manquées. Le cadre fédéral prévoit des structures, mais l'impact réel apparaît lorsque la coopération devient aussi une manière de travailler.

Concrètement, cela signifie :

- se concerter en temps utile avec les autres administrations
- établir des liens entre les différents domaines d'action
- rechercher des solutions communes et des synergies
- tenir compte des répercussions plus larges des choix politiques

Le développement durable nécessite donc non seulement des structures, mais aussi une culture de la coopération.

Auto-évaluation rapide

1. Quel rôle jouent la CIDD, le CFDD, l'équipe DD du Bureau fédéral du Plan et l'IFDD ? Résumez chacun en une phrase.
2. Pourquoi le développement durable est-il transversal par définition ?
3. Quelle est la différence entre la coordination et l'avis ?
4. Donnez un exemple de dossier où une concertation avec d'autres SPF ou avec les Régions est cruciale.
5. Qui est le premier point de contact logique dans votre contexte ?
6. Que signifie passer de la structure à la culture dans votre équipe ou organisation ?

Connaissances et expertise

Le **FIDO** met à la disposition des services publics fédéraux et des autres parties prenantes son expertise en matière de développement durable. À cette fin, il propose notamment :

- des formations ;
- des webinaires ;
- des séances d'information ;
- des publications et des exemples de bonnes pratiques ;
- des actions de sensibilisation consacrées au développement durable et aux **Objectifs de développement durable (ODD)**.

Outils et soutien méthodologique

Le **FIDO** développe et diffuse des outils destinés à rendre le développement durable concrètement applicable et accompagne les organisations dans leur mise en œuvre, notamment par :

- des outils relatifs aux **ODD** et d'autres instruments pratiques ;
- un accompagnement dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action de développement durable ;
- un soutien méthodologique pour l'intégration du développement durable dans les politiques publiques et la gestion des organisations.

Réseaux et collaboration

Le **FIDO** rassemble les expertises et les parties prenantes afin de soutenir la transition vers une société plus durable, notamment par :

- les groupes de travail de la **Commission interdépartementale du Développement durable (CIDD)** ;
- les échanges entre les cellules de développement durable ;
- des communautés de pratique (*communities of practice*) et des réseaux d'apprentissage ;
- la coopération avec les pouvoirs publics, les entreprises et les organisations de la société civile.

Suivi et mise en œuvre des politiques

Le **FIDO** suit les évolutions en matière de développement durable aux niveaux fédéral, européen et international et soutient la mise en œuvre de la stratégie fédérale, notamment par :

- le suivi des **Objectifs de développement durable (ODD)** ;
- le suivi de la stratégie fédérale de développement durable ;
- le suivi des évolutions nationales, européennes et internationales ;
- la diffusion d'informations relatives aux nouvelles réglementations, aux initiatives politiques et aux obligations en matière de développement durable.

Où trouver des informations actualisées ?

Pour consulter les outils les plus récents, les publications, les formations, les guides, les possibilités de financement ainsi que les évolutions des politiques en matière de développement durable, rendez-vous sur le site web du **Institut fédéral pour le Développement durable (IFDD)** :

<https://www.developpementdurable.be/fr>

5. Le développement durable dans le fonctionnement quotidien

Ce chapitre traduit du « *développement durable d'un principe* » au « *développement durable comme une manière de travailler* ».

Il ne s'agit pas d'un thème supplémentaire, mais d'une grille de qualité qui aide à :

- intégrer les effets sur les personnes, l'environnement et l'économie, ici et ailleurs ;
- détecter plus tôt les risques ;
- mieux justifier les choix ;
- organiser la coopération lorsque c'est nécessaire.

Pour les administrations fédérales, l'impact le plus important concerne leur mission de service public : réglementation, subventions, inspections, gestion de programmes, normalisation, engagements internationaux et soutien à ceux-ci. Travailler de manière durable signifie donc que, dans votre contribution aux dossiers, aux projets ou à la mise en œuvre, vous tenez compte des effets plus larges et de la cohérence.

Cela vaut non seulement pour ceux qui préparent les politiques, mais aussi pour tous ceux qui participent à l'élaboration, à la mise en œuvre ou au suivi des mesures fédérales.

5.1. Le développement durable dans le processus de travail

Pratiquement chaque dossier, projet ou mesure au sein de l'administration fédérale passe par une série d'étapes bien définies. Que vous travailliez sur une réglementation, un appel à subventions, une approche d'inspection, un programme ou des tâches de soutien, il y a toujours un processus d'analyse, de choix, de mise en œuvre et de suivi.

À chacune de ces étapes, le développement durable peut jouer un rôle. Il est particulièrement important d'intégrer cette réflexion dès le début du processus de travail, lorsqu'il est encore possible de réorienter les choix.

Lors de la formulation de la mission ou du problème

Pour travailler de manière durable, il faut commencer par bien cerner le problème.

- Quel est exactement le problème ?
- Qui est touché, avec une attention particulière pour les groupes vulnérables et le principe de ne laisser personne de côté ?
- Que se passe-t-il si nous n'agissons pas ?
- Existe-t-il des causes structurelles au-delà du symptôme visible ?

Une définition large du problème évite de formuler des solutions trop étroites.

Lors de l'élaboration des options

Se limiter trop rapidement à une seule solution réduit la qualité de la décision.

Adopter une approche fondée sur le développement durable signifie :

- **Examiner conjointement les conséquences sociales, économiques et environnementales**
Ne pas se concentrer uniquement sur un objectif de politique publique, mais prendre également en compte les impacts sur les personnes, l'environnement et l'économie, ainsi que les interactions entre ces différentes dimensions.
- **S'attaquer aux causes profondes des enjeux sociétaux**
Ne pas se limiter à traiter les symptômes, mais identifier les changements structurels nécessaires pour apporter des solutions durables.
- **Tenir compte des personnes qui supportent les conséquences**

Accorder une attention particulière aux groupes vulnérables et analyser la manière dont les coûts, les bénéfices, les opportunités et les risques sont répartis au sein de la société et entre les générations.

→ **Adopter une perspective à long terme**

Au-delà des effets immédiats, prendre également en considération les conséquences à moyen et à long terme, afin que les générations futures ne supportent pas les effets négatifs des choix effectués aujourd'hui.

→ **Mettre en évidence les liens entre les objectifs des politiques publiques**

Examiner dans quelle mesure une mesure peut contribuer simultanément à plusieurs objectifs (**synergies**) ou, au contraire, créer des tensions entre différents objectifs de développement durable (**compromis ou trade-offs**).

C'est à ce stade que se jouent souvent les arbitrages et les choix les plus importants pour mener une politique véritablement durable.

Lors de la décision

Toute décision implique des arbitrages (*trade-offs*).

Adopter une approche fondée sur le développement durable signifie :

→ **Expliciter les objectifs de développement durable soutenus et les éventuelles tensions**

Présenter de manière transparente les effets sociaux, économiques et environnementaux recherchés, ainsi que les éventuels arbitrages (**compromis ou trade-offs**) qu'ils impliquent.

→ **Mettre en évidence les conséquences pour les différents groupes et les générations**

Identifier les bénéficiaires de la mesure, les personnes susceptibles (ici ou ailleurs) d'en supporter les coûts ou les contraintes, et vérifier dans quelle mesure les besoins des groupes vulnérables et des générations futures sont pris en considération.

→ **Identifier les risques et les incertitudes**

Préciser quels risques sont acceptés, à quel horizon temporel ils sont susceptibles de se manifester et à quelle échelle — locale, nationale ou mondiale — leurs effets pourraient être ressentis.

→ **Identifier les conditions d'une mise en œuvre juste et durable**

Préciser les conditions nécessaires à la réussite de la mesure, en tenant compte notamment du respect des droits humains, de l'inclusion, des ressources disponibles et des capacités institutionnelles.

→ **Justifier les choix effectués au regard du développement durable**

Expliquer pourquoi, sur la base des informations disponibles, l'option retenue constitue la contribution la plus équilibrée au bien-être de la société à long terme.

La transparence concernant ces arbitrages renforce à la fois la qualité et la légitimité des décisions de politique publique.

Lors de l'exécution

Même une mesure ou un dossier bien conçu peut produire, lors de sa mise en œuvre, des résultats différents de ceux qui étaient attendus.

Adopter une approche fondée sur le développement durable signifie :

→ **Relier explicitement la mise en œuvre aux objectifs de développement durable visés**

Expliquer clairement comment la mesure contribuera concrètement à relever les défis sociétaux et à promouvoir le développement durable.

→ **Organiser une responsabilité partagée**

Clarifier les rôles et les responsabilités des différents acteurs concernés et privilégier une approche fondée sur une large implication des parties prenantes (*multi-stakeholder approach*).

→ **Tenir compte de la diversité des intérêts et des effets indirects**

Ne pas se limiter aux parties prenantes les plus visibles, mais veiller également à prendre en considération les groupes dont la voix est moins souvent entendue.

→ **Favoriser la coopération et les partenariats**

Mobiliser les expertises, les ressources et les réseaux afin de relever plus efficacement les défis complexes liés au développement durable.

→ **Assurer le suivi de la mise en œuvre et procéder aux ajustements nécessaires**

Vérifier si la mesure produit les résultats attendus et l'adapter en temps utile lorsque de nouvelles connaissances ou de nouvelles circonstances le justifient.

Une mise en œuvre durable garantit que les objectifs des politiques publiques ne restent pas théoriques, mais se traduisent par un impact réel et tangible sur la société.

Lors du suivi et de l'évaluation

Ce qui n'est pas suivi ne peut pas être ajusté à temps. Dans une perspective de développement durable, l'évaluation ne consiste pas uniquement à vérifier si une mesure a été mise en œuvre, mais aussi à déterminer si elle contribue réellement au progrès de la société à long terme.

Adopter une approche fondée sur le développement durable signifie :

→ **Choisir des indicateurs qui rendent visibles les différentes dimensions du développement durable**

Ne pas se limiter à mesurer les réalisations (*outputs*), mais suivre également les effets sociaux, environnementaux et économiques de la mesure.

→ **Suivre également les effets distributifs et les effets à long terme**

Vérifier si la mesure atteint les groupes vulnérables, si elle réduit ou accentue les inégalités et quelles en sont les conséquences à moyen et à long terme.

→ **Détecter les effets indirects et les répercussions au-delà de son propre domaine de politique publique**

Veiller à ce que les progrès réalisés dans un domaine ne produisent pas d'effets négatifs sur d'autres politiques publiques, sur les Objectifs de développement durable (ODD), sur d'autres régions ou sur les générations futures.

→ **Évaluer en concertation avec les acteurs concernés**

Associer les parties prenantes, les experts et les publics cibles afin d'identifier à temps les angles morts, les effets inattendus et les difficultés de mise en œuvre.

→ **Être prêt à adapter les mesures à la lumière de nouvelles connaissances**

Le développement durable suppose une coopération entre les différents domaines de politique publique ainsi qu'une volonté d'adapter les mesures lorsque leurs effets diffèrent de ceux qui étaient attendus.

Le développement durable n'est pas un contrôle ponctuel, mais un processus continu d'apprentissage fondé sur le suivi, l'évaluation et l'amélioration continue.

Comment créer de l'adhésion au développement durable ?

Intégrer le développement durable dans le fonctionnement quotidien demande davantage que la connaissance des concepts et instruments. Les dossiers doivent souvent être discutés avec des collègues, dirigeants ou partenaires qui ont d'autres priorités. Il est utile de présenter la durabilité non comme une obligation supplémentaire, mais comme une manière d'améliorer la qualité des politiques, de mieux gérer les risques et d'accroître l'impact sociétal.

Évitez de présenter la durabilité comme du travail en plus

À éviter : « Nous devons encore tenir compte de la durabilité. »

À privilégier : « Cette approche nous aide à mieux gérer les risques, à concevoir des politiques plus cohérentes et à accroître l'impact sociétal. »

Partez de la mission de l'organisation

Relié la durabilité avec :

- meilleure prestation de services
- gestion des risques
- utilisation efficace des moyens
- cohérence des politiques
- obligations légales

Parlez le langage de votre interlocuteur

Tout le monde n'aborde pas un dossier sous le même angle. Ce qui, pour certains, relève d'une question de développement durable, est plutôt perçu par d'autres comme une question de risque, d'efficacité, de solidité juridique ou de faisabilité. En vous alignant sur les priorités de votre interlocuteur, vous augmentez vos chances d'établir une collaboration constructive.

Public	Arguments souvent les plus efficaces
Management	risques, réputation, efficacité
Agents chargés des politiques	meilleure qualité des politiques
Juristes	conformité, proportionnalité
Chefs de projet	impact et faisabilité
Services financiers	coûts à long terme et verrouillages

Travaillez avec de petits succès

Il n'est pas nécessaire de lancer immédiatement un programme complet. Commencez par un dossier dans lequel vous appliquez le réflexe durable.

5.2. Qu'est-ce qu'un réflexe durable minimal ?

Tous les dossiers ne nécessitent pas une analyse approfondie. Le développement durable doit rester praticable.

Un réflexe durable minimal signifie que, dans les dossiers ou projets importants, vous :

- vous arrêtez un instant sur les effets sociaux, écologiques et économiques, ici et ailleurs
- réfléchissez aux effets secondaires possibles
- tenez compte des conséquences à long terme
- examinez les dépendances avec d'autres domaines

→ rendez explicites les arbitrages effectués

Pour les projets de réglementation, une obligation spécifique s'applique : les impacts économiques, sociaux et environnementaux potentiels doivent être examinés au moyen de l'AIR/RIA conformément au cadre fédéral de meilleure réglementation.

5.3. Pièges fréquents

Ajouter le développement durable seulement à la fin

Lorsque la réflexion n'a lieu qu'après que les choix sont fixés, elle reste superficielle. Une réflexion précoce augmente la marge d'ajustement. Utilisez le formulaire AIR/RIA comme checklist dès le début.

Se concentrer sur un seul effet

Une mesure peut être économiquement efficace tout en entraînant des désavantages sociaux ou écologiques. Travailler durablement signifie examiner plusieurs dimensions ensemble.

Penser à court terme

La pression budgétaire ou le calendrier politique peuvent faire disparaître les conséquences à long terme. Le réflexe durable réunit les deux perspectives.

Fonctionner en silos

Les mesures prises dans un domaine ont souvent des effets dans d'autres. La cohérence et la coordination sont essentielles.

Dans ce chapitre, vous avez vu comment intégrer le développement durable dans le processus de travail quotidien, de la définition du problème au suivi.

Dans le chapitre suivant, ces idées seront traduites en outils concrets et simples. Ceux-ci vous aideront à appliquer ce réflexe de durabilité de manière structurée dans vos dossiers et projets, sans que cela devienne complexe ou chronophage.

6. Outils pratiques et accompagnement

Le développement durable prend tout son sens lorsqu'il est appliqué concrètement aux dossiers, projets et choix politiques. Ce chapitre présente des méthodes pour :

- intégrer systématiquement le développement durable
- visualiser la cohérence et l'impact
- Le soutien et les manuels de l'IFDD.

Les instruments sont proportionnels : plus l'impact ou la sensibilité d'un dossier est important, plus une approche structurée est indiquée.

6.1. Quel instrument utiliser et quand ?

Tous les dossiers ne nécessitent pas le même niveau d'approfondissement. Travaillez de manière proportionnée.

Besoin	Instrument et durée	Utilité
Première vérification rapide des effets	Contrôle des 5 P - ±15 min	réflexion brève et large sur les impacts sociaux, écologiques et économiques
Examiner la cohérence et les effets secondaires	Cercle des ODD - ±30 min	visualiser les liens, synergies et tensions

Mieux comprendre le problème	Modèle de l'iceberg - ±20-30 min	analyser les tendances, structures et hypothèses sous-jacentes
Rendre explicite l'impact d'une mesure	Chaîne d'impact - ±30 min	passer des inputs et activités aux résultats et à l'impact
Choisir entre plusieurs options	Exercice d'arbitrage - ±30-60 min	mettre en balance avantages, inconvénients et tensions

6.2. Application

Le contrôle des 5 P - appliquer le réflexe durable de manière structurée

Objectif

Le contrôle des 5 P aide à réfléchir systématiquement aux principaux effets sociétaux d'une mesure. Dans de nombreux dossiers, l'attention se porte naturellement sur l'objectif de fond, tandis que les effets sociaux, écologiques, économiques ou de gouvernance restent implicites. Cet exercice les rend visibles.

Quand l'utiliser ?

Pour chaque nouveau dossier, projet ou proposition de politique.

Durée

Environ 15 minutes.

Déroulement

Vous examinez votre mesure sous cinq angles différents : People, Planet, Prosperity, Peace et Partnership.

Pour chaque angle, vous vous posez une série de questions et vous notez vos conclusions en phrases complètes mais concises..

1. People - effets sociaux

Réfléchissez à l'impact sur les personnes.

Posez-vous par exemple les questions suivantes :

- Qui bénéficie directement de la mesure ?
- Peut-elle désavantager certains groupes, en particulier les plus vulnérables ?
- Modifie-t-elle l'accessibilité en matière de prix, d'accès numérique, de langue ou de mobilité ?
- A-t-elle un effet sur la santé, la sécurité ou l'exercice des droits ?

Il n'est pas nécessaire de produire une étude d'impact social complète. Il suffit de nommer les effets et risques principaux.

2. Planet - effets environnementaux

Réfléchissez aux conséquences écologiques éventuelles.

- La mesure influence-t-elle les émissions ou la consommation d'énergie ?
- Utilise-t-elle plus ou moins de matériaux ?
- A-t-elle un impact sur l'occupation de l'espace ou la biodiversité ?

Il s'agit d'une estimation raisonnable, pas nécessairement de calculs exacts.

3. Prosperity - robustesse économique

Il faut considérer l'aspect économique dans une perspective plus large que celle de l'exercice budgétaire en cours.

- Quel est le coût total - achat, fonctionnement et entretien ?
- Existe-t-il des économies à long terme ?
- Le choix est-il préparé pour l'avenir ?
- Risque-t-on d'être enfermé dans une solution obsolète ?

4. Peace - gouvernance et sécurité juridique

Le développement durable passe également par une bonne gouvernance.

- La mesure est-elle juridiquement robuste ?
- La décision est-elle transparente et explicable ?
- Les responsabilités sont-elles claires ?
- Existe-t-il des risques d'intégrité ?

5. Partnership – coopération

De nombreuses mesures nécessitent une collaboration.

- D'autres SPF doivent-ils être impliqués ?
- Une coordination avec les Régions ou Communautés est-elle nécessaire ?
- Des partenaires externes ou parties prenantes sont-ils essentiels ?
- Existe-t-il des dépendances en matière de données ou d'infrastructure ?

Résultat

Une courte note de réflexion d'une page au maximum qui :

- Résume les principaux effets
- Nomme les risques
- Mentionne les mesures d'atténuation éventuelles
- Propose un ou deux indicateurs de suivi.

Elle peut être reprise directement dans une note de politique ou une fiche de projet.

5P-Check

Dossier / mesure :

Objectif de la mesure :



Planet	- Quel est l'impact sur l'environnement ? - Est-il possible d'envisager des solutions de rechange ? - Quelles sont les autres effets sur l'environnement ?	
Partnerships	- Avec qui devons-nous collaborer ? - Les partenariats existants sont-ils suffisants ? - Quels nouveaux partenariats sont nécessaires ?	Arbitrages (trade-offs) Quels sont les arbitrages nécessaires ou les impacts négatifs potentiels ?
Peace	- S'agit-il d'une solution équitable et inclusive ? - Qui pourrait en être mis de côté ou défavorisé ? - Y a-t-il des organisations pouvant en contester l'efficacité ?	
Prosperity	- Comment les coûts et les bénéfices sont-ils répartis et entre qui ? - Quel est l'impact sur l'emploi et la croissance ? - Quel est le rendement de l'investissement ? - Cet effet est-il durable ?	
People	- Qui sera affecté et de quelle manière ? - Quels sont les besoins des personnes et des groupes vulnérables ? - Quelles sont les autres effets sociaux ?	Synergies Quels effets positifs peuvent être renforcés ?

L'iceberg systémique

Les problèmes de politique publique semblent souvent simples, mais ils le sont rarement. Ce que nous voyons n'est généralement que la partie visible. Le modèle de l'iceberg aide à aller au-delà des symptômes, comprendre les causes sous-jacentes et faire de meilleurs choix durables.

Objectif

Comprendre les différentes couches d'un problème et déterminer le niveau d'intervention le plus pertinent.

Durée

20 à 30 minutes.

Déroulement

Etape 1-Décrivez le problème visible.

Que voyons-nous se produire ? Formulez le problème de manière concrète et observable.

Exemple : un nombre croissant d'étudiants rencontre des difficultés financières.

Etape 2-Examinez les tendances.

Le phénomène se répète-t-il ? Voyez-vous des évolutions ?

Exemple : davantage d'étudiants combinent études et emploi, tandis que le coût de la vie augmente plus vite que les allocations d'études.

Etape 3- Analysez les structures sous-jacentes.

Quels systèmes, règles ou mécanismes produisent ces tendances ?

Pensez :

- à la réglementation
- aux systèmes économiques,
- à l'infrastructure
- à l'organisation des services.

Exemple : des aides financières aux études limitées et la hausse des loyers, un marché du travail qui exige de la flexibilité de la part des étudiants, ...

4. Explorez les modèles mentaux.

Quelles idées ou convictions guident le système ?

Exemple : les études doivent être financièrement supportables individuellement, sans soutien important.

5. Tirez les conclusions.

À quel niveau une intervention aura-t-elle le plus d'effet :

- Symptôme à court terme
- Structure ou modèle mental (pour un impact durable) ?

Exemples :

- *Symptôme : soutien financier temporaire pour traiter le symptôme ;*
- *Structure : réforme du financement des études ou du marché locatif pour agir sur la structure ;*
- *Modèle mental : débat sur l'accessibilité de l'enseignement et les droits sociaux pour agir sur le modèle mental.*

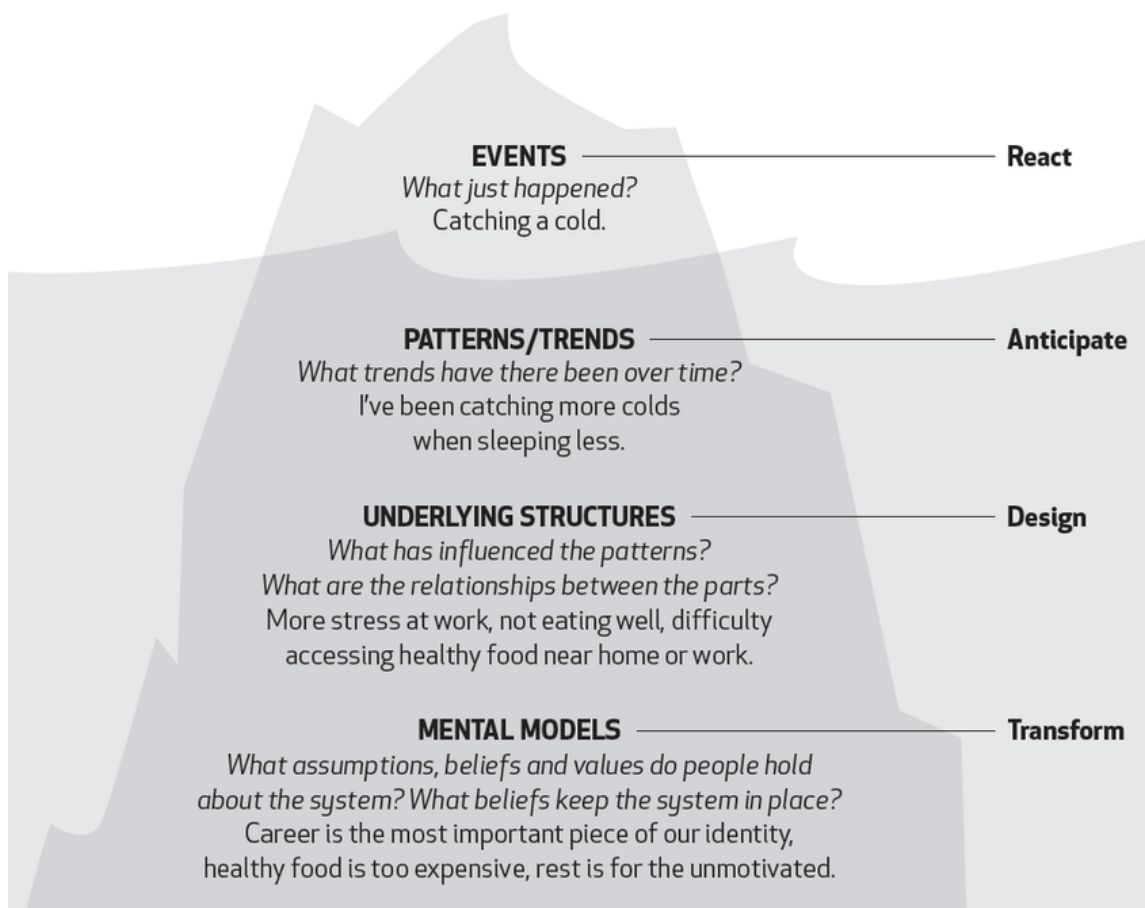
Résultat

- un iceberg développé en quatre couches
- une compréhension des causes et de leurs interactions
- une ou deux interventions possibles à différents niveaux

Si vous ne regardez que le sommet de l'iceberg, vous traitez surtout les symptômes. Plus vous descendez, mieux vous comprenez l'origine réelle du problème et le niveau où une politique peut faire la différence.

THE ICEBERG

A Tool for Guiding Systemic Thinking



Penser l'impact - qu'est-ce qui change réellement ?

Comprendre un système est une première étape. La question suivante est : qu'est-ce qui change lorsque nous intervenons ? La réflexion d'impact examine non seulement ce que vous faites, mais aussi ce que cela produit en pratique.

Objectif

Clarifier la manière dont une mesure contribue à un changement sociétal.

Durée

Environ 30 minutes.

Déroulement

Vous passez par 4 étapes :

Etape 1- Choisissez une mesure ou un projet concret

Partez d'un dossier concret de votre propre contexte de travail

Exemple : une formation au développement durable pour les agents publics.

Etape 2- Cartographiez la chaîne d'impact, des inputs à l'impact.

Procédez étape par étape, des moyens mis en œuvre à l'impact. Utilisez la structure ci-dessous :

- **Moyens – de quoi avons-nous besoin ?**

ressources, personnel, temps, budget, expertise

Exemple : budget pour la formation, formateurs, temps des participants

- **Activités – que faisons-nous ?**

actions ou interventions concrètes

Exemple : organisation de formations

- **Résultats – qu'est-ce que cela apporte ?**

résultats directs de l'activité

Exemple : nombre de fonctionnaires formés, amélioration des connaissances

- **Résultats à moyen terme – quels changements à court et moyen terme ?**

changement de comportement, mise en pratique

Exemple : les fonctionnaires intègrent le développement durable dans leurs dossiers

- **Impact – quels changements à long terme ?**

l'effet plus large sur la société, les politiques ou le système

Exemple : les politiques deviennent plus durables et plus cohérentes

Etape 3- Rendez la logique explicite

Demandez-vous pourquoi vous pensez que cela fonctionnera :

- Quelles hypothèses faites-vous ?
- Le raisonnement activité vers effet est-il crédible ?
- Manque-t-il des étapes ?

Exemple d'hypothèse : davantage de connaissances conduit à un autre comportement, qui conduit à de meilleures politiques. Mais cela se produit-il automatiquement ou des conditions supplémentaires sont-elles nécessaires ?

Résultat

- une chaîne d'impact développée
- une compréhension des hypothèses et incertitudes
- un ou deux points d'attention pour renforcer l'impact
-

L'impact ne concerne pas ce que vous faites, mais ce qui change. Une mesure peut être parfaitement exécutée en termes d'output tout en produisant peu d'impact. La réflexion axée sur l'impact permet de rendre cette étape explicite.

Penser en termes d'impact

Input

De quoi avons-nous besoin ? (temps, moyens, personnel, ...)



Activité

Que faisons-nous ?



Output

Qu'est-ce que cela produit directement ?



Outcome

Qu'est-ce que cela change ?



Impact

Quel est l'effet à plus long terme ?

Pour en discuter brièvement :

- Où se situe le plus grand doute ?
- Quelle est la différence entre l'outcome et l'impact ?

Choix politiques - un arbitrage conscient

En politique publique, il existe rarement une solution parfaite. Chaque choix présente des avantages et des inconvénients. Cet exercice aide à rendre ces arbitrages explicites.

Objectif

Apprendre à comparer les options politiques sous l'angle du développement durable et à faire des choix éclairés entre différents intérêts, effets et horizons temporels. Cet exercice permet de :

- mettre en évidence les conséquences sociales, écologiques et économiques des choix politiques ;
- identifier les synergies et les tensions entre les objectifs ;
- prendre en compte l'impact sur différents groupes, lieux et générations ;
- gérer explicitement les compromis et les incertitudes ;
- justifier les choix politiques de manière transparente et étayée.

Durée

Environ 60 minutes.

Déroulement

Vous partez d'un enjeu politique concret et élaborez différentes options stratégiques. Vous comparez ensuite ces options à la lumière des principes du développement durable et faites un choix éclairé. L'objectif n'est pas de trouver la solution parfaite, mais de mettre en évidence les effets, les enjeux et les compromis qui entrent en jeu dans les décisions politiques.

Etape 1- Choisissez et formulez précisément la question de politique publique.

Partir d'un dossier ou d'un problème concret

Posez-vous les questions suivantes :

- Quel est le problème ?
- Qui sont les acteurs ?
- Que souhaite chacun ?
- Où se situent les tensions ou conflits ?

Utilisez si nécessaire l'exercice de l'iceberg.

Etape 2- . Formulez deux ou trois options réellement différentes

Testez différentes directions (pas de petites variations) :

- Veillez à ce que ce soient de véritables choix
- Chaque option doit représenter une approche différente

Etape 3- Comparez les options avec des lunettes de développement durable

Analysez chaque option sous différents angles.

Utilisez les SDG's ou 5 P (People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership) et l'approche axée sur l'impact.

Pour chaque option :

- Quels sont les effets à court terme par rapport aux effets à long terme ?
- Quels sont les effets au niveau local par rapport aux effets au niveau international ?
- Quels sont les avantages ?
- Quels sont les inconvénients ?
- Quels acteurs y gagnent où y perdent ?

Conseil : utilisez le cercle des ODD, la chaîne d'impact ou une approche systémique

Etape 4. Faites un choix et identifiez les arbitrages

Choisissez une option (ou une combinaison d'options) et justifiez votre choix.

Précisez clairement :

- Ce que vous y gagnez
- Ce que vous y perdez
- Quelles tensions persistent

Vous pouvez utiliser cette phrase : « *Si nous faisons cela, nous y gagnons..., mais nous y perdons...* »

Résultat

- deux ou trois options développées
- une comparaison des effets
- un choix motivé
- des arbitrages explicites

Une politique forte ne résout pas nécessairement tous les problèmes ; **elle choisit consciemment entre différents effets et intérêts.**

Étape 1 – Cadrer et formuler clairement la question de politique publique

 **Conseil :** adopter une vision systémique

Quel est le problème ?
Qui sont les acteurs concernés et importants ?
Qui est affecté et comment ?
Quelles sont les tensions ? Où se situent les intérêts en jeu ?

Étape 2 – Formuler 2 à 3 options de politique publique

Envisagez 2 à 3 options de politique publique clairement différentes.
Veillez à ce que les choix soient réellement distincts (pas de petites variantes).

Option de politique publique 1 :

.....

Option de politique publique 2 :

.....

Option de politique publique 3 :

.....

Étape 3 – Faire un choix et le justifier à l'aide de la boussole du développement durable. Identifier explicitement les arbitrages (trade-offs).

 **Conseil :** utilisez le 5P-check, les ODD et la pensée en termes d'impact

Comparez les options de politique publique.

Pour chaque option :

- Quels sont les effets sur les personnes, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats ?
- Quel est l'impact (à court terme vs. à long terme) / les effets locaux vs. les effets à l'échelle mondiale ?
- Quels sont les avantages ?
- Quelles sont les limites ?
- Quels sont les tensions en jeu ? Quels sont les intérêts en jeu ?

Identifiez clairement les arbitrages (trade-offs) dans votre choix final.

Qu'est-ce que nous gagnons, qu'est-ce que nous perdons, qu'est-ce que nous renforçons ou affaiblissons ?

Montrez pourquoi, sur cette base, ce choix constitue la solution la plus pertinente et la plus équilibrée.

6.3. Soutien et outils de l'IFDD

Outre les méthodologies susmentionnées, l'IFDD apporte un soutien concret pour ancrer le développement durable dans les politiques et l'organisation.

Manuel Stratégie

Le manuel Stratégie aide les administrations à développer ou actualiser leurs cadres stratégiques de développement durable.

Il permet de :

- clarifier les priorités,
- d'assurer la cohérence avec les plans fédéraux et les cadres internationaux (Agenda 2030)
- de formuler des objectifs à long terme
- d'organiser l'ancrage interne.

Il est particulièrement utile lors de :

- l'élaboration de plans stratégiques,
- la révision de cadres de politique
- la détermination de priorités internes.

Manuel Plan d'action

Le manuel Plan d'action aide à traduire les ambitions stratégiques en actions concrètes.

Il permet de :

- structurer les actions,
- définir les responsabilités,
- déterminer les indicateurs et
- organiser le suivi et le rapportage.

Il est particulièrement utile lors :

- De la préparation d'un plan d'action DD,
- De l'intégration d'actions dans une planification existante
- Du renforcement du monitoring.

Autres ressources

L'IFDD offre également

- formations
- explications sur les ODD et matériel de référence
- formats et modèles
- partage de connaissances interdépartemental et coordination de politiques transversales via la CIDD

Ce soutien aide à intégrer le développement durable de manière structurelle plutôt qu'ad hoc.

7. Le développement durable comme opportunité commune

Le développement durable n'est pas un domaine séparé du travail ordinaire. Il aide à rendre les dossiers, projets et choix politiques plus solides, plus cohérents et plus tournés vers l'avenir.

Pour les administrations fédérales, cela signifie surtout : intégrer les effets plus larges, rechercher la cohérence entre objectifs, se concerter à temps avec les autres acteurs et traiter explicitement les risques, effets non-souhaités et arbitrages.

Les chapitres précédents ont fourni un cadre commun et des outils pratiques. Le principal défi consiste désormais à les appliquer de manière non pas occasionnelle, mais systématique. Cela ne doit pas être lourd ou complexe. Il suffit souvent de poser quelques questions ciblées au lancement d'un dossier, de rendre visibles les effets et de rechercher une concertation lorsque cela est nécessaire.

Le développement durable passe ainsi progressivement d'un réflexe individuel à une méthode de travail partagée dans les équipes et les organisations.

De la réflexion à l'action

Prenez un instant pour examiner votre propre pratique ou celle de votre équipe :

- Prenons-nous le développement durable en compte dès le début d'un dossier ?
- Examinons-nous suffisamment ensemble les effets sociaux, écologiques et économiques ?
- Nous concertons-nous à temps avec les collègues et partenaires pertinents ?
- Rendons-nous les arbitrages, risques et effets non-souhaités suffisamment explicites ?

Choisissez ensuite au moins une prochaine étape concrète que vous pouvez appliquer immédiatement : une convention de travail simple, un contrôle des 5 P lors des nouveaux dossiers ou une discussion plus explicite des arbitrages lors de choix importants.

Pour les équipes qui souhaitent approfondir leur fonctionnement, l'annexe I contient un modèle d'auto-évaluation simple. Il permet de discuter de ce qui est déjà intégré et des opportunités de renforcement.

Le développement durable n'est pas un point final. C'est un processus d'apprentissage continu.

Bibliographie

Cadres et rapports internationaux

Nations Unies (1987). *Notre avenir à tous (Rapport Brundtland).*

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Nations Unies (2015). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030.*

<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Nations Unies. *Objectifs de développement durable (ODD).*

<https://sdgs.un.org/goals>

Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) (2015). *Accord de Paris.*

<https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>

Convention sur la diversité biologique (2022). *Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal.*

<https://www.cbd.int/gbf/>

Organisation internationale du Travail (OIT). *Conventions fondamentales.*

<https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang--fr/index.htm>

Nations Unies. *Déclaration universelle des droits de l'homme.*

<https://www.un.org/fr/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Cadres et politiques européens

Commission européenne (2019). *Le Pacte vert pour l'Europe (European Green Deal).*

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr

Commission européenne. *Loi européenne sur le climat.*

https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-climate-law_fr

Commission européenne. *Clean Industrial Deal.*

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-industrial-strategy_fr

Union européenne. *Traités de l'Union européenne.*

<https://eur-lex.europa.eu/collection/eu-law/treaties.html?locale=fr>

Législation et cadres politiques belges

Loi du 5 mai 1997 relative à la coordination de la politique fédérale de développement durable.

<https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1997/05/05/1997021238/justel>

Constitution belge, article 7bis.

https://www.senate.be/doc/const_fr.html#7bis

Stratégie fédérale de développement durable.

<https://www.developpementdurable.be/fr/politique-federale/strategie-federale>

Plan fédéral de Développement durable.

<https://www.developpementdurable.be/fr/politique-federale/plan-federal-de-developpement-durable>

Stratégie nationale de développement durable.

<https://www.developpementdurable.be/fr/politique-federale/strategie-nationale>

Institutions fédérales et rapports

Bureau fédéral du Plan. *Indicateurs de développement durable.*
<https://www.plan.be/databases/indicators>

Bureau fédéral du Plan. *Équipe Développement durable.*
<https://www.plan.be/aboutus/team.php?lang=fr>

Institut fédéral pour le Développement durable (FIDO).
<https://www.developpementdurable.be/fr>

Références conceptuelles et méthodologiques

Meadows, D. et al. (1972). *The Limits to Growth.*
<https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/>

Carson, R. (1962). *Silent Spring.*
<https://www.britannica.com/topic/Silent-Spring>

OCDE. *Policy Coherence for Sustainable Development.*
<https://www.oecd.org/gov/pcsd/>

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). *Theory of Change Guidance.*
<https://www.undp.org/publications/theory-change>

Annexe I. Auto-évaluation rapide

Cette auto-évaluation aide les équipes à estimer rapidement dans quelle mesure le développement durable fait déjà partie de leur fonctionnement. Additionnez les scores de toutes les questions.

Le score maximal est de 16. Le total donne une indication de la situation de l'équipe et des prochaines étapes les plus utiles. L'objectif n'est pas de « marquer des points », mais d'ouvrir la discussion et de définir des actions d'amélioration ciblées.

Score par question

0 = non

1 = en partie

2 = oui

Base

- Nous pouvons expliquer en une phrase ce que le développement durable signifie dans notre contexte.
- Nous utilisons au moins un cadre commun - ODD, 5 P, etc.

Intégration dans le travail

- Nous intégrons la durabilité dès le lancement des dossiers.
- Nous cartographions systématiquement les effets secondaires et arbitrages.
- Nous réfléchissons à l'impact à long terme et évitons les verrouillages.

Coopération

- Nous nous concertons avec les services ou partenaires pertinents.
- Nous savons qui est le point de contact interne - cellule DD ou personne de contact.

Suivi

- Nous formulons des résultats mesurables et ajustons si nécessaire.
- Nous partageons les enseignements et bonnes pratiques.

Score	Interprétation	Que signifie ce résultat ?	Prochaines étapes recommandées
0-5	Phase de démarrage	Le développement durable est encore peu ou pas intégré de manière systématique. Les notions, cadres et responsabilités ne sont pas encore clairs ou partagés.	Discutez en équipe de ce que le développement durable signifie pour votre travail. Choisissez un cadre commun. Testez la réflexion sur un dossier concret. Envisagez un bref soutien de la cellule DD.
6-10	En développement	Le développement durable apparaît déjà dans certains projets ou discussions, mais pas encore de manière structurelle.	Utilisez la réflexion au début des nouveaux dossiers. Rendez les effets secondaires et arbitrages plus explicites. Concertez-vous avec les services pertinents. Fixez une checklist ou une convention simple. Collectez des exemples pratiques.
11-16	Intégré	Le développement durable fait clairement partie du	Travaillez avec des résultats ou indicateurs mesurables. Partagez les bonnes

		fonctionnement. L'accent peut se déplacer vers l'approfondissement, le monitoring et le partage des connaissances.	pratiques. Utilisez la réflexion pour les choix stratégiques. Examinez explicitement les impacts à long terme et les verrouillages. Soutenez les équipes qui débutent.
--	--	--	--