

Public Management Program

Mission de consultation



Greening du Ministère des Affaires économiques

Frédérique Malherbe
Directeur
Secrétariat général
Ministère des Finances

Claire Masson
Conseiller adjoint
Service juridique
Ministère des Classes
moyennes et de l'Agriculture

Vincent Perrau
Conseiller Adjoint
Direction de l'Organisation
Office National de
Sécurité Sociale

30 octobre 2001

formellement interdit d'en être.

Des fonctionnaires un peu plus verts

■ Le plan fédéral pour le développement durable prévoit une réduction de 30 kilos par fonctionnaire de la quantité de déchets non triés en 2003 par rapport à l'année 1999.

Un seul moyen d'y arriver: une gestion plus écologique. Magda Aelvoet, la ministre de la Protection de la consommation, de la Santé publique et de l'Environnement, a, logiquement, décidé de montrer l'exemple en lançant, dans ses départements, une campagne de "collecte sélective des déchets dans les administrations de l'Etat fédéral". Elle est d'ailleurs d'ores et déjà suivie, dans cette voie, par la plupart de ses collègues fédéraux. Première phase de l'opération: la collecte des cartons et papiers. Pour les premiers, un container spécifique sera installé à chaque étage des bâtiments fédéraux. Pour les seconds, chaque agent disposera dans son bureau d'une boîte (en carton), qu'il faudra donc jeter dans le container une fois qu'elle sera trop abîmée. La note communiquée aux agents de l'Etat spécifie qu'"un éco-recycleur vous assistera pour le montage de votre boîte à papier". Voilà qui risque de raviver quelques fantasmes quant aux occupations des fonctionnaires durant leur temps de travail. Aura-t-on droit à quelques scènes supplémentaires lors de la prochaine saison de représentation du "Bal des fonctionnaires?"

La Libre Belgique, mardi 23 octobre 2001

A la lecture de cet article, nous avons l'impression que, une fois de plus, les fonctionnaires s'occupent de futilités, ou bien qu'ils ne sont de toute façon pas capables de traiter sérieusement un problème de société.

Nos contacts dans le cadre de cette mission de consultation nous ont permis de constater que, loin de cette image ironique et simpliste, certaines personnes ont choisi de porter cet ambitieux projet à bras le corps, avec méthode et volonté.

Nous tenons donc particulièrement à saluer le travail effectué par :

Madame Marielle Smeets,
cellule de coordination fédérale
Monsieur Paul Drogart,
CIDD – groupe de travail interne greening

Messieurs Christophe Courouble et Régis Massant,
Ministère des Affaires économiques
et
Mademoiselle Wendy Van Aerschot,
La nouvelle coordinatrice environnementale de ce ministère

Table des matières

I. Le Plan fédéral de développement durable	1
II. Le groupe de travail interne greening du Ministère des Affaires économiques	3
01. Champ d'action et interaction avec les autres institutions	3
02. Composition et fonctionnement du groupe interne, Rôle du coordinateur.....	6
III. Plan d'action – Choix d'un système de gestion environnementale	7
IV. Préparation de prototypes de tableaux de bord environnementaux	8
V. Remarque complémentaire	9
VI. Plan d'action	10
01. Introduction	10
02. Méthode d'analyse	10
03. Analyse	10
VII. Conclusion.....	24
Annexes :.....	25
▪ Planning greening du Ministère des Affaires économiques	
▪ Prototype de tableaux de bord environnementaux	

I. Le Plan fédéral de développement durable

La Communauté internationale a adopté à Rio de Janeiro le 14 juin 1992 une série d'engagements définissant, pour l'ensemble des pays de la planète, le cadre d'un nouveau mode de développement appelé "développement durable". Il s'agit de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, du Plan d'Action 21 (ou Agenda 21), de la Convention sur la diversité biologique, de la Convention-cadre sur les changements climatiques et de la Déclaration de principes relatifs aux forêts.

Cinq ans après la Conférence de Rio, la Communauté internationale s'est à nouveau réunie lors d'un second sommet planétaire pour faire un premier bilan de la mise en œuvre d'Action 21. Elle a constaté une série de progrès non négligeables, notamment dans l'installation de structures de décisions et de consultation relatives au développement durable. Mais les progrès dans la mise en œuvre de ce projet sont trop lents. C'est pourquoi l'une des décisions importantes prises lors de ce "Sommet + 5" fut de fixer l'échéance de 2002 pour que l'ensemble des pays de la planète aient, d'ici là, élaboré ou amélioré de telles stratégies à leur niveau.

En Belgique, un Plan fédéral de développement durable doit, en vertu de la loi du 5 mai 1997 *relative à la coordination de la politique fédérale de développement durable*, désormais être établi tous les quatre ans sur base du Rapport fédéral sur le développement durable.

Le Plan fédéral de développement durable 2000-2004 détermine les mesures à prendre au niveau fédéral en vue de la réalisation des objectifs du développement durable.

Bien qu'il soit fixé par un arrêté royal, il n'a pas de caractère impératif et n'entraîne pas de conséquences directes pour le citoyen.

Le Plan n'a donc pas de force réglementaire, mais indique les lignes directrices de la politique que le Gouvernement a l'intention de mettre en œuvre.

Les mesures qu'il contient seront élaborées et mises en œuvre selon les procédures décisionnelles habituelles et seront, le cas échéant, soumises à l'approbation du Parlement.

Les thèmes abordés par le Plan ont été regroupés en 4 sections :

- Actions modes de consommation – production
- Actions pauvreté et exclusion sociale – surendettement – santé
- Actions agriculture – milieu marin – diversité biologique
- Actions énergie – transports – ozone et changements climatiques

Les mesures du Plan concernant les administrations publiques sont reprises dans le premier de ces thèmes (action modes de consommation – production).

En effet, les administrations publiques exercent également des pressions sur les ressources environnementales et humaines au travers de leurs activités quotidiennes.

Elles utilisent des ressources naturelles (eau, énergie, etc.), elles achètent des produits de consommation tels que du papier, du café, etc., elles emploient du personnel, etc.

La crédibilité des décisions des autorités publiques relatives au développement durable suppose qu'elles donnent l'exemple en ayant un impact environnemental et social aussi faible que possible et contribuent ainsi aux objectifs stratégiques de ce Plan-cadre.

Elles disposent pour cela de trois leviers:

- La gestion environnementale (consommation de ressources non-renouvelables et production de déchets) : jusqu'à présent, quelques actions pilotes de bonne gestion environnementale ont été menées par des administrations publiques, mais ces quelques actions pilotes sont restées isolées et, de manière générale, les consommations d'eau et d'énergie et la production de déchets sont encore trop élevées. Cette surconsommation de ressources et cette surproduction de déchets des administrations publiques entraînent de plus des dépenses excédentaires.
- Les achats de produits : les administrations publiques doivent également donner l'exemple en achetant des produits respectueux de l'environnement et fabriqués dans des conditions respectant la dignité humaine
- La définition des marchés publics pour des services ou travaux : dans ces appels d'offre, les administrations peuvent favoriser l'introduction de clauses environnementales et de clauses sociales obligeant les soumissionnaires à occuper ou former certaines catégories de demandeurs d'emploi.

La mission qui nous a été confiée par le Ministère des Affaires économiques consiste en :

1. la mise sur pied d'un groupe de travail interne greening,
2. la préparation de prototypes de tableaux de bord environnementaux,
3. l'élaboration d'un plan d'action environnemental pour le département.

II. Le groupe de travail interne greening du Ministère des Affaires économiques

La mission qui nous a été confiée concernant le groupe de travail interne greening du Ministère des Affaires économiques vise à en définir :

- 1 - l'organisation;
- 2 - les méthodes de travail;
- 3 - la délimitation des activités (champ d'action par rapport à la CIDD et au groupe interdépartemental "collège").

Ce groupe a été créé en mars 2001 suite à l'extension du projet greening à l'ensemble des administrations (février 2001).

Son objectif est la mise en œuvre des aspects greening du plan fédéral de développement durable dans le département et plus particulièrement :

- la gestion environnementale,
- l'achat de produits,
- les appels d'offre de marché public pour les services et travaux.

Au moment de la présentation de la mission, ce groupe ne s'était jamais officiellement réuni parce que l'on se situait encore dans une phase préparatoire, notamment en ce qui concerne son champ d'action et sa méthode de travail.

Voyons donc les deux aspects développés afin de pouvoir tirer des conclusions pour ce groupe.

01. Champ d'action et interaction avec les autres institutions

L'analyse du contexte institutionnel révèle que de nombreux acteurs interviennent dans le domaine du développement durable.

Nous avons ainsi identifié :

- le Bureau fédéral du Plan, notamment une "task-force développement durable " (TFDD),
- le Conseil fédéral de développement durable (CFDD),
- la Commission Interdépartementale du développement durable (CIDD),
- le groupe de travail "greening" de la Commission Interdépartementale du développement durable,
- le groupe interdépartemental "verdurisation des administrations",
- la cellule de coordination fédérale des actions en matière de gestion environnementale.

Quelle est leur interaction avec le groupe interne ?

Nous allons d'abord écarter le CFDD et la TFDD, n'intervenant pas directement auprès du ministère mais plus en amont au niveau de la définition de la politique (TFDD) et "à côté" dans un but de sensibilisation et d'animation autour du débat sur le développement durable (CFDD).

Les trois autres institutions ont des origines différentes mais interviennent parfois sur des sujets identiques.

Nous vous proposons le tableau synthétique suivant :

	Mission	Composition	Champ d'application
CIDD	Prépare le PFDD Rapporte annuellement au gouvernement les actions DD	Fonctionnaires représentant les ministères fédéraux, les communautés et les régions	Tous les secteurs du DD pour toutes les administrations (fédérales + autres)
Groupe greening de la CIDD	Prépare sa partie du PFDD Uniformise le travail interne à chaque département	Fonctionnaires fédéraux spécialisés dans les questions DD	Greening des administrations
Groupe "collège", renommé en : Groupe contact des coordinateurs environnementaux	Forum et échange entre départements Transmission des décisions du groupe greening vers les départements fédéraux	Coordinateurs environnementaux (un par ministère) représentant les secrétaires généraux	Greening pour les administrations fédérales
Cellule de coordination fédérale	Coordination des actions départementales Synthétise les résultats pour la CIDD	Une équipe de fonctionnaires (actuellement rattachés au MASSPE)	Greening pour les administrations fédérales

Nous constatons que la CIDD n'intervient pas directement auprès du ministère mais souhaite que les actions de Développement durable (lutte contre la pauvreté, échange Nord-Sud, atmosphère et gestion environnementale) soient coordonnées. Elle exerce donc un rôle de contrôle sur le déroulement et le contenu, au-delà du seul aspect greening.

Nous constatons également que le groupe greening de la CIDD, le groupe de contact des coordinateurs environnementaux et la cellule de coordination fédérale ont le même champ d'application, à savoir les administrations fédérales.

Ce qui est plus intéressant est la volonté de chacun de ces groupes de coordonner les actions de greening.

Sans lien de subordination, ou de délégation, nous pensons qu'il est difficile pour ces trois institutions d'exercer simultanément un rôle de coordination. Si leurs intérêts sont différents, comment sera tranchée la question ?

Il n'est pas aisé dans ces conditions pour le groupe interne du MAE de trouver ses marques. Ce problème semble être partagé par les autres départements vu la demande d'éclaircissement faite lors de la réunion du groupe de contact des coordinateurs fédéraux du 21 mai 2001. Le rapport d'activité de la CIDD pour l'année 2000 fait également part de ces difficultés et souligne notamment un manque de coordination.

L'écheveau ne semble tenir que grâce à la présence de Marielle Smeets, qui, cumulant la responsabilité de la cellule de coordination fédérale, son propre rôle de coordinatrice environnementale pour son ministère et le suivi des travaux de la CIDD et du groupe de travail greening "fait le lien entre ces différentes structures et travaux" (cf pv évoqué).

Ces problèmes de répartition de compétences et les conflits d'intérêt qui pourraient en découler concernent finalement peu le groupe de travail sauf pour les questions suivantes :

- quelle est sa marge d'autonomie ?
- à qui le groupe interne doit-il rendre compte ?

L'évolution des structures liées au développement durable permet de prévoir que la marge d'autonomie du groupe va sans doute avoir tendance à s'amoinrir : toutes les institutions en présence tentent de cadrer, canaliser, contrôler le travail des groupes internes aux différents ministères. Nous voyons également dans une autre partie de ce rapport que le plan d'action est largement défini par le Plan Fédéral du Développement durable lui-même et les priorités d'actions et de résultats déterminées par le groupe greening de la CIDD.

En ce qui concerne la réponse à la deuxième question : d'une part, selon la loi du 5 mai 1997, chaque ministère rend compte à la CIDD ; d'autre part, la cellule de coordination fédérale a, entre autres, pour mission de synthétiser les résultats des différents ministères à l'attention de la CIDD. Que se passe-t-il en cas de différend entre le ministère et la cellule ? Si le ministère ne veut pas collaborer avec la cellule, quelle est la conséquence pour cette institution ?

02. Composition et fonctionnement du groupe interne, Rôle du coordinateur

Le groupe interne du MAE est donc chargé d'appliquer ce qui a été décidé par les instances de coordination.

Il doit être composé de représentants de chaque administration et d'un représentant du Conseil de direction.

Ce groupe est investi du pouvoir de décision quant aux mesures à prendre. Il porte donc la responsabilité de l'implémentation.

Il a un rôle de relais auprès des différentes administrations pour sensibiliser les membres du personnel, transmettre les informations et faire appliquer les mesures.

Il peut éventuellement avoir à jouer un rôle d'arbitrage entre différentes parties.

Nous pouvons définir ce groupe comme étant un groupe de pilotage ou de surveillance.

Mais nous pensons qu'il ne faut pas négliger le côté opérationnel de la mise en application des actions. Il est évident que ce groupe ne pourra assurer cette tâche.

Cette mise en œuvre effective correspond tout à fait à la mission du coordinateur environnemental.

La mission de ce coordinateur est clairement déterminée :

- il met en place les actions,
- il rend compte au groupe de pilotage des données, de l'état d'avancement, des difficultés rencontrées et des moyens nécessaires,
- il récolte les informations nécessaires au remplissage des tableaux de bord,
- il rédige le rapport environnemental du ministère pour la CIDD.

Nous verrons dans le plan d'action en partie 6 la répartition concrète des tâches et des responsabilités point par point entre le groupe interne et le coordinateur environnemental.

III. Plan d'action – Choix d'un système de gestion environnementale

Après analyse des documents sur les systèmes de gestion environnementale, nous en sommes arrivés à la conclusion que le premier objectif que doit viser le Ministère des Affaires économiques est de se conformer à la charte environnementale fédérale.

Les raisons en sont les suivantes :

- Les systèmes de gestion environnementale internationalement reconnus ont un intérêt principalement pour les organismes et sociétés qui sont dans un contexte de concurrence internationale.
- L'établissement de la charte fait partie intégrante des engagements pris par le Gouvernement lors de l'adoption du Plan Fédéral de Développement Durable.
- Cette charte qui s'inspire d'autres systèmes de gestion environnementale (chartes régionales et certifications internationales) a pour finalité ciblée de garantir le respect par les administrations publiques des engagements les concernant dans le PFDD.
- Cette charte est conçue pour les ministères et institutions publiques et est donc adaptée à leurs spécificités et réalisable par eux.
- La prise en compte des facteurs environnementaux est une démarche nouvelle pour les administrations et implique donc un processus de changement. La charte en permettant d'obtenir des résultats rapidement est un facteur de motivation et de succès de ce processus.
- L'adoption de la charte par le MAE et surtout le respect de tous les points de celle-ci peuvent être vus comme une première étape pour le département. Rien n'empêche celui-ci d'envisager ultérieurement de se conformer à un système de gestion environnementale plus exigeant.
- L'objectif de la CIDD est d'avoir un système uniforme permettant la comparaison des différents départements sur une base commune. La charte est un moyen adapté pour cette comparaison.
- Les administrations seront soutenues dans la mise en œuvre de la charte par la cellule de coordination fédérale établie au sein du Ministère des Affaires sociales de la Santé publique et de l'Environnement.

Par ailleurs, lorsque nous avons tenté en partant du PFDD de synthétiser les actions à entreprendre par le MAE pour s'y conformer, nous avons réalisé que notre travail menait, au niveau contenu, à réécrire la charte.

La charte va plus loin qu'une simple déclaration générale d'intentions, elle est structurée en plan d'action et est donc directement utilisable par le ministère.

IV. Préparation de prototypes de tableaux de bord environnementaux

Selon l'action 155 du plan fédéral de développement durable, chaque ministère aura l'obligation d'annexer à son rapport d'activités annuel à la CIDD un tableau de bord concernant l'eau, l'énergie et les déchets, avec une attention particulière aux déchets papiers.

Les consommations d'eau, d'énergie et la production de déchets triés et non triés devront faire l'objet d'une quantification.

Les données des consommations d'énergie et d'eau devront être communiquées à la cellule de coordination, à la cellule de la Régie des bâtiments et au Ministre du budget avant le 1^{er} mars de chaque année.

Le groupe de travail greening de la CIDD a établi un tableau de bord type. Une copie de celui-ci est joint en annexe.

Selon la cellule de coordination fédérale, l'exercice consistera en un premier temps à remplir ce tableau de bord type pour un bâtiment par département. Sur base de l'audit réalisé en 1999 et des données qu'il contient, il nous paraît possible de faire cet exercice quant aux mentions des données.

La tâche qui pourrait prendre plus de temps est de trouver qui est réellement la personne de ressource et quel est le document de référence. Il nous semble qu'il s'agit là d'une des tâches à remplir par le coordinateur environnemental pour la mise en place mais également pour le suivi. En effet, celui-ci est sur le « terrain ». Sa tâche serait peut-être facilitée par la démarche de ceux qui sont venus faire l'audit en 1999 : ceux-ci ont eu connaissance des données, qui les leur a fournies ?

V. Remarque complémentaire

Le Ministère des Affaires sociales, de la Santé publique et de l'Environnement a développé un projet global de collecte et de tri des déchets dans les administrations fédérales situées à Bruxelles. Ce projet prévoit l'engagement de 39 Rosetta appelés éco-recycleurs. Ceux-ci seront chargés de collecter les déchets au niveau des bureaux ou des autres lieux dans lesquels des déchets sont habituellement générés (cuisines, économats, locaux à photocopieuses, ...), les véhiculeront à l'aide de chariot et les entreposeront dans des lieux de stockage où des firmes privées viendront les chercher. Leur travail se limite à collecter les déchets à l'intérieur des bâtiments. Dans un premier temps les écos-recycleurs récolteront trois sortes de déchets :

1. le papier et le carton
2. les PMC (plastiques, métal, ...)
3. les petits déchets dangereux (piles, cartouches d'imprimantes, ...)

Cela implique que chaque ministère prévoie :

- pour chaque bureau, une poubelle ou boîte distincte pour l'entreposage des déchets papier
- au niveau de chaque étage, un mini-centre de tri constitué de différents conteneurs spécifiques pour chaque déchet.

Cet équipement représente un coût pour le ministère qui doit le budgétiser.

Le Ministère des Affaires économiques a accepté de faire partie des départements test. Il a opté pour l'achat de containers pour les PMC et les petits déchets dangereux, dont la livraison est prévue pour fin novembre 2001 et dont l'installation aura lieu dans quelques bâtiments dont celui sis square de Meeûs.

On peut signaler en outre que la collecte sélective des vieux papiers est déjà établie contractuellement depuis avril 1999 avec la firme PilonKaart et que la collecte des piles est également déjà organisée (Bebat).

Il serait peut-être utile de faire l'analyse du contrat d'enlèvement des vieux papiers, de voir quelles sont actuellement les conditions et d'uniformiser, le cas échéant, les différents contrats..

VI. Plan d'action

01. Introduction

Nous proposons dans le présent chapitre une analyse point par point de la charte Environnementale Fédérale en vue d'y relever les éléments du plan d'action.

Ce plan d'action est également un planning, car les échéances sont parfois précises, et souvent "serrées". Comme il n'est pas possible de tout faire en même temps, il est donc nécessaire de tenir compte des priorités légales, comme par exemple l'obligation de signer la charte d'ici la fin de l'année, et des priorités en termes d'efficacité : sur quels aspects concentrer le travail pour obtenir les meilleurs résultats possibles dès le départ.

02. Méthode d'analyse

Chaque point de la charte est étudié du point de vue :

- du "quoi" : quels sont le domaine, la matière, l'action concernés par ce point,
- du "qui" : qui est responsable de la décision, de la mise en œuvre, des résultats,
- du "comment" : quelle est la méthode à utiliser, quelles sont les étapes à respecter,
- du "quand" : quelles sont les échéances : date de début, date de fin.

Dans chaque point de la charte nous avons constaté la juxtaposition de différents éléments (plusieurs "quoi" le plus souvent, plusieurs "qui" ou "comment"). Nous proposons parfois donc plusieurs lignes pour un même point de la charte.

Tout ce qui découle directement de la charte, qui est clairement explicité par celle-ci est indiqué en caractères normaux.

Tout ce qui n'est pas précisé par la charte est l'objet d'interprétation, de suggestion ou de conseil de notre part. C'est pourquoi ces éléments sont indiqués en italique.

Nous ajoutons également sous chaque ligne nos commentaires, reprenant l'argumentation des éléments ajoutés en italique et nos propres remarques sur ce qui est défini par la charte.

03. Analyse

Les chapitres 1 et 2 de la charte concernent le contexte et le rappel des objectifs généraux. Nous ne les précisons pas davantage car ils sont repris en détail par la suite. Nous détaillons tous les articles de la charte, à partir du chapitre 3.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
1.1.	Engager un spécialiste environnemental ou désigner un coordinateur		Engagement d'une spécialiste qui remplit le rôle de coordinateur environnemental	Accompli au 01-10-01

Commentaires :

Il convient de préciser le rôle et la place de ce coordinateur (coordinatrice en l'occurrence au Ministère des Affaires économiques) :

Au sein de la structure :

La coordinatrice peut être

- a) soit rattachée au SIPPT
- b) soit intégrée au service logistique, donc dans la structure hiérarchique

Les deux positions ont un intérêt :

Option a) : plus d'autonomie, plus de rapidité d'action

Option b) : plus proche des sources d'informations nécessaires à son travail et des personnes ressources (responsables de bâtiment, partenaires extérieurs : BFA, Régie, etc..)

Les inconvénients sont corollaires :

Option a) : isolement, incapacité d'agir vis à vis des autres services dont la collaboration est nécessaire ; le SIPPT agit au nom de dispositions légales, ce qui n'est pas le cas d'un coordinateur environnemental.

Option b) : dépendance vis à vis d'un "chef" quand aux décisions (déplacements, contacts, etc.)

Il nous semble que la "solution" doit être intermédiaire : rattachée hiérarchiquement au service logistique, mais disposant d'une autonomie fonctionnelle.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
1.2.	Pilotage de la mise en œuvre du système de gestion environnementale	La coordinatrice	Proposition d'un plan d'action	<i>Dès la signature de la charte</i>

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
1.3	Supervision du respect par le département des principes de la charte	La coordinatrice	<i>La mise en place d'un système de contrôle interne</i>	<i>Au fur et à mesure de la mise en place des actions</i>

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
2.	Mise en place du Comité interne	<i>Le Secrétaire général</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Représentation de chaque administration - Représentation du conseil de direction 	<i>Au plus tard au moment de la signature de la charte</i>

Rôle et responsabilités du Comité interne

Le comité sera investi d'un pouvoir de décision quant aux mesures à prendre, domaines prioritaires, etc... Il portera également la responsabilité de l'implémentation. C'est pourquoi il doit être investi par le Secrétaire général lui-même qui lui fixe ses limites, ce qui lui confère un maximum de légitimité.

Le terme de comité sied bien au groupe interne pour ces raisons. Nous pensons notamment aux mandats attribués aux comités d'audit ou comités de gestion, qui reprennent les même caractéristiques : autonomie et responsabilité.

Le terme est également intéressant puisqu'il permet de faire une distinction de nom avec le groupe de travail interne greening de la CIDD.

La désignation du président est stratégique. Elle relève donc du Secrétaire général.

Rôle de la coordinatrice par rapport au Comité interne :

1. Préparation, sur base des rapports d'analyse environnementale et de son activité de coordinatrice, des réunions du comité :

- information sur l'évaluation des résultats,
- points à traiter,
- difficultés à résoudre,
- programmation des actions à venir,
- planning des réunions, convocations, procès-verbal.

2. Exécution des décisions du Comité interne

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
3.	Mise en œuvre du système de gestion environnementale par le département	Secrétaire général	<ol style="list-style-type: none"> 1 Se doter d'un système de gestion environnementale 2 Engager/désigner un coordinateur 3 Etablir un plan d'action 4 Créer un comité interne 	Avant fin 2001

Commentaire :

Les quatre points mentionnés dans le « comment » sont les quatre conditions nécessaires pour permettre au département de se conformer aux exigences du plan fédéral de développement durable. Ceux-ci confirment le rôle de la hiérarchie ("le département" = le Secrétaire général) et sa responsabilité finale.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
4.1	Effectuer une analyse environnementale	La coordinatrice	Remplissage des tableaux de bord (eau, énergie, déchets)	Au moins une fois par an <i>Idéalement au début de l'année civile pour l'année écoulée</i>

Commentaires :

L'analyse environnementale sert de base à l'élaboration du plan d'action qui doit être présenté dans les trois mois suivant la signature de la charte. Comme il n'est pas possible d'effectuer une analyse environnementale complète et valide avant la signature, il convient donc de se baser sur les résultats de l'audit effectué en 1999 pour tirer des conclusions provisoires, sorte de pistes d'actions à confirmer.

Dans l'avenir, l'analyse environnementale sera complétée par les résultats du contrôle de l'ambiance sonore (point 24), de l'air ambiant (point 25) et des émissions de polluants atmosphériques (point 26).

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
4.2.	Communication de l'analyse environnementale	Le Comité interne	Communication : - à la cellule de coordination fédérale, - à la cellule de la Régie des Bâtiments, - au Ministre du Budget.	Avant le 1er mars de chaque année

Commentaire :

Le Comité interne transmet l'analyse car il est responsable de toutes les actions.

On peut regretter que les économies réalisées par le département ne lui soient pas attribuées budgétairement afin de lui permettre de poursuivre ses actions de management environnemental. Le transfert des économies réalisées vers le budget fédéral est un facteur démotivant pour le ministère.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
5.	Etablir un programme environnemental pluriannuel et des plans d'implémentation annuels	<i>Le Comité interne, sur proposition de la coordinatrice</i>	<i>En se basant sur les priorités et sur une méthode pragmatique</i>	<i>Avant la signature de la charte Chaque année pour les plans annuels</i>

Commentaires :

Les priorités sont :

- choisir un des bâtiments du MAE pour débiter. Il nous semble en effet plus facile de débiter à petite échelle pour acquérir des mécanismes et éventuellement une méthodologie. Deux bâtiments ont été sélectionnés : Square de Meeûs et rue de l'Industrie.
- domaines prioritaires :
 - énergie
 - déchets

Le planning se traduit donc ainsi :

- 2002 : Energie et déchets pour les deux bâtiments
(plus les autres si les actions sont communes, comme par exemple le ramassage des déchets dans le cadre du projet Rosetta)
- 2003 : - Energie et déchets pour les autres bâtiments
- Tous les autres domaines (eau, éco-consommation, mobilité, bruit, air, polluants atmosphériques, espaces verts) pour tous les bâtiments.

Le détail de chaque mesure est repris ci-après, à partir du point 10.

Pourquoi avant la signature de la charte ?

Avant de s'engager dans un processus de signature d'une charte, le Secrétaire général doit pouvoir évaluer les possibilités de répondre aux exigences qui y sont mentionnées. Il est donc préférable de lui présenter ce projet avant pour qu'il puisse décider en connaissance de cause.

Il pourrait être intéressant de procéder à une analyse de risques, même succincte : évaluation des chances de réussite, de l'intérêt d'un succès par rapport aux conséquences d'un échec. Cette analyse se basera sur l'identification des objectifs qui seront particulièrement difficiles à atteindre et des objectifs réalisables, ainsi que sur une détermination des coûts prévisibles de l'implémentation et des économies possibles.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
6.	Remise d'un premier planning d'implémentation	<i>La coordinatrice</i>	À un service désigné par le Secrétaire d'Etat à l'Energie et au Développement durable et le Ministre de la Fonction publique	3 mois après la signature de la charte

Commentaire :

Le planning d'implémentation découle directement du plan d'action proposé (cf. 1.1.)
Le service mentionné n'a pas encore été désigné. Vu le rôle de la cellule de coordination fédérale, celle-ci nous paraît être la structure la plus adaptée pour ce faire.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
7.1.	Participation du personnel via des actions de sensibilisation	<i>La coordinatrice en collaboration avec le service chargé de la communication interne</i>	- <i>Journal du personnel,</i> - <i>Affiches</i> - <i>Plan pluriannuel de communication</i>	<i>Immédiatement</i>

Commentaires :

La collaboration avec le service chargé de la communication interne est indispensable car la diffusion de l'information doit se faire de façon stratégique :

- du général (sensibilisation à la problématique du développement durable de la planète) au particulier (mesures concrètes au MAE),
- au public concerné (communication ciblée : ne sont informées que les personnes concernées, par bâtiment, fonction, etc.),
- en coordination avec d'autres campagnes de communication interne.

Le plan de communication doit être établi immédiatement, car certaines mesures commencent dès maintenant (collecte "Rosetta").

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
7.2.	Participation du personnel via l'information	<i>La coordinatrice avec la collaboration:</i> - du secrétariat général, - du service logistique - des membres du Comité interne	<i>Notes de service</i>	<i>Immédiatement</i>

Commentaire :

Ce point concerne les mesures concrètes à appliquer. Il convient donc d'utiliser le canal officiel : les notes de services, selon la pratique en usage au ministère.

A ce niveau, les membres du Comité interne veilleront à contrôler si l'information top-down circule bien dans leurs directions respectives jusqu'aux personnes concernées.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
7.3.	Participation du personnel via la formation			<i>Pas prioritaire</i>

Commentaire :

Les actions prioritaires n'ont pas un caractère technique nécessitant des formations du personnel.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
8.	Évaluation en interne des performances environnementales attendues	<i>La coordinatrice</i>	<i>Collecte – remplissage des tableaux de bords</i>	1 fois/an minimum

Commentaire :

Cette évaluation en interne est réalisée par la comparaison entre les tableaux de bord des différentes années et les objectifs prévus par le ministère d'une part et par le plan fédéral de développement durable d'autre part. Cette évaluation sera communiquée au Comité interne pour lui permettre de définir de nouveaux objectifs (cfr action 9.)

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
9.	Définir de nouveaux objectifs	<i>Comité interne sur proposition de la coordinatrice</i>	Sur base de l'évaluation interne	<i>1 fois par an</i>

Commentaire :

Sur base de l'évaluation annuelle des performances, le Comité interne peut décider de maintenir les objectifs antérieurement définis (s'ils ne sont pas encore atteints) ou de définir de nouveaux objectifs.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
10.	Mise en place de collectes sélectives	<i>Le service logistique</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Papier (pilonkaart)</i> - <i>Piles (Bebat)</i> - <i>Déchets dangereux et PMC (plan Rosetta)</i> - <i>Toners – cartridge (contrat d'entretien, repris par le fournisseur)</i> - <i>Déchets de cuisine (action mise en place puis abandonnée)</i> 	<p><i>Plan Rosetta :Fin novembre 2001 pour square de Meeûs et Industrie</i></p> <p><i>Les autres actions sont déjà en cours</i></p> <p><i>Déchets de cuisine : ce n'est pas une action prioritaire (très peu de cuisines)</i></p>

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
11.1.	Utilisation rationnelle de produits	<i>Tout le personnel</i>	<i>Via la campagne de sensibilisation</i>	<i>Dès que possible</i>

Commentaires :

La difficulté de la tâche consiste à convaincre les agents de changer leurs habitudes. La campagne d'information et de sensibilisation sera donc très importante.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
11.2.	Achats de produits générant peu de déchets ou des déchets peu nocifs	<i>Le service logistique passe commande au Bureau fédéral d'achat</i>		

Commentaire :

Le ministère est partiellement privé de son pouvoir d'action en la matière car il dépend du Bureau fédéral d'achats.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
12.	Mise en œuvre des mesures pour atteindre les objectifs du PFDD en matière de réduction de la quantité de déchets non triés	<i>La coordinatrice avec les responsables de bâtiments</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mesure de la quantité de déchets produite</i> - <i>Elaboration d'une politique interne d'utilisation rationnelle du papier</i> - <i>Mise en place des collectes sélectives</i> - <i>Evaluation</i> 	<p><i>Evaluation de la quantité de déchets : le plus vite possible</i></p> <p><i>Evaluation : lors du 1^{er} rapport</i></p> <p><i>Collectes : cfr planning</i></p>

Commentaire :

L'évaluation de cet objectif ne pourra être effectuée que lorsque le ministère disposera de chiffres permettant de mesurer la situation de départ. Il est donc prioritaire d'effectuer une évaluation la plus précise possible de la quantité de déchets non triés actuellement produite.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
13.1.	Contrôler les consommations d'énergie	<i>La coordinatrice</i>	<i>Tableaux de bords</i>	<i>De façon continue dès la possession de tableaux de bord</i>
13.2.	Réduire les consommations d'énergie par la régulation	<i>Responsables techniques des bâtiments</i>	<i>Système thermostatique adapté pour réguler les heures et jours de chauffage du bâtiment</i>	<i>Action continue</i>
13.3.	Réduire les consommations d'énergie par une utilisation plus rationnelle	<i>Le personnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Par des actions individuelles (ordinateur, radiateur, ...)</i> - <i>Sensibilisation sur réduction de la consommation dans son bureau</i> 	<i>Action continue</i>
13.4.	Réduire les consommations d'énergie par une maintenance technique	<i>Firme de maintenance via Service logistique ou régie des bâtiments selon les cas</i>	<i>Entretiens réguliers, ...</i>	<i>Action continue Examen lors de la conclusion de nouveaux contrats</i>
13.5.	Réduire les consommations d'énergie via des achats de machines présentant de plus faibles consommations	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Service logistique</i> - <i>BFA</i> - <i>Service informatique</i> 	<i>Conclusion de contrats d'achats</i>	<i>Action continue</i>

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
14.	Mise en œuvre des mesures permettant d'atteindre les objectifs du PFDD en matière de réduction de la consommation énergétique	<i>Coordinatrice avec les responsables des bâtiments</i> Avec l'aide de la cellule énergie et développement durable mise en place par la Régie des bâtiments	- Mesure de la consommation (tableaux de bord) - <i>Mise en place des mesures précitées</i> - <i>Evaluation (bilan des dépenses et économies financières)</i>	- Mesure de la quantité d'eau utilisée : le plus vite possible - Mise en place de mesures : le plus vite possible - Evaluation : lors de la présentation des rapports annuels

Commentaires :

La mise en place de mesures peut être difficile à réaliser par le département. Cela dépend de sa marge de manœuvre au niveau des installations existantes : peut-il remplacer lui-même les éléments défectueux, faire installer des appareils plus économiques alors que les appareils actuels ne sont pas défectueux, ... ou doit-il passer par l'intermédiaire de la Régie des Bâtiments ?

La coordinatrice devra donc prendre contact avec les responsables techniques de chaque bâtiment afin d'identifier, cas par cas, les causes d'une consommation trop importante et les mesures possibles pour y remédier. Il s'agira ensuite d'identifier également au cas par cas, les personnes habilitées à prendre ces mesures (Régie des Bâtiments, propriétaires, ministère,...) et de négocier leur implémentation.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
15.	Faire appel aux énergies alternatives et/ou renouvelables	<i>La coordinatrice</i>	<i>Voir dans quelle mesure cela est possible</i>	Avant 2004
16.1.	Contrôler les consommations d'eau	<i>La coordinatrice</i>	<i>Via les tableaux de bord</i>	<i>Action continue</i>
16.2.	Réduire les consommations d'eau par une utilisation plus rationnelle	<i>Le personnel</i>	- <i>Par des actions individuelles (ordinateur, radiateur,...)</i> - <i>Sensibilisation sur réduction de la consommation dans son bureau</i>	<i>Action continue</i>
16.3.	Réduire les consommations d'eau par une maintenance optimale	<i>Service logistique ou régie des bâtiments selon les cas</i>	<i>Entretiens réguliers,...</i>	<i>Action continue</i> <i>Examen lors de la conclusion de nouveaux contrats</i>
16.4.	Réduire les consommations d'eau par des installations techniques permettant une plus faible consommation	<i>Service logistique ou régie des bâtiments selon les cas</i>	<i>(exemple chasses d'eau économiques,...)</i>	<i>Action continue</i> <i>Examen lors de la conclusion de nouveaux contrats</i>

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
17.	Mise en œuvre des mesures permettant d'atteindre l'objectif du PFDD en matière de réduction de consommation d'eau	<i>Coordinatrice avec les responsables des bâtiments</i> Avec l'aide de la cellule énergie et développement durable mise en place par la Régie des bâtiments	- Mesure de la quantité d'eau utilisée (utilisation des tableaux de bord) - <i>Mise en place de mesures</i> - Evaluation (bilan des dépenses et des économies financières)	- <i>Mesure de la quantité d'eau utilisée : le plus vite possible</i> - <i>Mise en place de mesures : le plus vite possible</i> - <i>Evaluation : lors de la présentation des rapports annuels</i>

Commentaires :

Dans ce domaine également, la mise en place de mesures peut être difficile à réaliser par le département. Cela dépend de sa marge de manœuvre au niveau des installations existantes : peut-il remplacer lui-même les éléments défectueux, faire installer des chasses économiques alors que les appareils actuels ne sont pas défectueux, ... ou doit-il passer par l'intermédiaire de la Régie des Bâtiments ?

La coordinatrice devra donc prendre contact avec les responsables techniques de chaque bâtiment afin d'identifier, cas par cas, les causes d'une consommation trop importante et les mesures possibles pour y remédier. Il s'agira ensuite d'identifier également au cas par cas, les personnes habilitées à prendre ces mesures (Régie des Bâtiments, propriétaires, ministère,...) et de négocier leur implémentation.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
18.	Améliorer la qualité des rejets d'eaux usées	<i>Équipes d'entretien Laboratoires</i>	<i>Réduction de l'utilisation de certains produits nocifs</i>	<i>Action continue</i>
19.	Développer politique d'achat plus respectueuse de l'environnement	<i>Service logistique sur base des critères donnés par la coordinatrice et avec l'aide du BFA</i>	Prise en compte des critères environnementaux lors d'achats de biens et de services	<i>Action continue</i>

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
20.	Adopter un plan de déplacements pour le personnel	<i>Secrétaire général sur proposition de la coordinatrice</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Un plan pour les déplacements domicile/lieu de travail - Un plan pour les déplacements liés à l'activité du ministère 	Le plus rapidement possible mais avant 2004

Commentaires :

Une analyse de la situation existante devra d'abord être réalisée tant au niveau des déplacements domicile/lieu de travail qu'au niveau des déplacements internes. Ensuite, seulement, il pourra être envisagé des mesures concrètes afin de réduire ces déplacements.

Le remboursement presque total des abonnements de train, métro, trams et bus, et l'indemnité kilométrique pour l'utilisation du vélo, qui sont actuellement appliqués sont déjà des mesures prises au niveau fédéral afin de réduire l'utilisation des véhicules automobiles personnels. Le plan de déplacements concernera donc essentiellement les agents n'utilisant pas ces moyens de transport.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
21.	Inciter personnel à utiliser des modes de déplacement alternatifs	<i>La coordinatrice</i> <i>Service communication interne</i> <i>Service du personnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>S'informer sur les possibilités internes et externes</i> - <i>Sensibilisation et information du personnel</i> - <i>Base de données « car pooling »</i> 	Avant 2004

Commentaires :

La difficulté de la tâche consiste à convaincre les agents de changer leurs habitudes. La campagne d'information et de sensibilisation sera donc très importante.

L'idéal serait que le ministère propose lui-même des solutions alternatives et les organise, par exemple par la création d'une base de données reprenant les agents disposés à effectuer du co-voiturage, leurs destinations, ..., la mise à disposition de vélos pour les trajets liés à l'activité du ministère, ...

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
22.	Achats/locations de véhicules moins polluants	<i>Service logistique</i>	Introduction de critères environnementaux dans le cahier des charges de l'achat ou du leasing	<i>Lors du remplacement des véhicules de la flotte du département</i>
23.	Nouveaux locaux à proximité des transports publics	<i>Secrétariat général</i>		<i>Lors du prochain achat ou de la prochaine location</i>

Commentaire :

Cette politique d'implémentation des bâtiments et de mise en place corollaire de transports en commun dépasse très largement le champ d'action du ministère.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
24.	Limiter les nuisances sonores en assurant la qualité de l'ambiance sonore interne	<i>SIPPT</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Respect du RGPT et de la législation - Contrôle - Réduction des bruits (conditionnement d'air, machines, ...) 	Contrôle avant 2003 Actions avant 2004

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
25.	Assurer une bonne qualité de l'air ambiant	<i>SIPPT</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Respect du RGPT et des législations - <i>Contrôle</i> 	Contrôle avant 2003 Actions avant 2004

Commentaire :

Si on veut des résultats avant 2004, il faut effectuer des contrôles dès 2002.

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
26.	Limiter les émissions directes et indirectes de polluants atmosphériques	SIPPT et Service logistique	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des actions possibles au niveau du transport et du chauffage - Achat de produits sans solvants 	Avant 2004

	QUOI	QUI	COMMENT	QUAND
27.	Gestion des espaces verts	- <i>Coordinatrice</i>	<i>S'informe sur les méthodes et pratiques écologiques</i>	<i>1^{er} semestre 2003</i>
		- <i>Service logistique</i>	<i>Négocie avec les firmes et entreprises d'entretien</i>	<i>2^{ème} semestre 2003</i>

Commentaire :

Le Ministère des Affaires économiques est peu concerné par cette action. Seul un bâtiment occupé par le MAE possède un espace vert : le North Gate III. Il sera utile d'examiner le contrat de location pour savoir à qui et comment incombe réellement la gestion de cet espace vert.

VII. Conclusion

Le planning proposé aux pages suivantes reprend et met en évidence les points de la charte qui fixent des échéances précises.

Nous le présentons en guise de conclusion puisqu'il révèle les facteurs décisifs de succès de cette implémentation :

1° Tenir les délais très serrés du lancement de l'implémentation, notamment :

- La signature de la charte
- La préparation d'un programme pluriannuel et de plans annuels. Sur base de l'audit et des décisions déjà prises (choix des bâtiments et domaines prioritaires), ce programme est quasi prêt dans ses grandes lignes.

Nous regrettons la "complexification" des procédures (multiples bilans, rapports, intervenants extérieurs) et constatons que, une fois écartés ces aspects procéduraux, le ministère jouit d'une marge de manœuvre quant au choix des domaines sur lesquels intervenir et des moyens à employer.

2° Élaborer dès le départ la communication qui accompagnera toute l'implémentation

3° Instaurer des bases solides pour le Comité interne : rôle, responsabilités, composition, relations avec la coordinatrice environnementale.

Si des divergences apparaissent entre les différents acteurs impliqués dans le greening du ministère – nous pensons tout spécialement au cabinet du Secrétaire d'état, au secrétariat général, au service logistique – une discussion sur ce comité entre eux permettra de faire le point et de s'accorder autour d'une configuration commune.

4° Planifier les tâches à long terme, par exemple les actions contre le bruit et pour la qualité de l'air. Ces actions ne sont pas prioritaires mais nécessitent du temps pour que des résultats apparaissent. Il y a lieu d'en tenir compte pour ne pas arriver à l'échéance du plan (2004) sans résultat dans ces domaines.

Nous terminerons en regrettant comme nous l'avons déjà précisé les limites portées aux projets que le ministère peut développer :

- Limite pour l'action, quand le ministère dépend d'institutions externes : Régie des Bâtiments et Bureau fédéral d'achat. Le contexte particulier de restructuration actuelle de ces deux départements nous laisse présager qu'ils auront d'ici 2004 d'autres priorités que de développer le soutien à la verdurisation des administrations.

Le MAE devra sans doute faire preuve de créativité pour éviter l'impasse que représente l'obligation de recourir à ces départements.

- Limite pour les bénéfices de l'action : tant qu'un système de sanctions, négatives mais surtout positives pour les départements ayant atteint des résultats intéressants dans le domaine du greening, n'existe pas, tout effort n'est soutenu que par le "bon vouloir", en vue d'un résultat "pour la gloire". Ce type de moteur n'est pas très performant pour les organisations.

Annexes