

# Gestion environnementale : le comment et le pourquoi

## 4 professionnels réagissent à 6 mots-clés



**L'enseignant :** Jean-Michel Lex, de l'Institut technique et professionnel Robert Schuman d'Eupen, école pionnière en gestion environnementale, certifiée ISO 14001



**Le formateur :** Michaël Cotton, de l'Institut Eco-Conseil



**Le conseiller achats durables :** Fabrice Dehoux, du SPF Santé Publique, Sécurité de la Chaîne Alimentaire et Environnement



**L'éco-conseillère :** Cécile Alphonse, de la commune de Seneffe

### Collègues

**L'enseignant :** L'intérêt de construire un système de gestion environnementale réside dans l'implication de tous. Dans les phases créatives où des actions sont menées par de petits groupes de pédagogues, il est rarement possible, de passer à une phase qui impliquerait tout le personnel et tous les étudiants dans une démarche construite, permanente, évaluable et en amélioration continue. Un Système de Management Environnemental (SME) rend possible un concept global qui s'intègre au projet d'établissement et aux projets des différents acteurs, en impliquant toute la communauté éducative. Cela dit, concernant la motivation des collègues, le corps enseignant vieillit. Face à la crise de l'enseignement et aux difficultés d'enseigner dans nos sociétés contemporaines, que peut faire un système de management environnemental ? Évidemment, il convient d'être prudent et modeste.

**Le formateur :** Si, dès le départ, on n'a pas intégré et associé au projet collectif l'ensemble des forces vives d'une structure, on ne pourra rien faire sur le long terme. Plus on arrive à mobiliser les gens en interne, plus on arrive à entrer dans une dynamique d'amélioration continue où chacun se rend compte qu'il a la capacité d'anticiper des failles et d'identifier des propositions de solutions, chacun à son niveau, avec son savoir-faire, ses compétences, ses envies et ses disponibilités.

**Le conseiller achats durables :** Le challenge est d'essayer de convaincre tous les collègues de faire des gestes simples et durables : éteindre la lumière quand on quitte un local ou couper son écran sur le temps de midi... Les communications en interne sont essentielles et doivent être sans cesse répétées. L'espoir, c'est d'obtenir un effet boule-de-neige : si ces gestes étaient appliqués par un grand nombre de personnes, ils se dilueraient au sein de toute l'organisation jusqu'à mener à une sorte de contrôle social.

Au sein de notre administration, l'ensemble du personnel est invité à signer une charte ou quelques-uns des engagements qu'elle contient. Ces engagements sont assez légers - car le moindre effort demandé peut être un frein - mais vont plus loin que de donner de simples conseils.



**L'éco-conseillère :** Il est essentiel de fournir à ses collègues un message clair, avec l'appui éventuel d'un technicien ou d'un spécialiste d'un autre service. En matière d'économie d'énergie relative à la gestion informatique, par exemple, c'est important de travailler en collaboration avec le service informatique qui validera l'information et cosignera la communication. Ainsi, le message apparaîtra comme plus crédible.



Matière à réflexion

## Transversalité

**L'enseignant :** L'émergence des thématiques environnementales, de santé, de solidarité Nord-Sud, de citoyenneté et de développement durable implique l'entrée dans l'école d'une multitude d'aspects et de thèmes différents. Comment articuler le tout ? Un SME permet progressivement de créer cette transversalité, cette complémentarité entre les approches spécifiques des matières et la mise en place d'une gestion financière et administrative, qui la soutient et l'amplifie.

**Le conseiller achats durables :** Le service des achats occupe une place centrale et agit de manière transversale. Avec un personnel formé à l'environnement et des cahiers de charges tenant compte de critères environnementaux, il peut avoir beaucoup de poids sur la gestion environnementale d'une administration. Mais une administration est aussi soumise aux règles de marché public.

**L'éco-conseillère :** La transversalité est incontournable à tous les niveaux, tant en interne, qu'en externe. Si on travaille en interne sur une thématique telle que la consommation d'énergie, c'est utile de créer un groupe de travail qui reprend quasi tous les services communaux : urbanisme, travaux, technique, communication, enseignement, jeunesse, CPAS... Mais la transversalité est parfois difficile à instaurer ou à poursuivre, en cas de réorganisation interne ou de changement de chef de service, par exemple. La transversalité n'est donc jamais définitivement gagnée.

## Stratégie

**L'enseignant :** Un SME c'est d'abord une boîte à outils. Le coordinateur, la direction, les bonnes volontés, les militants de toutes les causes, dans la complexité d'une structure scolaire, ont besoin de repères et d'équipement. Un système ISO peut être un excellent référentiel. Construire le système permet d'expérimenter un grand nombre d'outils, de planifier dans le temps et dans l'espace, d'organiser du neuf, mais pas tout à la fois, de permettre de mieux comprendre pourquoi on attend ici et on avance là-bas, etc.

**Le formateur :** Il est important d'élaborer une stratégie claire et, pourquoi pas, d'adopter une stratégie sur le mode participatif, en donnant l'occasion aux participants de s'intégrer au projet dès le départ et de définir ensemble les différents objectifs à moyen et à long terme. Savoir que leur participation, aussi infime soit-elle, contribue à des enjeux plus importants permet aux différents acteurs de plus facilement se mobiliser autour du projet.

**Le conseiller achats durables :** La stratégie dépend de la direction au plus haut niveau. Le coordinateur environnemental ne peut que proposer une stratégie. S'il est essentiel d'obtenir le soutien des chefs de service, la haute direction doit quant à elle poser un regard global et transmettre une volonté d'action à l'ensemble du personnel.

**L'éco-conseillère :** La stratégie est une grande nécessité en termes de planification et de gestion de projet. Mais, quand on travaille dans l'urgence, et c'est souvent le cas, on ne peut pas avoir un travail de fond aussi stratégique qu'on le souhaiterait. Tout bien réfléchir et poser des indicateurs, ça prend vite du temps. De plus, la lourdeur administrative dans une commune bloque souvent les volets stratégiques, même si le projet est bien pensé.

## Cohérence

**L'enseignant :** Le défi majeur pour qui parvient à dépasser le cadre de projets limités pour accéder à un projet global, est l'exigence de cohérence entre le discours éducatif et la pratique institutionnelle. L'école est convoquée à se mettre progressivement en conformité avec les principes du développement durable. En dehors de cette tension, aucun projet ne peut se maintenir durablement.

**Le formateur :** Le tout est de mettre en cohérence des actions aussi petites soient-elles par rapport à des enjeux locaux, régionaux, fédéraux, nationaux, européens, mondiaux. Il est essentiel de prendre en considération chacun des acteurs et de lui donner la possibilité de comprendre le pourquoi du comment, quel rôle il joue et quelle est la plus-value pour lui, ses enfants et les autres êtres humains. Ce type de projet n'est pas réservé à une « élite » intellectuelle et doit pouvoir être diffusé et appréhendé par l'ensemble des citoyens de la Terre.

**Le conseiller achats durables :** La cohérence au niveau environnemental est, selon moi, l'un des aspects les plus difficiles à atteindre. Souvent, une action peut avoir des impacts positifs sur certains secteurs de l'environnement et des impacts négatifs sur d'autres. Si on décide de remplacer les gobelets en plastique par des verres et des tasses, on réduit considérablement les déchets générés et les transports de marchandises et on insuffle une dynamique durable au sein du personnel. Mais d'autres questions se poseront en termes d'impacts sur la consommation d'eau et d'énergie des lave-vaisselles, par exemple. On manque d'études scientifiques généralement acceptées et analysant l'entièreté du cycle de vie d'un produit. Ce manque de cohérence crée des problèmes de crédibilité des défenseurs de l'environnement.

**L'éco-conseillère :** Appliquer à soi-même ce qu'on demande à ses partenaires ou à son public cible. Si la commune demande à ses citoyens de trier leurs déchets ou de faire des économies d'énergie, c'est essentiel qu'elle fasse de même.

## Lexique

### SME

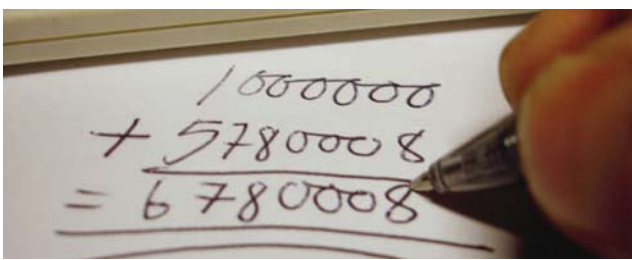
Trois principes fondamentaux sont au cœur d'un système de management environnemental (SME) :

- la prévention des pollutions : la finalité d'un système de management environnemental est de réduire et limiter les impacts sur l'environnement, c'est-à-dire mener des actions de prévention sur la gestion des ressources (eau, énergie, matières), la gestion des déchets, la mobilité, la diversité biologique, le bruit, les risques...;

- le respect de la réglementation environnementale ;

- l'amélioration continue : l'organisme doit être capable d'améliorer progressivement les performances de son système. Il sera en mesure de le prouver par la mise en place d'indicateurs ;

Une structure avec des objectifs modestes autant qu'une structure avec des objectifs ambitieux peuvent faire valider leur système par un organisme extérieur. Elles doivent alors répondre aux exigences fixées par le référentiel choisi : ISO 14001 (certification internationale) ou EMAS (certification européenne). Les exigences du règlement EMAS sont plus sévères que celles de la norme ISO 14001.



## Coût/bénéfice

**L'enseignant :** Côté bénéfiques, certains aspects du management environnemental ont des impacts immédiats sur les missions de l'école et se doivent de les renforcer. Le SME proprement dit (tri des déchets, extinction des lampes, mesures d'économies...) est de l'ordre de la sensibilisation. D'autres aspects, comme la formation et l'intégration de membres du personnel et d'élèves en tant qu'auditeurs internes, sont de l'ordre de l'éducation. D'autres enfin, comme les modules de formation au développement durable par filière de formation professionnelle sont de l'ordre de la formation. Enfin, il reste le niveau élémentaire et curieusement peut-être le plus difficile, ce qui est du ressort de l'information interne.

Côté coûts, celui qui pense que gérer correctement l'environnement ne coûte pas cher, se trompe ! Trier des déchets en respectant les règles, gérer un restaurant en introduisant une alimentation équilibrée et d'origine biologique, informer - sensibiliser - convaincre... Tout cela coûte ! Mais lorsqu'on internalise les coûts cachés du non-respect de l'environnement ou de la santé, les choses changent : combien coûte l'ouvrier chargé de ramasser les déchets d'une « société prêt-à-jeter », donc de nos sacro-saints distributeurs de soda et de sucreries. Par ailleurs, certains projets donnent lieu à des financements complémentaires (programmes européens, appels à projets, etc.) entièrement consacrés aux aspects éducatifs.

Un système de gestion rigoureux et bien piloté représente très vite et de manière croissante dans le temps, un formidable outil d'économie financière, ainsi que d'économie des ressources, réduction des pollutions et nuisances, amélioration de la qualité de la vie, de la sécurité et du bien-être.

Enfin, la certification et le certificateur coûtent cher. La formule ne sera pas extensible à beaucoup d'établissements. Les pouvoirs publics ont à inventer des formules adaptées aux structures scolaires, style Agenda 21, comme Coren le propose (*voir Adresses utiles p.17*) et comme cela se développe en France.

**Le formateur :** La mise en œuvre n'est plus un problème en termes de coûts. En termes d'outils, il existe aujourd'hui de nombreuses possibilités pour tout type de structures, privées ou publiques, petites ou grandes. Grâce à des outils allégés, comme l'EMAS Easy (*voir Outils p.19*), des petites structures peuvent mettre en place un système de management avec des coûts et contraintes ridicules, et qui engendrerait ensuite des bénéfices au sens strictement économique. Notons aussi l'apport en termes d'image. Enfin, qui dit SME, dit souvent relance ou amélioration du fonctionnement interne, des relations entre employés, avec éventuellement la création de nouvelles sphères de responsabilité... Autant de possibilités pour les différents acteurs de contribuer à une nouvelle dynamique positive au sein de leur structure.

**Le conseiller achats durables :** Les dirigeants seront plus facilement prêts à consentir des investissements environnementaux si c'est rentable à long terme. Faute de moyens, une analyse coûts-bénéfices générale (tenant compte des coûts et bénéfices sociaux et environnementaux) n'est peut-être pas toujours rigoureusement scientifique, mais peut être faite de manière simplifiée. Dans notre administration, nous agissons dans une optique de développement durable, donc en tenant compte des aspects environnementaux, mais aussi sociaux et de santé. En matière de décisions d'achats, on rentre très vite dans des critères techniques. Il faut comparer des dizaines de produits et faire des choix sur base de critères les plus objectifs possibles.

## Participation externe

**L'enseignant :** Sans accompagnement externe, la plupart des écoles ne feront que du cosmétique, de l'opération one-shot ! Et cela aussi a un coût. L'accompagnement méthodologique dans la construction de système de management environnemental ou d'Agenda 21 nécessite la présence régulière de personnes qualifiées dans les écoles. D'autres partenariats sont indispensables. Ils couvrent toute la panoplie des thématiques liées au développement durable et si bien travaillées par un grand nombre d'associations, d'organisations non gouvernementales ou de services publics. Ces interventions peuvent porter sur des parties du management environnemental. Elles porteront beaucoup plus souvent sur l'appui aux enseignants dans leurs classes et dans leurs cours.

**Le conseiller achats durables :** En ce qui concerne notre administration, tous les fournisseurs sont désormais informés de notre démarche de SME et prévenus qu'ils doivent eux-mêmes veiller à la gestion environnementale. Par exemple, pour le cahier des charges des produits de nettoyage, nous avons demandé au fournisseur de donner une formation au personnel en tenant compte des critères environnementaux, de veiller à minimiser les emballages et de limiter les transports.

**L'éco-conseillère :** Sur le plan communal, la participation directe des citoyens est essentielle afin d'instaurer une relation de confiance entre l'élu, le fonctionnaire, l'habitant et les autres acteurs. C'est essentiel de pouvoir compter sur la compétence de ses citoyens mais aussi sur leur force d'action quand on propose des projets concrets. Mais la participation demande du temps. C'est pourquoi une volonté politique est essentielle afin de dégager des moyens humains.

Propos recueillis par Céline TERET et Christophe DUBOIS



## Contacts

Jean-Michel Lex - Institut Robert Schuman -  
087 59 12 70 - jean-michel.lex@rsi-eupen.be  
Michaël Cotton - Institut Eco-Conseil -  
081 71 96 92 - michael.cotton@eco-conseil.be  
Fabrice Dehoux - SPF Santé Publique -  
02 524 92 16 - fabrice.dehoux@health.fgov.be  
Cécile Alphonse - Commune de Seneffe -  
064 52 17 26 - c.alphonse@seneffe.be