

Juillet  
2012

## Le développement durable, au cœur de la mutation des organismes publics

Les organismes publics connaissent d'importantes évolutions. Il s'agit de répondre aux impératifs d'efficacité économique et de gestion des ressources, tout en préservant une culture et des valeurs de service public.

### Le développement durable, un élément v stratégique de premier plan

Trop souvent absent des stratégies et des plans d'actions, ainsi que des contrats de performance des organismes publics, le développement durable représente pourtant un puissant levier du changement pour les établissements publics qui s'engagent dans cette perspective. En mettant l'accent sur la responsabilité de chacun en matière économique, sociale et environnementale, le développement durable donne du sens à tous les niveaux d'actions.

Les valeurs portées par les organismes publics : intérêt général, sens du service public, solidarité, intégrité, se voient renforcées dans la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociétale (RSO).

### La SNDD, c'est quoi ?

La SNDD 2010-2013 a été élaborée en concertation avec tous les acteurs du territoire : État, entreprises, collectivités territoriales, associations, syndicats... Partagée par le plus grand nombre, elle donne une orientation commune à tous les acteurs désireux de participer à la mise en œuvre d'un développement responsable. Elle présente 9 grands défis auxquels est confrontée notre société.

### L'application de la SNDD est-elle obligatoire ?

La SNDD 2010-2013 est un cadre souple qui intègre des textes législatifs et réglementaires, notamment le Grenelle de

l'Environnement et les lois qui en découlent, ainsi que les textes relatifs à l'État exemplaire. Les objectifs chiffrés de la SNDD correspondent aux engagements pris par la France aux niveaux national, européen et international.

### Atteindre mes objectifs avec la SNDD

- La SNDD permet à toute organisation de placer le développement durable au cœur de sa stratégie, de consolider les convergences et les synergies avec l'ensemble des acteurs qui l'entourent et de renforcer l'implication de ses agents.
- La SNDD offre aux organismes publics une grille de lecture commune et des indicateurs partagés qui facilitent la lisibilité de leurs actions, leur reporting et le dialogue avec leur ministère de tutelle, les collectivités partenaires ou leurs prestataires.
- La SNDD favorise l'innovation technique et sociale, notamment en invitant l'organisme à repenser ses modes de fonctionnement à l'aune des 9 défis.

### La SNDD concerne-t-elle tous les agents ?

La SNDD engage l'organisme dans sa globalité. Elle renforce la pertinence des missions et la cohésion de tous les personnels, quels que soient leurs fonctions et leurs niveaux de responsabilités, autour d'objectifs et de projets communs porteurs de sens. ■

### Les 9 défis de la SNDD



- 1/ Consommation et production durables
- 2/ Société de la connaissance
- 3/ Gouvernance
- 4/ Changement climatique et énergies

5/ Transport et mobilité durables

6/ Conservation et gestion durable de la biodiversité et des ressources naturelles

7/ Santé publique, prévention et gestion des risques

8/ Démographie, immigration, inclusion sociale

9/ Défis internationaux en matière de développement durable et de pauvreté dans le monde

### RSO, ISO 26000, GRI...

Des référentiels et des normes internationales soutiennent la mise en place des démarches de responsabilité sociétale (RSO).

La RSO est la déclinaison du développement durable au sein des organisations. L'ISO 26000 est la norme internationale relative à la responsabilité sociétale des organisations. La GRI est le cadre de reporting des démarches de RSO.

### Le CDDEP

Le Club Développement durable des établissements et entreprises publics a pour objectif d'aider les organismes publics à mettre en œuvre des stratégies de développement durable. Ce Club rassemble une soixantaine d'organismes publics très divers en taille comme en secteurs d'activité.

[www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr)

### Le Plan vert

Pour les établissements d'enseignements supérieurs, le Plan vert élaboré conjointement par la Conférence des grandes écoles (CGE) et la Conférence des présidents d'universités (CPU) guide les établissements dans la définition de leurs objectifs et de leur stratégie globale en cohérence avec la Stratégie Nationale du Développement Durable (SNDD), en application de l'article 55 de la loi Grenelle 1.



# La gouvernance de l'AFD s'inscrit dans la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)

Vocation ? Déformation professionnelle ? Atavisme ? Pour l'AFD (Agence française de développement), faire le choix de l'exemplarité en matière de gouvernance fut d'abord un choix stratégique.

## 3 QUESTIONS À

Jean-Louis Lecouffe

Coordinateur RSE à l'AFD

### Comment se met en place la RSE dans un établissement comme l'AFD ?

Dans un premier temps avec un diagnostic interne pour mettre à niveau les outils de reporting. Notre premier rapport global environnemental et social, prévu cette année, fera l'objet d'une évaluation externe pour obtenir une qualification de notation. L'idée est aussi d'obtenir une labellisation ISO 26000 sur le process qui a conduit à notre autoévaluation.

### S'agissait-il seulement de regrouper les bonnes pratiques ou de transformer la gouvernance de l'AFD ?

Nous avons mis le pied dans l'étrier d'une démarche dynamique dont nous savons qu'elle sera permanente. Elle s'inscrit dans la durée. Depuis 2011, un comité de pilotage d'une vingtaine de personnes, en étroite relation avec la direction générale et les services de l'entreprise, se réunit chaque mois. Il recense les initiatives en cours. C'est un signal fort pour toutes les entités du groupe. La mobilisation est réelle, les agents très proactifs.

### Intégrez-vous l'objectif d'atteindre en 2013 les critères du pacte de stabilité, à moins 3 % du PIB ?

Une démarche sociale et environnementale plus cohérente améliore mécaniquement sa rentabilité. Les contraintes de rentabilité et les objectifs de meilleure gestion sont là. Notre conseil d'administration scrute chaque année le coefficient d'exploitation de l'AFD. À l'aide des tableaux de bord, nous analysons tous les impacts. Pour information, l'AFD produit du résultat qu'elle reverse à l'État actionnaire.

L'établissement public, industriel et financier avait déjà du développement durable dans les veines. L'AFD s'est en effet dotée d'une démarche « Responsabilité sociale et environnementale » dès 2007. Mais cinq ans plus tard, avec sa filiale Proparco l'ensemble de la démarche fait désormais l'objet d'une communication annuelle inscrite dans le référentiel « Global Reporting Initiative » (GRI) et s'inscrit ouvertement dans la Stratégie nationale de développement durable (SNDD).

### › Tous ambassadeurs

À l'AFD, la responsabilité sociale et environnementale s'exerce dans deux grands domaines : l'interne pour le siège parisien et les agences, et l'opérationnel pour toutes les opérations de financement engagées. Objectifs : améliorer l'information publique, développer les compétences, promouvoir l'équité dans l'entreprise et réduire l'empreinte écologique et sociale de ses opérations.

Un groupe de travail associe toutes les directions de l'AFD, certaines agences et Proparco, chaque membre devenant ainsi une sorte d'ambassadeur RSE dans son service. Sur le plan opérationnel, cela fait de l'AFD un acteur central du développement durable.

La RSE est ainsi intégrée dans le financement de toutes les opérations de coopération, ce qui se traduit dans de nombreux pays par des aides

conditionnées à une démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux.

Du point de vue social, avec un effectif en augmentation de 23 % ces six dernières années, la responsabilité sociale s'exerce avec souci permanent d'offrir de bonnes conditions de travail pour attirer et fidéliser les talents, encourager un dialogue social continu et favoriser l'accompagnement des parcours professionnels. Protection sociale de tous les agents, en France et à l'étranger, objectif de 50 % de cadres féminins en 2013, 4 % de la masse salariale consacrée à la formation ne sont que quelques-uns des exemples de cette politique volontariste.

### › Le cap de l'exemplarité

À signaler enfin, la multiplication des bilans environnementaux, dont le Bilan Carbone®, sur les impacts de l'activité du groupe. Les déplacements professionnels sont dans la mesure du possible remplacés par des visioconférences. Un programme de réduction des consommations énergétiques implique toutes les activités de l'AFD. De même, des efforts sont portés sur la gestion des déchets ou la compensation des émissions de gaz à effet de serre.

Le cap de l'exemplarité dans la diffusion de bonnes pratiques en matière sociale et environnementale a été fixé. Il est fermement tenu. ■



# Les achats socialement responsables font leur entrée au Louvre

**Vous êtes au Louvre. Entrez. Ici, dans l'un des plus grands musées du monde où travaillent quelque 2 400 agents, vous découvrirez parmi d'autres trésors l'un des plus stimulants laboratoires pour le développement durable. La stratégie d'achat y favorise systématiquement l'inclusion sociale.**

Farida Laidaoui, chef du service intérieur, chargée des achats logistiques, pilote au Louvre le développement durable. Elle semble l'avoir dans la peau. « C'est récent, précise-t-elle, j'étais seule pour commencer. Maintenant, nous sommes deux. »

Vaste programme qui débute par un recensement de tous les achats effectués par les différentes directions et par le service des marchés. L'enjeu ? Dénicher tous les appels d'offres qui pourraient faire l'objet de clauses dédiées au développement durable. Depuis 2011, Farida Laidaoui peaufine ses tableaux de bord, fait la tournée des services, sensibilise, argumente, convainc, soutient : « Je signale quand on peut introduire des clauses incluant le handicap. Ensuite je prépare tout et je livre les clauses clé en main. » Cette phase d'accompagnement, qui s'appuie sur des correspondants décisionnaires dans chaque direction, devrait durer jusqu'en 2013.

## ► Achats responsables au cas par cas

Cet acharnement résolu vient à bout des résistances dès lors que la démonstration est faite que non seulement le développement durable ne coûte rien mais qu'il apporte efficacité, dignité et exemplarité. Un comité de pilotage « développement durable » a été mis en place cette année. Il dépend directement de l'administrateur général. « Nous menons une politique d'achats responsables en étudiant les marchés sur trois ans et en définissant les clauses sociales au cas par cas », explique Farida Laidaoui.

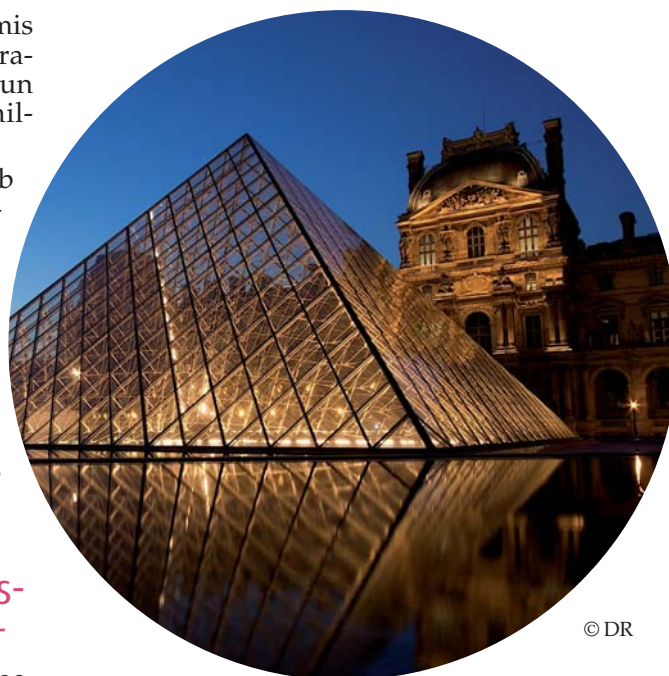
Tous les marchés sont passés au tamis des clauses du développement durable, un travail de fourmi pour un volume annuel d'achats de 60 millions d'euros.

Avec le réseau Handeco, un site web spécialisé qui rapproche les structures d'insertion pour handicapés et les entreprises ou organismes incluant dans leurs achats ces clauses sociales, le partenariat a débouché sur des résultats significatifs. Un autre partenariat, avec la maison de l'emploi, est tout aussi fructueux mais pour des marchés d'une plus grande ampleur, inscrits dans la durée.

## ► Les ordinateurs se transforment en pots de fleur

Fournitures de bureau, déchets électriques et électroniques, archives... d'étonnantes coopérations se sont nouées. En matière de DEEE, le prestataire a même pu déposer un brevet pour le recyclage des écrans d'ordinateurs (jusque-là réputé déchet ultime). Il a conçu un nouveau matériau qui sert au mobilier urbain, comme les bacs à fleur que l'on retrouve au Café de la Paix, à Paris.

La destruction des archives, une matière sensible qui répond à des normes exigeantes de certification et de confidentialité, a également été confiée à des salariés handicapés. « C'est une première, un nouveau marché pour 2012 », se réjouit Farida Laidaoui. « Mon ambition est de montrer à tous que lorsque l'on conventionne, ça fonctionne. J'organise donc des formations pour sensibiliser les acheteurs à l'insertion sociale et au handicap en leur démontrant qu'à prestation identique et sans dégradation, ça ne coûte pas plus cher. » ■



© DR

## LA CUISINE BIO DU BRGM

Le BRGM (Bureau de recherche géologique et minière) a mis récemment au menu de sa restauration la cuisine bio et le tri des déchets. « Nous sommes dans un processus », explique Jocelyne Marpeaux, animatrice développement durable au sein de l'organisme. « Nous approchons les 20 % de produits bios proposés, c'est l'objectif fixé, et 70 % des convives trient désormais leurs déchets. »

À l'entrée du restaurant qui reçoit quelque mille personnes chaque midi, un grand écran présente les produits bios et informe sur la technique du tri. Le bio, qui ne revient guère plus cher, trouve de nombreux adeptes. Un cahier de doléance permet aussi de recueillir les suggestions des consommateurs, transmises ensuite au prestataire.

« Tri des canettes, des bouteilles plastiques, de ce qui n'est pas recyclé, le plus difficile a été d'inciter les gens à faire le tri », explique Jocelyne Marpeaux. Mais le résultat est là.

POUR EN SAVOIR PLUS :  
[www.louvre.fr](http://www.louvre.fr) / [www.brgm.fr](http://www.brgm.fr)



# Réseau ferré de France, support d'une mobilité durable

Pour Réseau ferré de France (RFF), mobilité durable et insertion sociale sont nécessairement complémentaires. Ils sont même tellement imbriqués qu'ils résument une seule et même stratégie : la recherche d'équité pour les territoires et pour les hommes.

Il ne surprendra personne qu'en matière de développement durable, Réseau ferré de France (RFF) montre la voie. Par ses actions, l'organisme public s'inscrit sur plusieurs défis de la Stratégie nationale de développement durable (SNDD). Le défi n°5 pour la mobilité durable, qui est au cœur de la mission de l'entreprise, et le défi n°8 pour l'inclusion sociale, grâce à l'audace et les résultats de certaines initiatives.

Sans même attendre l'impulsion nationale du Grenelle de l'environnement, RFF initie depuis plusieurs années certaines expérimentations en région, par exemple dans le cadre des travaux sur la Ligne Grande Vitesse Rhin-Rhône ou pour l'entretien de la petite ceinture parisienne.

## Un travail de longue haleine

Pour ces marchés comme pour bien d'autres cette pratique tend à se généraliser un peu partout dans les régions. Des clauses exigeantes

d'insertion sociales sont imposées dans certains contrats.

Pour la LGV Rhin-Rhône, RFF avait exigé de ses prestataires que 7 % des heures travaillées soient effectuées par des personnes en insertion sociale. Finalement, 12 % des heures ont été allouées, ce qui représente tout de même, sur un chantier de cette importance, près de mille personnes concernées, reprenant ou trouvant le chemin de l'emploi alors qu'ils en étaient éloignés. Nombre d'entre eux ont pu se voir reconnaître des qualifications par l'obtention de diplômes, et donc valoriser leurs compétences auprès de nouveaux employeurs.

« L'idée est de généraliser ces clauses d'insertion sur les marchés de travaux pour un maximum de projets, explique Samuel Brunet, de la direction de la stratégie, chef de l'unité performance et développement durable, c'est un travail de longue haleine. »

Concernant la petite ceinture de Paris, l'entretien « écologique » des talus est confié à des associations d'insertion, ce qui a permis à plus de 200 personnes de bénéficier d'un programme ambitieux d'insertion et de formation.

L'exercice de cette responsabilité sociale s'appuie donc pour RFF sur l'implication forte des entreprises de travaux, du service public de l'emploi, des missions locales et du tissu associatif. Mais aussi sur l'implication forte de ses équipes projets qui doivent être sensibilisées à l'intérêt de ces clauses d'insertion, pour elles, pour l'entreprise et pour la collectivité. ■



© RFF

## 3 QUESTIONS À

Samuel Brunet, direction de la stratégie RFF, chef de l'unité performance et développement durable.

### Inclusion sociale et stratégie de mobilité durable, vous sentez-vous plutôt dans le défi 5 ou dans le défi 8 de la SNDD ?

C'est le même mouvement pour répondre à la même logique. Nous favorisons le retour à l'emploi et nous nous attaquons aux inégalités du territoire. En effet, pour RFF, la mobilité durable s'entend comme une mobilité sobre en carbone, au mixte énergétique varié, respectueuse de l'environnement, sûre, performante dans ses dessertes et accessible à tous les publics, y compris les plus fragiles comme ceux à mobilité réduite, incluse dans les territoires qu'elle dessert et qu'elle traverse, y compris dans les aspects économiques comme les travaux de maintenance ou de développement.

Elle embrasse donc les trois volets essentiels du développement durable.

### Il y a donc une sorte de complémentarité ?

C'est vraiment la même chose. Lorsque certaines régions comme l'Auvergne ou Midi-Pyrénées développent des plans rail et dépensent des sommes importantes pour leur réseau, elles permettent de réduire les inégalités territoriales et de faire bénéficier du train à chacun, jeune, handicapé, défavorisé... Le réseau ferré est le support de cette mobilité durable. Nous déployons de grands efforts pour rendre les gares accessibles aux personnes à mobilité réduite. Ce que nous faisons en externe, nous le faisons aussi en interne et auprès de nos prestataires avec une vision sociale soutenant le retour à l'emploi d'un certain nombre de personnes.

### Cela représente des coûts supplémentaires ?

L'économie ne se résume pas forcément à une équation comptable. Offrir des abords de bonne qualité paysagère et environnementale, assurer aux riverains et aux communes des talus ferrés qui ne soient ni des forêts vierges ni des dépotoirs, c'est peut-être plus cher qu'une coupe à blanc mais le rapport qualité-prix n'est pas le même. Et lorsque ces talus sont en mauvais état, que des ligneux envahissent les voies, nous sommes ensuite confrontés à des problèmes de circulation, de réparation du matériel et de sécurité. Le fruit de cette stratégie s'évalue sur le long terme.

**Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie**

Commissariat général au développement durable  
Délégation au développement durable

3, Place de Fontenoy, 75007, Paris  
Tél. : 01.40.81.34.99

